



Factores de
crecimiento
de las Pymes
españolas

José Luis Barbero

PYMES



Factores de crecimiento de las Pymes españolas

Estudio realizado con la
colaboración del Área de
Investigación y Estudios de la
Fundación EOI, y por el profesor:

José Luis Barbero Navarro

Coordinación de la edición: Eduardo Lizarralde

Diseño de colección: Manuel Estrada

Maquetación: Estudio Manuel Estrada

Impresión: xxxx

© 2006. Fundación EOI

ISBN: 84-88723-76-8

Depósito Legal:

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni el almacenamiento en un sistema informático, ni la transmisión de cualquier forma o cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, registro u otros medios, sin el permiso y por escrito de los titulares del Copyright.

Índice

PRÓLOGO	7
1. IMPORTANCIA DEL CRECIMIENTO	9
1.1. Importancia del crecimiento.....	9
1.2. Razones para crecer.....	11
a) Antídoto para la supervivencia.....	12
b) Rendimiento superior.....	13
c) Satisfacción de los empleados.....	14
d) Economías de escala.....	15
1.3. Dificultades en la generación de crecimiento.....	15
1.4. Crecimiento adecuado.....	16
2. MODELOS DE CRECIMIENTO	19
2.1. Greiner.....	19
2.2. Churchill y Lewis.....	22
2.3. Flamholtz.....	24
3. BARRERAS AL CRECIMIENTO	27
3.1. Definición de crecimiento.....	27
3.2. Requisito previo: intención de crecer.....	28
3.3. Cultura de crecimiento.....	33
3.4. Visión.....	34
3.5. Estudios sobre barreras al crecimiento.....	37

4. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO	51
4.1. Gestión interna.....	51
4.2. Sustitución del emprendedor	61
4.3. Planificación estratégica	63
4.4. Orientación en la venture a crecimiento y a nicho de mercado.....	68
4.5. Recursos humanos	70
4.6. Financiación	80
4.7. Planificación financiera	83
4.8. Estrategias de cooperación.....	89
4.9. Sistemas	103
5. CONCLUSIONES.....	107
5.1. Muro de crecimiento.....	107
5.2. Hidden champions	107
5.3. Conclusiones	110
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXO I	119

Prólogo

Existen en nuestro país, y en general, en la Unión Europea una gran cantidad de libros y trabajos de investigación que tratan el tema de la creación de empresas. Sin embargo, llama la atención la falta de información disponible en un área tan neurálgica para el emprendedor como es el crecimiento. El crecimiento es crucial para el emprendedor ya que, por un lado, es la clave para aumentar las probabilidades de supervivencia de la Pyme, sobre todo, en las primeras etapas por las que pasa una pequeña empresa, y por otro, es un requisito necesario para un proceso de emprendimiento lucrativo.

El crecimiento es de especial relevancia en nuestro país. Todos los informes de investigación coinciden en la elevada actividad emprendedora desarrollada en nuestro país. Sin embargo, el reverso de la moneda es el bajo crecimiento de nuestras Pyme, lo cual se traduce en un tamaño medio de la Pyme española mas bajo en comparación con el tamaño medio de las Pyme en otros países desarrollados. Todo ello incide de manera directa en las más bajas tasas de supervivencia de las Pyme españolas.

EOI Escuela de negocios, como institución líder durante los últimos cincuenta años en el campo de la iniciativa emprendedora, se ha comprometido plenamente con las necesidades de formación detectadas en los emprendedores de nuestro país. De nuevo, con este libro nuestra escuela viene a llenar un hueco importante en la formación de los emprendedores, esta vez en materia de crecimiento de Pyme.

El documento es ambicioso ya que pretende revelar a los emprendedores, de una manera práctica, cuales son las claves para asegurarse el crecimiento ya sea en ventas o beneficios de sus organizaciones. Asimismo, deseamos dar al emprendedor unas pautas sobre cuales son las implicaciones para una organización de crecimiento de este y cual es el tipo de crecimiento mas adecuado a las organizaciones pequeñas.

El trabajo evita convertirse en un documento académico sobre crecimiento para acercarse a la realidad y dotar a los emprendedores de un marco pragmático que estos puedan utilizar de manera práctica para hacer posible el crecimiento de sus organizaciones.

El libro está estructurado en tres secciones principales. En una primera sección, el libro ofrece una descripción sobre las barreras al crecimiento, en la que se explican cuales son las principales trampas en las que caen los emprendedores, las cuales privan a estos de la posibilidad de crecer. En una segunda etapa, se detallan los modelos de crecimiento: estos explican como no existe una única fase de crecimiento, sino que existen diversas etapas con diversas implicaciones para el emprendedor y diversas necesidades para la Pyme. La última parte del libro se concentra en describir los factores que hacen posible el crecimiento, porque son importantes estos factores y que debe hacer el emprendedor para gestionar bien cada uno de ellos. Se ha estimado oportuno añadir como anexo a este trabajo un estudio empírico a las barreras al crecimiento que satisfará también las necesidades de un potencial lector académico.

Con este trabajo esperamos concienciar a los emprendedores de las virtudes del crecimiento y de la necesidad que aquellos tienen de hacer crecer sus organizaciones. Asimismo, proporcionamos las claves básicas que ayudarán al emprendedor a conseguir el rápido aumento de las ventas y beneficios de pequeñas empresas.

Rosa Arce
Directora General EOI Escuela de Negocios

1. Importancia del crecimiento

1.1. Importancia del crecimiento

Durante las dos últimas décadas, la política económica sobre desarrollo de Pyme ha ganado gran importancia en España y el resto del mundo. Con anterioridad a los años 80, las Pyme eran sistemáticamente ignoradas o tratadas con desigualdad (Ej.: Japón) por los gobiernos de los países, los cuales se concentraban en el desarrollo de las grandes compañías como motor de la economía. La falsa creencia de que la economía era movida por las compañías multinacionales se extendía entre los sectores públicos y privados. Es a partir de la investigación desarrollada por el Profesor David Birch en el MIT cuando se comienza a prestar más atención a la misma y a introducir ejes de política económica que potencian su desarrollo.

Efectivamente, David Birch (1989)¹ demuestra que las principales bondades macroeconómicas no son producidas, como hasta la fecha se pensaba, por las grandes multinacionales sino por las Pyme. Es decir, el investigador demuestra que las Pyme son los principales agentes involucrados en la producción del empleo, y por ende, del crecimiento económico. Birch (1976)² demuestra que dos tercios del incremento del empleo en los Estados Unidos entre 1969 y 1976 se produjeron por las compañías que contaban con una plantilla inferior a 20 empleados. En un estudio posterior (1987)³ vuelve a corroborar y reforzar su tesis al probar que el 88% de la creación neta de puestos de trabajo (puestos de trabajo creados menos puestos de trabajo perdidos) entre 1981 y 1985 en Pyme se debía a compañías con menos de 20 empleados. Otros autores, como Reynolds (1985)⁴ han apoyado y ayudado a consolidar la tesis de Birch.

Baldwin y Picot (1995)⁵ en un estudio para los años 1978 a 1992 sobre la creación de empleo en la economía Canadiense concluyen que en términos netos, las Pyme cuen-

tan proporcionalmente con una creación de empleo muy superior al resto de compañías. Esta tendencia se observó tanto en periodos de expansión como en periodos de recesión y tanto para sectores industriales como para sectores de servicios. Pero el principal hallazgo de estos autores es que a medida que disminuye el tamaño de las compañías, el porcentaje de creación de empleo neto aumenta.

Otro estudio que corrobora los hallazgos de Birch es el realizado por Deloitte & Touche LLP para el World Economic Forum de 1998⁶. La organización reúne información sobre 30.000 compañías y selecciona las 700 compañías que más crecen. Dentro de este grupo de compañías de alto crecimiento, el tercio superior produce un 50% de puestos de trabajo más que el tercio inferior.

Similares estudios demuestran el liderazgo de las Pyme en el proceso de creación de empleo para Estados Unidos (Kirchoff y Phillips, 1988)⁷, Reino Unido (Smallbone, Rogers, North, 1995⁸) así como en otros países (Davidsson y Delmar 1997⁹, y Storey 1994¹⁰).

Asimismo, Birch probó que no todas las Pyme producen por igual los puestos de trabajo y el crecimiento económico. El investigador clasificó las compañías en tres tipos: elefantes (grandes compañías multinacionales cotizadas en bolsa, con dificultades para moverse o adaptarse a los cambios del entorno), ratones (compañías pequeñas, generadoras de empleo en su inserción pero de bajo crecimiento) y gacelas (compañías de alto crecimiento caracterizadas por su agilidad en capear los cambios del entorno). Bajo la definición de Birch, las compañías gacelas son entidades cuya facturación anual es superior a \$100,000 y que han crecido más de un 20% durante un periodo de al menos cuatro años. El investigador prueba que las compañías gacelas son los tipos de entidades que producen en mayor medida dichos beneficios macroeconómicos: en una de sus últimas investigaciones demuestra que el 70% de la creación de empleo neto es producido por dichas gacelas. En resumen, el crecimiento económico y de puestos de trabajo se producido por pequeñas compañías denominas gacela cuya principal característica es la alta tasa de crecimiento que logran mantener durante un periodo largo de tiempo.

Por otro lado, el desempleo y la falta de crecimiento económico ha afectado a los países industrializados desde la década de los años 80. En las agendas económicas de los gobiernos se ha asentado la idea de que para evitar este mal es necesario potenciar la iniciativa emprendedora y la innovación como receta para luchar contra el desempleo y potenciar el desarrollo económico y competitividad de los países.

España se ha caracterizado por ser un país moderadamente emprendedor. El índice GEM (2004)¹¹ que mide la actividad emprendedora en la mayoría de los países del mundo establece que el TEA (% de compañías nuevas + % de compañías con más de 3 meses y menos de 42 meses de vida sobre el total de la población de compañías) para España es del 5.2 para el año 2004. España se sitúa, en cuanto a TEA, por encima de países como

Alemania (4,5), Italia (4,3) y Japón (1,5), Suecia y Dinamarca y por debajo de países como Estados Unidos (11,3), Reino Unido (6,3) y Francia (6,0). La media de TEA de todos los países es de 8,4.

Si observamos la estructura de tamaño de la empresa española de acuerdo con los datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de 2005¹², observamos que del total de empresas constituidas en España el 99,87% de las mismas son Pyme (empresas con <250 empleados), es decir la Pyme supone prácticamente la totalidad de la empresa española. De la totalidad de empresas, poco más de la mitad (51%) corresponde a empresas sin asalariados. Este dato representa el 40% de acuerdo con las investigaciones realizadas por el EIM (2004)¹³, consultora vinculada al Observatorio de la Pyme Europea. Asimismo, el 94% (92,4% para la UE) de las empresas posee una cifra de empleados inferior a diez. Ello refleja que una de las carencias principales (2003)¹⁴.

Por otro lado, la tasa bruta de creación de empresa en España es alta situándose en el 13,3. El problema radica en que la tasa bruta de cierres es alta también (11,4). Por tanto, aunque en España se crean muchas empresas, asimismo, se produce un elevado porcentaje de cierres, situándose la tasa neta de creación de empresas en un 1,9. Esta tasa se considera baja si la comparamos con otros países de la UE como Suecia (6,2), Irlanda (6,0), Alemania (3,1) o Holanda (4,7).

En resumen, España es un país sometido a una alta tasa de iniciativa emprendedora pero la misma es de baja calidad: el tamaño medio de las empresas española es bajo y la tasa de mortandad es alta. Es decir, la empresa española no está orientada al crecimiento y se puede inducir que el número de gacelas que genera la economía española es endémico.

A nivel internacional, la importancia del crecimiento en el mundo empresarial es relativamente reciente. El tema del crecimiento sólo ha aparecido como tema de gran relevancia desde la segunda mitad de la década de los '90. La American Management Association (1995)¹⁵ es una de las primeras organizaciones en reconocer la importancia del crecimiento como una fuerza corporativa de primer orden.

Nota: Una vez ha sido introducido el tema a tratar en la presente tesis, me gustaría hacer una aclaración terminológica. La palabra Pyme suele tener connotaciones negativas derivadas de una posible acepción que implicaría empresa de categoría inferior, incapaz o pequeña. De ahora en adelante y a efectos de este texto, se utilizara indistintamente la palabra Pyme o la palabra anglosajona "venture".

1.2. Razones para crecer

La importancia de medir el crecimiento en las Pyme radica en que el crecimiento es el indicador más apropiado para estimar el rendimiento. Muchos estudios han planteado (Cooper, 1995)¹⁶ o intentado sin éxito buscar una medida que indique de manera fia-

ble el rendimiento de las Pyme. Otros estudios utilizan al crecimiento como medida del rendimiento (Fombrun y Wally, 1989¹⁷) u ofrecen evidencia de que el crecimiento puede servir como proxy para medir el rendimiento de una Pyme (Brush y VanderWerf, P.A., 1992¹⁸). En concreto, Chandler y Hanks (1993)¹⁹, realizan un estudio que pone de manifiesto que los emprendedores utilizan el crecimiento como medida para estimar el rendimiento de sus ventures. Es decir, dada la dificultad de conseguir datos sobre las Pyme y su lógica reducida continuidad histórica, el crecimiento aparece como una medida con una relación directa con el rendimiento. Cuanto mayor sea el crecimiento de una Pyme, mayor es el rendimiento que suele obtener. Algunos autores utilizan para medir el rendimiento un índice que mezcla varias variables entre las cuales figura el crecimiento en ventas (Lee y Millar, 1996²⁰, y Durand y Coerderoy, 2001²¹, utilizan un indicador que tienen en cuenta las siguientes variables: crecimiento de las ventas, crecimiento de los empleados, beneficios, rentabilidad sobre activos y crecimiento de los márgenes) Duane y Hitt (1997)²² afirman que el crecimiento es la única forma en que las ventures pueden obtener rentabilidades por encima de la media.

¿Pero a nivel microeconómico, por qué es importante el crecimiento de las Pyme?. ¿O cuál es el motivo por el que el emprendedor desea hacer crecer su organización?. Razonablemente puede haber muchas: para obtener más ingresos y por tanto más estabilidad, para lograr mayores economías de escala, para obtener mayores beneficios (suponiendo que el margen se mantenga o incluso aumente), para realizarse como emprendedor,... A continuación se ofrecen algunas de las razones principales por las que el crecimiento de las organizaciones es deseable.

a) Antídoto para supervivencia

Pero el motivo más importante para desear el crecimiento es que el crecimiento actúa como un seguro de vida para la organización. Un estudio (2001)²³ realizado entre compañías que crecen y compañías que no crecen refleja la idea: Se separó un grupo de organizaciones entre aquellas que crecían más de un 10% y aquellas que no crecían o tenían crecimiento negativo. Tras seis años se verificó cuáles de cada grupo permanecían vivas. Del grupo de compañías de menor crecimiento sólo continuaban activas el 27,5% de las mismas, mientras que de las compañías que crecían, el 78% se mantenían activas pasado el periodo de tiempo. Por ello, la clave para una vida corporativa saludable es un crecimiento estable.

Este dato es corroborado por un estudio efectuado por la revista norteamericana Inc. (1996)²⁴. La revista publica anualmente el ranking más conocido y utilizado sobre empresas de alto crecimiento (la revista es estadounidense y por tanto el ranking sólo contiene empresas de dicho país. Existe un ranking europeo de empresas que más crecen, auspiciado por la Unión Europea de relativo valor práctico, ya que el criterio que se toma para

evaluar el ranking es crecimiento en el número de empleados e incluye tanto compañías privadas como semipúblicas). En 1996, Inc. publicó un estudio sobre las compañías que integraron las Inc. 500 del año 1985. Diez años después de pasar por el ranking, el 80% de las compañías continuaban activas, mientras que el 20% de las mismas había desaparecido (de aquellas existentes, el 60% continuaba perteneciendo a su propietario original). Debe tenerse en cuenta que la lista de las Inc. esta integrada por aquellas compañías en crecimiento más extremas, es decir, aquellas con crecimiento explosivo (crecimiento de las más altas en el ranking suele rondar el 4.000%/5.000% anual, mientras que el de aquellas situadas en la parte baja suele crecer 300%/400% en adelante). Es decir, dentro de las compañías que crecen, las Inc. 500 deberían de estar sujetas a un mayor fracaso empresarial dado el alto crecimiento y la dificultad inherente a la gestión de dicho alto crecimiento (Hambrick y Crozier, 1985²⁵), sin embargo contrasta el alto porcentaje de supervivencia. El estudio compara las Inc. con los datos de la SBA (Small Business Administration, organismo público similar a la Dirección General de Pyme), sobre el agregado de Pyme en Estados Unidos con ratios de fracaso que duplican a los de aquellas.

b) Rendimiento superior

Multitud de estudios demuestran que las compañías que crecen obtienen un rendimiento superior al de las compañías con un crecimiento inferior.

El informe mencionado anteriormente de Delloitte & Truche LLP²⁶, de una base de datos de 30.000 compañías, las 700 que más crecen durante un periodo de cinco años (1992-1997) lo hicieron a un porcentaje del 55%, mientras que la media se situaba en 10%. La rentabilidad que esta elite de 700 compañías produjo para inversores excedió en un 200% a la media de las 30.000 compañías.

Se dividió las compañías en cuatro grupos: aquel que para el periodo (1992-1997) creció en menos de un 5%, entre un 5% y un 10%, entre un 10% y un 15% y más de un 15%. Para organizaciones con una facturación inferior a \$100M, aquel grupo que creció más de un 15% produjo una rentabilidad para el accionista del 23%. Por el contrario, aquel grupo cuyo crecimiento fue inferior al 5% produjo una rentabilidad negativa del 1%. En los grupos intermedios, el grupo cuyo crecimiento se situó entre un 5% y un 10% produjo una rentabilidad del 10%, mientras que el grupo cuyo crecimiento figuró entre el 10% y el 15% supuso una rentabilidad del 15%.

Para organizaciones con una facturación entre \$100M y \$1Bn para el periodo estudiado y crecimiento superior a un 15% obtuvo una rentabilidad del 34%. Aquellas cuyo crecimiento fue inferior al 5% obtuvieron una rentabilidad del 5%. En los grupos intermedios, aquel grupo de compañías que creció entre un 5% y un 10% creció un 14%, mientras que aquel grupo cuyo crecimiento se situó entre un 10% y un 15% obtuvo una rentabilidad del 19%.

El estudio analiza también otros dos grupos de compañías (para facturación entre \$1B y \$10Bn, y para una facturación superior a \$10Bn) obteniendo también una rentabilidad superior a aquellas compañías que más crecen.

El estudio, asimismo, analiza la posibilidad de ser una compañía con crecimiento bajo pero con una rentabilidad superior y concluye que existe seis veces más compañías en las que la relación alto crecimiento-alta rentabilidad se cumple que compañías que obedezcan a la máxima de bajo crecimiento-alta rentabilidad.

El estudio indica una clara relación entre crecimiento y rentabilidad, mediante la cual un crecimiento superior produce una rentabilidad para el accionista también superior a la de aquellas compañías con un crecimiento inferior.

c) Satisfacción de los empleados

Doorley y Donovan (1999)²⁷ demuestran la relación existente entre empresas que crecen y satisfacción de empleados. En aquellas organizaciones que crecen se observa un nivel de satisfacción de los empleados superior al de aquellas organizaciones que no crecen.

La relación tiene lógica ya que en aquellas organizaciones que crecen, se producen nuevas vacantes que van a implicar oportunidades de promoción para los empleados. Las oportunidades de promoción hacen que aumente el índice de satisfacción de los empleados, ya que por lo general esta implica mayor remuneración, aumento de la responsabilidad y avance en la organización. Por el contrario, en organizaciones que no crecen, suele haber una rotación de empleados superior ya que los puestos de promoción permanecen limitados²⁸. El empleado suele analizar la situación en términos de tiempo que resta para que el superior se jubile y por tanto tiempo que se estima cuanto tiempo resta para poder tomar la responsabilidad del superior²⁹. Si el número de años que resta para la jubilación del estrato superior en la jerarquía organizativa es grande, el empleado tenderá a buscar o estar abierto a otras opciones laborales fuera de la propia organización.

Treacy (2003)³⁰ establece que el crecimiento da lugar a un círculo virtuoso con respecto al empleado. El crecimiento da lugar a nuevas oportunidades de promoción en la organización lo cual conlleva un aumento de la moral entre los empleados. Un aumento en la moral implica una mayor disposición para trabajar con el consiguiente aumento de la productividad y de las innovaciones producidas por la organización. El aumento de la productividad y de las innovaciones producidas conlleva un incremento del valor que recibe el cliente, lo cual hace que aumente el crecimiento.

Como se ha demostrado en el apartado anterior, aquellas organizaciones que crecen, obtienen una rentabilidad superior para el accionista y por tanto obtienen más benefi-

cios. Al obtener más beneficios, la compañía dispone de más fondos para reinvertir en la propia organización, destinando parte a la formación de sus propios empleados. Esta inyección de fondos en formación de empleados tiene un impacto en la reducción rotación de personal. Un empleado que recibe formación se siente más valorado y sus posibilidades de promoción se incrementan con la formación. Todo ello influye en que el empleado decida quedarse a trabajar en la organización.

Por otro lado, los potenciales empleados desean trabajar para organizaciones ganadoras (Little, 2005³¹): aquellas cuyo personal esta especialmente satisfecho con su trabajo y cuya rotación de personal es inferior, aquellas cuya remuneración es superior, aquellas en que se produzca movilidad de empleados causada por la constante aparición de nuevas vacantes dentro de la organización que ofrezca oportunidades de promoción, aquellas cuya inversión en formación de empleados es superior,... Una cultura ganadora funciona como un imán para atraer a potenciales buenos empleados.

d) Economías de escala

El crecimiento produce la ventaja de economías de escala, mediante la cual, a medida que se incrementa el numero de unidades producidas se reduce el coste medio de las unidades de producto fabricadas. En definitiva, las empresas logran una posición competitiva superior.

1.3. Dificultades en la generación de crecimiento

No obstante lo anterior, no podemos subestimar las dificultades que encuentran las empresas para crecer. La literatura sobre crecimiento de Pyme ofrece numerosos estudios sobre ello. Gibrat (1931)³² señala que el tamaño de la empresa no tiene ningún impacto en el crecimiento de la misma. Sin embargo, Evans (1987)³³ analiza el tema con una muestra de 4 millones de Pyme de la base de datos de la SBA (Small Business Administration) para un periodo de seis años y ofrece resultados contradictorios con respecto a Gibrat. El autor demuestra que existe una tendencia a desacelerar el ritmo de crecimiento a medida que la compañía va ganando tamaño (en base al número de empleados total de la organización). Asimismo, el porcentaje de crecimiento se reduce a medida que la compañía lleva más tiempo en funcionamiento.

Zook y Allen (1999)³⁴ estudiaron 2,000 compañías durante un periodo de 10 años y llegaron a la conclusión de que sólo una de cada siete compañías con objetivos de crecimiento (superior a 5.5% en ingresos y beneficios) logra un crecimiento sostenible con beneficios.

Otro de los problemas en la generación de crecimiento es el regreso a la senda del crecimiento. Una vez que la compañía ha dejado de crecer por un tiempo determinado, es muy difícil que la compañía vuelva a crecer con vigor (Corporate Strategy Board,

1998)³⁵. El organismo estudió 172 compañías que habían permanecido en la lista de las Fortune 500 durante el periodo 1955-1995. Solo el 5% pudo mantener un crecimiento ajustado a inflación superior al 6% durante el periodo. El 95% restante paralizó el crecimiento en algún momento del periodo. De todas estas que llegaron a paralizar su crecimiento, sólo el 4% logró volver a crecer un 1% por encima del PIB. Una vez que el crecimiento de la compañía se detiene resulta casi imposible volver a reiniciar dicho crecimiento.

Similar evidencia encuentran Doorley y Donovan (1999)³⁶. En su trabajo de investigación encuentran que sólo un 15% de las compañías sometidas al estudio (un total de 1.960 compañías) logran mantenerse durante 20 años (1976-1996) en el tercio superior en cuanto a crecimiento. Por ello, la probabilidad de mantener un crecimiento estable durante dos décadas la cifran en 1/7. Asimismo, de este grupo de compañías de alto crecimiento, sólo una de cada tres compañías que pierde la senda del crecimiento, logra regresar al mismo.

1.4. Crecimiento adecuado

De todo lo dicho anteriormente se deduce que el crecimiento es la estrategia superior que produce una vida corporativa saludable a largo plazo, y que el crecimiento sólo genera beneficios, en sentido amplio, para una organización. No obstante esto, tenemos que distinguir crecimiento bueno de crecimiento malo. El crecimiento bueno es fácil de distinguir, es aquel crecimiento que supone para la organización una rentabilidad superior al coste de capital³⁷. En otras palabras es aquel crecimiento que implica que la organización cree valor para el accionista o EVA (Economic Value Added). Si una organización crece pero esta obteniendo una rentabilidad inferior al coste de capital, dicha organización esta destruyendo valor para el accionista. El inversor es probable que se desprenda del valor dado que es probable que, si este cotiza en bolsa, su cotización caiga.

En ocasiones, una organización con una rentabilidad inferior al coste de capital se mantiene durante un periodo creciendo en espera que dicho crecimiento la lleve a una posición de rentabilidad superior al coste de capital. Esta estrategia es valida, pero es necesario reconocer que durante el periodo de rentabilidad inferior la organización destruirá valor para el inversor.

Charan (2004)³⁸ también distingue entre crecimiento bueno y crecimiento malo, distinguiéndolos principalmente en base al valor que crean a largo plazo para el inversor. Charan establece que el crecimiento bueno debe poseer 4 características (es importante notar que el punto de vista del autor es de compañía multinacional, en lugar de venture. Todo lo relacionado a rentabilidad debe ser tomado con precaución en lo que respecta a las ventures):

Rentable: La organización no sólo hace crecer la línea superior de la cuenta de resultados (ingresos) sino también la línea inferior (beneficios). Además, la rentabilidad que produce el crecimiento es superior a su coste de capital.

- Orgánico: Es decir, crecimiento generado internamente por la propia organización. El crecimiento proviene de actividades cuya concepción, generación y lanzamiento ha tenido lugar en el interior de la organización. En ocasiones, pueden resultar conveniente un crecimiento no orgánico basado en adquisiciones puntuales.
- Sostenible: El crecimiento debe mantenerse a lo largo del tiempo. Para ello se evitan aumentos de ingresos o beneficios derivados de una disminución del precio del producto o servicio o de una concentración de recursos en una determinada oportunidad a corto plazo. El objetivo es que el crecimiento se mantenga año tras año. También Treacy (2003).
- Diferenciado: La organización decide a quien se va a dirigir su producto o servicio, analiza los gustos del cliente y produce de una manera completamente alineada a los gustos de aquel.

No obstante esto, el crecimiento no es recomendable ni para todas las organizaciones ni para todas las etapas.

2. Modelos de crecimiento

Uno de los tópicos más debatidos en la literatura del crecimiento de Pyme es el de los modelos de crecimiento. Los modelos de crecimiento aparecen como estudios que describen las características y problemas comunes que poseen las ventures en sus distintas fases del desarrollo. De acuerdo con estos modelos, existen varias fases en las cuales las compañías pueden encontrarse (dependiendo normalmente de su tamaño) con independencia del sector en que se hallen.

Cada fase tiene distintas implicaciones para una compañía en cuanto a estructura, recursos humanos, remuneración del emprendedor, ... e implica distintos problemas para las organizaciones. Un emprendedor o gestor que sepa en que etapa se encuentra su organización puede hacerla crecer de manera más fácilmente ya que le resulta más fácil identificar en que problemas se halla ésta inmersa y que limitada variedad de soluciones se posee.

Existe gran variedad de modelos de crecimiento y la literatura data de los años cincuenta. Algunas de las primeras aportaciones realizadas en esta área pertenecen a McGuire (1963), Christensen y Scott (1964), Steinmetz (1969)³⁹. Digno de destacar es también el trabajo de Adizes (1979)⁴⁰.

Los modelos de crecimiento más importantes e influyentes son los desarrollados por Greiner (1972)⁴¹, Churchill⁴² y Lewis (1987) y Flamholtz⁴³. A continuación pasamos a describir estos tres modelos.

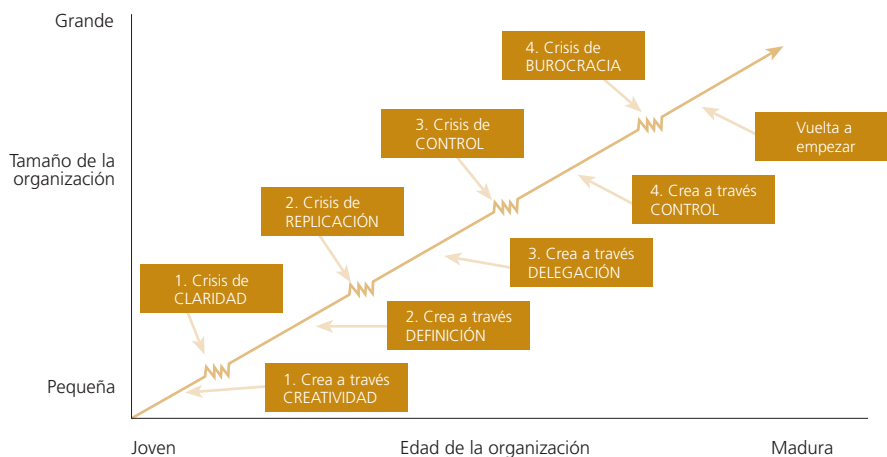
2.1. Greiner (1972)

El modelo de Greiner se compone de cinco etapas distintas de crecimiento. Cada etapa comienza con un periodo de crecimiento estable y paulatino ("evolución"), y termina con un periodo de cambio y desajuste organizacional ("revolución"). Este periodo de

cambio o revolución esta causado principalmente por un problema de tipo organizativo cuya solución compete a la dirección de la venture (mediante el cambio de las prácticas de gestión dado que las prácticas de gestión de una fase son inadecuadas para el crecimiento de la organización en la siguiente fase). El problema supone un freno para lo organización cuyo crecimiento se detiene hasta el momento en que se soluciona ese problema. Es decir, la organización no puede pasar a la siguiente fase y continuar creciendo hasta que se resuelva el problema propio de cada fase. Una vez solucionado el problema la venture transita a la siguiente fase con una nueva serie de implicaciones de gestión y nuevos problemas organizativos distintos a los de la etapa anterior.

El modelo no ofrece grandes diferencias en base al sector en el que se encuentre la venture. Si el entorno de un sector cambia de manera más rápida, la organización debe evolucionar de manera más acelerada por las fases de crecimiento ya que las evoluciones y revoluciones comienzan a devenir de manera anticipada.

FASES DE CRECIMIENTO GREINER (1972)



Fuente: Evolution and revolution as organisation grow. Greiner

La evolución de una organización se inicia con la *fase de la creatividad* (primera fase). Esta fase se caracteriza por la localización por parte del emprendedor de una oportunidad que se concreta en la creación de un producto y un mercado. La organización posee una orientación emprendedora que hace que se rechace todo lo relacionado con una gestión profesionalizada. La comunicación entre los empleados se realiza de manera frecuente pero informal y el entorno de trabajo lleva a los empleados a trabajar muchas horas para ganar un salario modesto.

La creatividad y la flexibilidad son necesarias para iniciar el crecimiento de la organización en esta primera etapa, sin embargo, a medida que se crece, estas actividades pa-

san a ser el problema. La organización debe introducir mecanismos de gestión formales para continuar creciendo: la comunicación se debe formalizar, se deben establecer mecanismos financieros de control, el emprendedor se ve rodeado de tareas con un componente amplio de gestión, ... Es entonces cuando se produce la *crisis de liderazgo*. Para resolverla se necesita un líder que ponga orden en la organización y resuelva los problemas de gestión que la organización afronta. Solo cuando ese líder toma las riendas de la organización, puede esta pasar a la siguiente etapa de crecimiento.

La *etapa de dirección* se inicia con un periodo estable de crecimiento motivado por el liderazgo fuerte de un gerente capaz. En esta etapa el gerente introduce una serie de controles: la estructura de la organización es funcional para separar las actividades de fabricación de las de marketing, se introducen sistemas de control de inventarios así como de control de compras, se adoptan sistemas de incentivos, presupuestos, ... Los empleados empiezan a sentir el peso de los controles y se sienten atados por una nueva estructura jerárquica (sobre todo los empleados que trabajan en la organización desde su inceptión y llevan más tiempo en la organización). Asimismo, estos sienten que tienen más conocimiento del cliente y del producto que la dirección de la compañía. Varios empleados comienzan a marcharse de la organización. Una *crisis de autonomía* comienza a gestarse. La solución es que la dirección adopte un grado de delegación superior. Llegar a la solución es difícil por dos motivos. Primero, los empleados en la base de la organización no están acostumbrados a tomar decisiones de manera autónoma. Segundo, se hace difícil para el líder cambiar su orientación para elevar el grado de delegación.

La estructura organizativa en la *etapa de la delegación* (tercera etapa) es descentralizada; los empleados van a gozar de más responsabilidad sobre todo a nivel de mercados y de plantas de producción. Dada la descentralización, la motivación de los empleados es mayor, lo que permite que la organización penetre mercados mayores, responda de manera más rápida a los clientes y desarrolle nuevos productos. La gestión de los directivos se basa en la toma de decisión derivada de los informes que la organización produce, y la comunicación de estos con la organización se formaliza.

Dada la actitud general de la organización de delegar tareas y descentralizar la toma de decisiones, en algún momento se produce un problema grave que conduce a la *crisis de control*. Los directivos perciben que están perdiendo el control de la organización y comienzan a replantearse la situación: aparece en ellos una nueva actitud de regreso a la centralización, lo cual es difícil de llevar a cabo dada la amplitud de las operaciones. Finalmente se introducen nuevos mecanismos de coordinación y control para solventar el problema.

La estructura que se utiliza en la *etapa de coordinación* (cuarta etapa) es una estructura organizativa por productos: las antiguas unidades descentralizadas son transformadas en grupos de productos. Cada producto es tratado como un centro de in-

versión con estados financieros independientes. Los directivos han introducido sistemas formales de coordinación y se encargan de su revisión. Los empleados son remunerados mediante planes de participación en los beneficios de la compañía (como por ejemplo las opciones sobre acciones). Estos sistemas de coordinación hacen que la distribución de recursos limitados de la organización se realice de manera más eficiente. No obstante, estos nuevos mecanismos de coordinación hacen que, por un lado, se produzca una mayor desconfianza entre los empleados hacia los directivos, y por otro, aumenten los procesos internos necesarios para cumplir las tareas. Los directivos medios recelan y se muestran disconformes con aquellos altos directivos que no están alineados con el negocio o con el cliente, es decir, de aquellos altos directivos que por su lejanía del cliente o del mercado toman decisiones desde sus torres de marfil. Se produce la *crisis de la burocracia*: Los procedimientos tienen preferencia sobre la resolución de problemas y la innovación se diluye por la formalización de procesos y desaparece. La organización ha adoptado un grado de complejidad demasiado grande como para ser gestionada mediante programas formales y sistemas rígidos.

En la etapa de la colaboración (V etapa), todas las partes involucradas aúnan su esfuerzo para romper la crisis de la burocracia. Se crean equipos para resolver los problemas. Los equipos se combinan con las distintas funciones para resolver tareas específicas. La estructura organizativa se convierte en matricial. El proceso de toma de decisión se ve facilitado por la integración de sistemas de información de periodicidad diaria. Los empleados suelen saturarse en esta fase con el consiguiente desgaste físico y mental. La última fase se resuelve, de acuerdo con los autores, con programas que facilitan el descanso y la revitalización del empleado.

2.2. Churchill y Lewis (1983)

Estos autores realizan una crítica de los modelos de crecimiento anteriores por tener en cuenta solamente dos dimensiones (normalmente tiempo y tamaño de la organización en función de las ventas). Churchill y Lewis estiman que estas dimensiones son inadecuadas ya que las ventas no reflejan otros factores como valor añadido, complejidad de la línea de productos, grado de cambio de productos y tecnología, ... En comparación con el modelo de Greiner, este modelo se concentra más en las fases iniciales de una organización que en fases más avanzadas. Es decir, el modelo de Churchill y Lewis es más aplicable a ventures y resulta más claro y realista que el modelo de Greiner. Por el contrario, el modelo de Greiner es más aplicable a organizaciones maduras.

El modelo posee seis etapas en las que se describe la evolución organizativa en función de estilo de gestión, estructura organizacional, sistemas formales de gestión, retos estratégicos y grado de implicación de la dirección.

En la primera etapa (*existencia*), los principales problemas de la organización son de obtención de clientes y de entrega del producto o prestación del servicio. La organización es simple ya que el propietario dirige directamente a los empleados y se puede decir que el “es” la organización. Los sistemas de planificación formal son inexistentes. La estrategia de las organizaciones simplemente mantenerse viva, y muchas no llegan a lograr un grado de aceptación suficiente por parte de clientes como para sobrevivir, y por ello perecen. En otras ocasiones, el emprendedor no soporta las presiones de tiempo, de energía y financieras, y terminan cesando la actividad.

En la segunda etapa (*supervivencia*) la organización ha demostrado que tiene suficientes clientes, los cuales están satisfechos y repiten compra. Los principales problemas en esta etapa son de generación suficiente de caja para superar el punto muerto y de obtención de la financiación suficiente para poder crecer. La organización se compone de un número limitado de empleados y un directivo o director de ventas que reporta al propietario de la compañía, que es quien toma las decisiones. En el mejor de los casos, el único sistema de control que existe es de control de tesorería. Las opciones en esta etapa son crecer y pasar a la tercera etapa o mantenerse durante un tiempo con beneficios marginales y acabar cesando la actividad.

La principal cuestión para el propietario de la compañía en la tercera etapa (*éxito*) es si crecer o servir de base para otras actividades de aquel. En el caso de que se opte por la vía del crecimiento, el propietario va a utilizar los beneficios y la capacidad de endeudamiento para, arriesgándolo todo, financiar el crecimiento. Las funciones de la organización van a ser mantener unos márgenes suficientemente amplios como para evitar una crisis de caja, y desarrollar al personal que va a tomar el testigo a medida que la organización continúe creciendo. Se introducen sistemas de control en las áreas de planificación y estrategia. La planificación estratégica suele ser dominio compartido del propietario. Las alternativas en esta etapa son de crecer y evolucionar a la cuarta etapa o de caer a la etapa anterior y afrontar un posible proceso concursal.

La principal cuestión en la fase cuarta (*despegue*) es como crecer más rápidamente y como financiar dicho crecimiento. En esta etapa se plantea el propietario la posibilidad de comenzar a delegar más. El crecimiento implica una mayor complejidad en las operaciones, la cual se reduce mediante los sistemas de control. Si se tiene éxito en la fase de despegue la compañía puede llegar a ser grande, si no se tiene éxito es probable que la organización acabe en manos de un tercero a través de la venta de la misma. Las claves de éxito en esta etapa se encuentran en la capacidad de delegación del propietario y en la generación de financiación.

En la quinta etapa (*madurez de recursos*), las principales cuestiones afrontadas son mantener la flexibilidad y el espíritu emprendedor que ha guiado a la organización durante la evolución. La compañía debe profesionalizarse a través del uso de presupuestos, ges-

tión por objetivos, sistemas de costes, etc. Estos controles conllevan una reducción del impulso emprendedor de la organización. Una compañía en la quinta etapa tiene personal y recursos suficientes como para llevar a cabo una verdadera planificación estratégica. Los empleados tienen suficiente experiencia y funcionan adecuadamente y los sistemas de control también son adecuados. La organización permanece perfectamente separada del propietario. La compañía en esta etapa goza de las ventajas del tamaño, recursos financieros y talento gerencial. Mientras ella mantenga el espíritu emprendedor podrá continuar creciendo. En el momento en que lo pierda, pasará a la última fase llamada de *osificación* (sexta etapa). La osificación se caracteriza por una carencia de procesos innovadores y por un rechazo de la toma de riesgos.

2.3. Flamholtz (2000)

Uno de los libros en el área de gestión del crecimiento de ventures que más impacto ha tenido es "growing pains" de Flamholtz en el que se describe un modelo interesante de etapas del crecimiento derivado de la sencillez del mismo. El modelo de este autor tiene siete etapas que se subdividen en dos periodos. El primer periodo corresponde a la evolución de una organización desde su incepción hasta la madurez organizacional, es decir, desde la creación por parte del emprendedor hasta que la profesionalización en la gestión de la misma. Este periodo contiene cuatro etapas (nueva venture, expansión, profesionalización y consolidación). El segundo periodo corresponde a las etapas quinta a séptima (diversificación, integración y decadencia, y revitalización) y corresponde a la evolución desde que la organización es gestionada profesionalmente. Por tratarse el presente trabajo de ventures, nos vamos a centrar en el primer periodo solamente.

En la primera etapa de *nueva venture* (ingresos inferiores a \$1M) las tareas críticas para la organización en las cuales se debería concentrar el emprendedor son identificar y definir un mercado, y desarrollar productos y servicios. No es necesario ser los primeros en identificar y operar en dicho mercado pero si es importante ofrecer un mejor producto o servicio.

Una vez la organización se encuentra ofreciendo de manera profesional productos y servicios pasará a la etapa de *expansión* (ingresos de entre \$1M y \$10M). En esta segunda etapa, los recursos organizativos se encuentran sometidos a gran presión ya que el aumento de las ventas requiere un incremento de empleados, financiación, maquinaria y espacio. Igualmente los servicios de producción recursos humanos, logística, ... se encuentran sobrecargados de trabajo. En esta etapa se debe poner énfasis en la adquisición de recursos y el desarrollo de sistemas operacionales. Muy a menudo, el emprendedor no puede responder a las necesidades de gestión que implica esta etapa, por lo que la organización puede llegar a perecer. Para evitarlo es necesario dotar a la organización de una infraestructura de sistemas operacionales que permite operar de manera eficiente en el día a día.

Las dos primeras fases del modelo corresponden a la fase de iniciativa emprendedora. Las habilidades que requieren estas fases son las clásicas capacidades del emprendedor. Asimismo, al finalizar estas fases se debe producir la transición de una gestión emprendedora a una gestión profesional.

En la tercera fase (*profesionalización*, con ventas de entre \$10M y \$100M), la dirección de la organización se debe dar cuenta de que el crecimiento no es gestionado mediante el aumento recursos organizativos: se tiene que dar un cambio de gestión para poder ser capaz de sustentar el mismo. Cuando la organización llega a los \$10M de ventas, la misma necesita una planificación superior, reuniones de manera regular, definición de los puestos de trabajo, sistemas de evaluación del desempeño y sistemas de control. Además las personas que gestionan la organización necesitan procesos de administración, planificación, organización, motivación, liderazgo y control. La dirección se debe concentrar en desarrollar unos sistemas de gestión para transportar la organización a la siguiente etapa. Con la introducción de estas medidas la gestión se profesionaliza. Los autores enfatizan la necesidad de que la organización sea gestionada profesionalmente pero con una orientación emprendedora. Es decir, se desea que los sistemas de control no eliminen el espíritu emprendedor que debe liderar el crecimiento: Este equilibrio puede llegar a ser muy difícil. Una organización puramente profesional se puede asimilar a una burocracia, mientras que una organización puramente emprendedora se puede convertir en un caos.

En la cuarta fase (consolidación, ventas de entre \$100M y \$500M) la atención se centra en la cultura organizativa. La gestión de los valores, creencias y normas tiene un impacto directo en las operaciones del día a día y en los beneficios de la compañía.

El emprendedor o directivo de la organización debe gestionar la transición diagnosticando, planificando, implementando y monitorizando los cambios de las cuatro etapas descritas.

Los modelos de crecimiento han sido sometidos a críticas y estudios contradictorios por parte de muchos autores. A continuación, se describe brevemente las críticas más importantes.

Kazanjian (1988)⁴⁴ encuentra evidencia sobre la existencia de unos problemas comunes en las distintas etapas del crecimiento de una compañía, sobre todo en las primeras etapas. El autor no observa, sin embargo, una identificación completamente clara de problemas y necesidades en cada etapa, sino que estos pueden concurrir en varias etapas simultáneamente. En otro estudio para compañías del sector tecnológico, el autor junto con Drazin (1990)⁴⁵ encuentra evidencia de etapas de crecimiento en función de proceso decisorio (centralización y formalización de este) y especialización funcional (en las áreas de marketing, ventas, producción y tecnología).

Birley y Westhead (1990)⁴⁶ realizaron un estudio en el que tratan de extraer distintos clusters de una muestra de ventures en base a variables escogidas de carácter externas e internas. Las variables internas correspondían a propiedad de la participación, gestión y estructura de producto; las variables externas correspondían al posicionamiento de producto/mercado. Los investigadores descubren ocho clusters (tipos de ventures) diferenciados por dichas variables externas e internas. El análisis no demuestra diferencia significativa en el tamaño de las ventures. El estudio concluye que si existen distintos tipos de ventures pero no en base a una potencial evolución derivada del tamaño en el volumen de ventas, número de empleados o cuantía de los beneficios. Es obvio que las ventures si cambian, pero no de manera ajustada a un patrón determinado.

Una de las críticas importantes es la realizada por Bhide (1996)⁴⁷. Para el autor, los modelos de crecimiento fracasan en detallar de manera adecuada la gran variedad de formas en que una compañía puede crecer y hacia lo que puede que tipo de entidad puede evolucionar. La evolución de una firma de capital riesgo como Kleiner Perkins puede resultar distinta a la de una organización cuya actividad es la instalación de servidores como Sun Microsystems. Incluso dentro de un mismo sector, la evolución de una firma como Lotus puede ser distinta a la de Microsoft o a la de Intuit.

3. Barreras al crecimiento

3.1. Definición de crecimiento

El crecimiento es un tema que ha sido estudiado a nivel local en diversos países. Tenemos estudios sobre crecimiento en diversos países de la Unión Europea (Reino Unido, Finlandia, etc.). Los resultados suelen ofrecer grosso modo unos resultados muy similares.

La mayoría de los trabajos, para analizar el crecimiento utilizan muestras de Pyme en crecimiento. La mayoría de los trabajos utiliza definición de Pyme de acuerdo con la SBA (Small Business Administration, organismo similar a la DGPyme española). Asimismo, es necesario que esas organizaciones figuren como establecidas. Por ello, los resultados utilizados corresponden a ventures que llevan un periodo de tiempo en activo suficiente como para ser considerada como establecida.

Aunque en la definición de Pyme o venture en el presente trabajo se realiza en función del número de empleados que una organización posee, el crecimiento no va a ser definido en base a este parámetro de número de trabajadores. Tampoco se van a utilizar otros parámetros también usados como es el beneficio dado que este suele ser errático y volátil en las Pyme y resulta difícil realizar una comparación adecuada en base a este criterio dado que el crecimiento suele estar contrapuesto a los beneficios en las primeras etapas de una venture. El crecimiento va a ser entendido como crecimiento en las ventas de la organización.

El motivo de tomar las ventas como medida del crecimiento es que otros criterios a utilizar son menos indicativos del crecimiento real de una organización. Algunos trabajos de investigación de importancia toman como referencia el crecimiento del número de empleados o índice derivado de este. Por ejemplo, la clasificación de las compañías que

más crece coesponsorizada por la Comisión Europea y la firma de consultoría PriceWaterhouseCoopers utiliza un índice combinado llamado índice Birch cuyo principal componente es el número de trabajadores en plantilla. Si tomamos, por ejemplo, el crecimiento del número de trabajadores, este puede no ser indicativo del crecimiento que experimenta una organización, especialmente en el sector de las tecnologías o sectores en los cuales la tecnología tiene un impacto profundo. La organización Microsoft fundado a finales de los años 70 creció durante sus primeros años en porcentajes superiores al del resto de compañías. Sin embargo, el número de trabajadores no experimentó un crecimiento proporcional al crecimiento de sus ventas. Todavía, llama la atención que la organización cuente con sólo 30,000 trabajadores y que figure a la vez como la segunda compañía del mundo de mayor capitalización bursátil⁴⁸. (Lista Businessweek 1000, para el año 2004.

Asimismo, tampoco creemos que un criterio válido para la medición del crecimiento de una organización sean los beneficios. Es común que las ventures, a pesar de estar establecida, tengan mucha volatilidad en sus beneficios (derivado de las inversiones en activos, infraestructura, ... que el propio crecimiento implica), y por tanto producir una distorsión en la valoración del crecimiento. Otras medidas del rendimiento utilizadas por inversores (valor de mercado o rentabilidad sobre la inversión) no suelen ser fáciles de obtener en las primeras etapas de una venture (Chandler y Baucus 1996)⁴⁹.

El crecimiento en las ventas refleja un crecimiento real a que la organización está sometida. Ello se deriva de que el crecimiento en las ventas es causa del crecimiento en el beneficio o en el número de empleados o activos: sin un crecimiento en las ventas, el crecimiento en las otras magnitudes no tiene razón de ser. Por otro lado, la mayoría de estudios y los más importantes, sobre el crecimiento toman como referencia para el crecimiento la lista de las inc. 500 en Estados Unidos (Bhide)⁵⁰. Esta lista hace referencia a la lista de gacelas estadounidenses: Compañías que más crecen en ventas en Estados Unidos durante los últimos cinco años. Davidsson (2005)⁵¹ realiza una revisión de la literatura de crecimiento, y más concretamente, de las medidas a utilizar para determinar el crecimiento. El autor concluye que, de tomar una sola medida, la mejor opción es el crecimiento de las ventas.

3.2. Requisito previo: Intención de crecer

Un requisito absolutamente indispensable para lograr el crecimiento es el deseo o intención de crecer, y además que el objetivo pase a ser un objetivo de primer orden. Para crecer es necesario que el objetivo de crecimiento sea una obsesión para el emprendedor y que la concentración en este objetivo por parte del emprendedor sea absoluta. Este hecho es más fácil en las organizaciones pequeñas que en las organizaciones grandes. Las orientaciones estratégicas en las organizaciones grandes lleva bastante tiempo,

dado que conseguir un consenso entre consejo, directivos altos, directivos medios,... puede tomar bastante tiempo: el proceso de deliberación en las organizaciones grandes es muy lento. La agilidad en las organizaciones pequeñas hace que la fijación del crecimiento como objetivo prioritario sea automático, sobre todo cuando la figura de emprendedor y directivo se aúna.

Sin embargo, una vez decidida la concentración en crecimiento, se debe transmitir este objetivo al resto de la organización: no sólo se requiere la concentración en este por parte del emprendedor sino también la concentración de toda la organización en el crecimiento. Muy a menudo el emprendedor si se concentra en la consecución de un nivel de crecimiento adecuado, sin embargo, la organización no apoya al emprendedor en la labor. Por ello, es fundamental que el emprendedor comunique de manera clara y abierta a la organización la preferencia del crecimiento como objetivo de la organización, e introduzca los incentivos necesarios para que este se lleve a cabo. También puede que sea necesario que se realice una reorganización entre los empleados de la empresa para que el crecimiento tome efecto.

El crecimiento no es algo que se logre fácilmente y, muy a menudo, es un proceso laborioso e incomodo para toda la organización. Si el emprendedor no da absoluta preferencia al objetivo de crecimiento ante toda la organización, esta va a asumir que el crecimiento es un objetivo secundario. Ello conlleva que se relaje completamente la concentración en el objetivo de crecimiento y sólo se logre crecer ligeramente por encima de la media del mercado o simplemente con la media.

La intención de crecer no es un objetivo que se pueda marcar en distintos periodos sino una inercia que cuesta trabajo impulsar, pero que una vez que existe, como todo proceso sujeto a inercia, es difícil de parar. Por ello es necesario romper la inercia a favor del crecimiento. La cultura de la organización tiene en este sentido un papel fundamental que cumplir para facilitararlo. Además del compromiso del emprendedor o directivo a crecer, este se puede iniciar mediante otros dos métodos.

Por un lado, la fijación de objetivos ambiciosos mediante el proceso de planificación estratégica. Estos objetivos marcados suelen ser poco razonables e implican un esfuerzo superior en la organización. Pero cuando se insta a la organización a crecer, muy a menudo, la misma posee un potencial de crecimiento alto no ejercitado. Este potencial llega, de este modo, a ser descubierto por parte de los empleados produciendo resultados muy superiores a las expectativas.

Por otro lado, se hace necesario la eliminación de barreras organizacionales que impiden el crecimiento de la compañía. Las barreras pueden ser de muy diversa índole como la cultura empresarial adversa al crecimiento o al riesgo, la carencia de incentivos al crecimiento (la falta de alineamiento entre incentivos y objetivos de la misma), etc. En

definitiva, nos referimos a un aspecto del crecimiento como es las barreras al mismo, el cual será tratado más tarde en el apartado correspondiente.

La intención o deseo de crecer es asumida en muchos trabajos de investigación, especialmente en los modelos de crecimiento por etapas. En estos trabajos se asume que el crecimiento es un fenómeno natural independiente de las aspiraciones de los emprendedores (Kolvereid, 1992)⁵². Sin embargo esta no esta clara. Timmons⁵³ menciona la venture estilo de vida como una organización cuyo principal objetivo es permitir a sus propietarios un nivel de vida superior. Este estilo de vida es incompatible con el crecimiento de la misma, ya que por un lado, el crecimiento pasa a ser un objetivo de segundo orden, y por otro, los fondos generados internamente no se utilizan para financiar el crecimiento, sino que se extraen para financiar el estilo de vida deseado. Como se expondrá más tarde, el crecimiento requiere de bastante financiación, y si se extrae aquella para otros fines distintos a crecimiento, se estará dejando a la organización huérfana de recursos para financiar el objetivo de crecimiento. De las características de la venture estilo de vida se puede derivar que el objetivo prioritario de los emprendedores no es crecer.

Existen asimismo otros tres motivos por los que los emprendedores no hacen crecer sus negocios. La lealtad a los "camaradas" (empleados que comenzaron a trabajar en la venture en su inicio) se sitúa entre las principales causas de ausencia de crecimiento. Hamm (2002⁵⁴) establece que cuando se constituye una venture se tiene que gestionar con un grado de cohesión y camaradería como si estuviéramos a cargo de un pelotón en el campo de combate del enemigo. Sin embargo, lealtad ciega al pelotón, cuando la organización está preparada para crecer puede dar al traste con la organización. Estos pueden ser los mejores amigos de una venture pero los peores enemigos de una organización en crecimiento. El emprendedor se debe a una comunidad mayor formada por los clientes, proveedores, a la organización en su conjunto y no a empleados específicos. La organización en sus inicios necesita toda la energía con que pueda contar. Contar con una serie de recursos que no rinden a su pleno potencial, o recursos que no poseen las habilidades necesarias para el puesto frustran el crecimiento de la pequeña organización.

La segunda causa mencionada es trabajar de manera aislada. Ello puede llegar a ser un desastre para un líder que no está en contacto con proveedores, clientes, financieros, ... Una organización en periodo de crecimiento necesita el contacto y la ayuda de todos estos grupos. Una vez que el producto ha sido desarrollado, la concentración debe pasar del aspecto interno al externo para dar a conocer la venture al resto de grupos. La tercera causa deriva de la anterior experiencia del emprendedor. Un emprendedor se haya plenamente influenciado por el campo en el que ha trabajado con anterioridad (desarrollo de productos, finanzas, producción, ...). El emprendedor se concentra en el corto plazo y en este area funcional la cual el tiene experiencia. Considera que esta area

funcional es la más importante en la organización. Al hacer esto está perdiendo atención a las decisiones estratégicas de la organización y no establece prioridades estratégicas de manera adecuada.

Existe una gran evidencia sobre la ausencia de relación entre los emprendedores en general y el crecimiento. Kolvereid (1992) demuestra que la relación entre emprendedor y crecimiento no es demasiado fuerte. En un estudio llevado a cabo, el 40% de una muestra de 250 emprendedores noruegos (operando en cuatro países distintos) afirmó no tener deseos de crecer en el momento de la creación de la compañía. Para una muestra de emprendedores británicos y neozelandeses la intención de crecer era superior a la de los noruegos. Asimismo apunta que esto puede tratarse de un fenómeno cultural propio de los países escandinavos (véanse también comentarios al crecimiento en el informe producido con respecto al "entrepreneurship index"⁵⁵ producido por la Agencia nacional para la empresa y la vivienda del Gobierno Danés). Kolvedreid señala que los emprendedores que persiguen el crecimiento se caracterizan por la motivación de logro, alto nivel de estudios, menos clientes y operación en actividades de fabricación (inferior en servicios).

Davidsson⁵⁶ (1989) estudia los factores que motivan y que desmotivan al crecimiento en una muestra de 400 emprendedores suecos. La investigación apunta a la retribución económica y al incremento de independencia como factores motivadores. La retribución económica, sin embargo, no influye en un 40% de la muestra. Los mayores factores desmotivadores son temor por el bienestar de los empleados y pérdida de control supervisor. El trabajo indica que una vez que la venture ha alcanzado la cifra de entre 5 y 9 empleados, los factores desmotivadores ganan peso con respecto a los factores motivadores. El estudio concluye que sólo una minoría de gestores a los que el crecimiento motiva intrínsecamente, va a perseguir el crecimiento continuado de sus organizaciones. Estos resultados fueron confirmados en un estudio posterior donde Wiklund, Davidsson, Delmar y Aronson (1997)⁵⁷ demuestran que los factores no económicos tienen más peso que los factores económicos en la intención de crecer en los emprendedores. En concreto, el factor con más peso es el bienestar de los empleados.

Amit, MacCrimmon, Zietsma, Oesch (2000)⁵⁸ estudian la motivación de los emprendedores en organizaciones orientadas al crecimiento en el sector de las tecnologías. En concreto, se cuestionan si la principal motivación para orientarse al crecimiento es económica. Los resultados indican que la motivación económica es secundaria. Otras motivaciones como la necesidad de independencia, el reto que supone la actividad emprendedora, el deseo de liderazgo o el estilo de vida de los emprendedores resultan más importantes que la retribución económica propia de emprendedores de éxito.

Wiklund, Davidsson y Delmar⁵⁹ (2003) encuentran unos resultados similares en su estudio. La potencial ganancia económica no es un factor determinante en la actitud hacia

el riesgo. Si lo es el bienestar de los empleados a su cargo. Otros factores importantes en la actitud hacia el crecimiento son la habilidad para mantener control de la organización, mantener una relación de independencia con respecto a los stakeholders o la habilidad para sobrevivir a potenciales crisis. No se observó un impacto en la actitud al crecimiento con respecto a la posibilidad de escoger tareas o el incremento en la calidad del producto causado por el crecimiento.

Covin y Covin (1990)⁶⁰ analizan la relación entre crecimiento y la agresividad que una venture muestra en su orientación competitiva. El estudio, realizado en el sector de las tecnologías, demuestra que las ventures de alto crecimiento ofrecen una posición competitiva agresiva en entornos hostiles. Mientras que las organizaciones de bajo crecimiento se muestran menos agresivas.

Asimismo, Miner⁶¹ (1990) estima que los motivos para crecer son distintos cuando el máximo responsable es el propietario que cuando se trata de un directivo externo. El estudio establece cuatro dimensiones motivacionales determinantes del deseo de crecer: jerárquica, profesional, sistemas grupales y derivadas de las tareas. La motivación de los gestores no propietarios se deriva principalmente de la dimensión jerárquica (caracterizada por una actitud favorable hacia la autoridad y un deseo de competir, deseo de ejercitar poder, deseo de afirmarse a si mismo, deseo de asumir un estatus distintivo y deseo de llevar a cabo tareas rutinarias de gestión). Esta dimensión se encuentra en muy baja proporción entre los emprendedores. En cuanto a la dimensión derivada de las tareas (caracterizada por deseo de conseguir algo a través del esfuerzo personal, deseo de evitar el riesgo, deseo de obtener feedback, deseo de introducir soluciones innovadores, deseos de planificar) se encontró en mayor proporción entre los emprendedores que entre los gestores. El estudio concluye que la relación entre motivación del emprendedor y motivación del gestor mantiene sólo una relación marginal.

Davidsson (1991)⁶² propone un modelo de crecimiento, basado en la revisión de la literatura existente, determinado por factores subjetivos como impulsores del crecimiento. El investigador propone tres variables que influyen en el crecimiento: La habilidad organizativa para gestionar el crecimiento, la existencia de oportunidades para crecer y la necesidad de crecer. De estos tres factores, el relativo a la necesidad de crecer es el que tiene el mayor impacto, siendo inferior los relativos a habilidad y oportunidad. La necesidad de crecer implica que cuando esa necesidad ha sido saciada, el crecimiento de la organización se detiene.

Birley (1994)⁶³ demuestra que la motivación para crecer es distinta entre los emprendedores. Los principales motivos que ella encuentra relevantes en su investigación son: necesidad de aprobación, necesidad de independencia, necesidad de desarrollo personal, necesidades económicas. Estos resultados confirman parcialmente una investigación anterior efectuada por Scheinberg y MacMillan (1988)⁶⁴. La investigadora testa si los mo-

tivos tienen un impacto en el posterior crecimiento de las ventures y demuestra que el crecimiento es independiente de la motivación que impulsa a emprender. Solimossy (1997)⁶⁵ confirma estas hipótesis.

Begley⁶⁶ (1995) demuestra un cuestionario a 239 directivos de ventures afirma que lo que caracteriza a los emprendedores como diferencia relevante con respecto a los gestores (no propietarios) no es la motivación hacia el crecimiento de las ventures, ni la consecución de un alto nivel de crecimiento.

Doorley y Donovan⁶⁷ (1999) demuestran que el 60% de los fundadores de compañías de alto crecimiento se comprometen por escrito (misión, estatutos,...) a crecer. Solo el 15% de las compañías con crecimiento inferior que comprendían la muestra lo pone por escrito.

Morrión, Breen y Ali (2003)⁶⁸ proponen un modelo de crecimiento compuesto de tres variables: intención de crecer por parte del emprendedor, habilidades de la organización para crecer y las oportunidades existentes en el entorno. Estas tres variables están intrínsecamente vinculadas: en el caso de que una de las tres variables no se diera, la organización no podría aspirar a crecer.

3.3. Cultura de crecimiento

La cultura empresarial es el conjunto de valores, creencias y actitudes que figuran en una organización. La cultura se puede observar en las actitudes y las acciones que la organización lleva a cabo cada día.

De nuevo, la cultura en las organizaciones grandes es más difícil de establecer, modificar, etc. Sin embargo, las organizaciones pequeñas absorben los cambios de manera más ágil. La cultura empresarial en las organizaciones pequeñas suele ser un reflejo de los valores a los que el emprendedor da importancia. Por ello, su introducción ocurre de manera más rápida y menos compleja en las organizaciones grandes y es un reflejo de los valores del emprendedor.

Una cultura fuerte introducida en la organización posee dos beneficios:

- Hace que la organización se comporte de una manera determinada; en concreto, de la manera en la que el emprendedor desea, en la consecución de la visión y los objetivos. Lo que es aún mejor, la organización se comporta de ese modo sin que sea necesaria la presencia del emprendedor influyendo el comportamiento de los empleados. Ej.: un emprendedor puede lograr que la organización adopte una cultura de trabajo duro, pero flexibilidad en el horario, o una cultura de reacción rápida a los cambios del entorno,... Si la organización posee cien empleados, no es necesario la presencia del emprendedor para que los empleados se comporten en base a esa cultura. La propia sombra de la cultura hace que estos se comporten de este modo.

- Produce un sentido de dirección que indica a todos los miembros de la organización como tienen que operar para lograr la visión. Logra un comportamiento unificado por parte de todos los miembros de la organización.

3.4. Visión

La visión es un concepto etéreo al que distintos autores le dan diferentes dosis de importancia. Nosotros consideramos que la visión es un elemento crucial e insustituible dentro de cualquier organización que aspire a crecer. Existen trabajos de investigación que prueban que aquellas organizaciones con rendimientos superiores se caracterizan por haber desarrollado una visión fuerte en el periodo de infancia (Collins y Porras, 1991)⁶⁹. Además de rendimientos superiores, una visión fuerte separa a las organizaciones meramente exitosas de aquellas que obtienen rendimientos superiores en el largo plazo: la visión mantiene a la organización a través de cambios internos (de liderazgo, organizativos,...) y externos (recesiones, cambios tecnológicos, gustos de los clientes,...). Este mismo trabajo enfatiza la necesidad de una visión fuerte en perjuicio de la idea de negocio: el estudio ofrece evidencia de que las organizaciones que superan rendimiento del sector a lo largo de los años no nacen con una idea de negocio imbatible: la característica de una fuerte visión adoptada desde su incepción aparece en todas estas.

Se considera que la función más importante del emprendedor, junto con la de recursos humanos que se tratará más adelante, es dotar a la venture de una visión adecuada.

La visión es la determinación de lo que la organización aspira a ser en el futuro. La visión debe estar alineada con la estrategia, de tal forma que cuando se haya definido la visión, se deberá planificar una estrategia que permita desarrollar la visión. Sin esa visión no es posible tomar decisiones estratégicas ya que la organización carecería de un sentido de dirección. Esta visión marca a la organización cuál es la dirección que debe tomar, de forma que pueda operar de manera unificada para conseguir llegar a ella. La visión corresponde a lo que la organización o su fundador desean que esta sea, mientras que la estrategia determina como se va a llegar a la misión: la visión corresponde al **qué** y la estrategia al **cómo**.

La visión debe estar caracterizada por ser clara y compartida. Una visión clara es una visión fácilmente entendible por todos los empleados de la organización. Una visión compartida es una visión que es aceptada y deseada por todos. El proceso de selección se convierte en un instrumento fundamental para que la visión sea aceptada, de tal forma que los empleados que se captan deben poseer unos valores compatibles con la visión.

La visión suele ser determinada por el fundador de la organización y modificada (levemente) por los subsiguientes directivos que pasen a gestionar esta. La principal respon-

sabilidad del gestor de una organización es desarrollar una visión común de la organización y asegurarse la implementación de la visión.

Una visión se compone esencialmente de tres elementos (Collins y Porras, 1995): valores y creencias, propósito y misión. Los valores y creencias son un grupo de principios motivadores que determinan como debería ser gestionada o como se debería comportar la organización. Ejemplos de valores son: innovar, ser íntegro y honesto, proporcionar igualdad de oportunidades para todos, incurrir en costes sin despilarrar, bajos costes, ... El propósito es el motivo por el que la organización existe, la razón última de ser y como produce un impacto en el mundo. El propósito debe ser amplio, que provea de inspiración y de larga duración. El propósito no suele ser nunca alcanzable. La misión, si es alcanzable. La misión traslada los valores y el propósito a una meta alcanzable. Collins y Porras descubren que las organizaciones que proporcionan rendimientos superiores y un periodo de vida excepcionalmente largo se caracterizan por ser parte de su misión BHAGS (Big hairy audacious goals). Es decir, la propuesta de metas altas y audaces es parte de su misión. Una vez que una organización ha cumplido su misión es necesario dotarla de nuevas misiones si se quiere mantener a la misma funcionando de manera cohesionada.

Los principales beneficios de una misión son cuatro (Collins y Lazier, 1995):

1. Contexto para la toma de decisiones estratégicas y tácticas: La visión produce un marco que permite a las personas partes de la organización encargadas de la toma de decisiones estratégicas y tácticas. Si se da a los empleados una visión, las decisiones que se tomen, tanto en el día a día como en el largo plazo, se adaptaran de tal forma que se consiga la visión; esta toma de decisiones alineada a la visión permite que las mismas se tomen de manera individualizada. Si se carece de una visión común, las decisiones de la organización serán tomadas de manera individualizada ya que no se posee un contexto que marque la toma de decisión; la carencia de toma de decisiones de manera unificada priva a la organización de la fortaleza que proporciona el alineamiento de todas las acciones y decisiones de los empleados de la organización.

Existen organizaciones que se caracterizan porque las tácticas marcan la dirección de la organización. Esta forma de operar es incorrecta ya que las tácticas son acciones tan a corto plazo que impiden dar sentido a la organización. El orden correcto es desarrollar la visión que se vea apoyada por la estrategia para llegar a su implementación. Asimismo, la estrategia debe determinar las tácticas a seguir.

Dada la necesidad de organizaciones con estructura plana, descentralizadas en las que los empleados toman decisiones de manera autónoma, la visión es necesaria para que las decisiones sean tomadas de manera unificada.

2. Base para un esfuerzo humano extraordinario: La razón última de ser de las personas es un tipo de ideal, una serie de valores, que les marque en la vida. Por ello, la motivación económica en las personas figura como un incentivo inferior. Si la organización, mediante la visión, permite que los empleados desarrollen esa serie de ideales o valores, el esfuerzo que van a realizar para conseguirlo será superior al motivado por cualquier tipo de compensación. La automotivación en los empleados será superior cuando realicen un tipo de trabajo con el cual creen.
3. Cohesión, trabajo en equipo y sentido de comunidad: Es necesario que los empleados estén motivados de manera individual, pero es muy importante también que estos trabajen en equipo, crean, confíen y se sientan orgullosos del equipo. La carencia de una visión lleva a la organización al desarrollo de políticas internas en las que los empleados se preocupan de sus propios intereses, agendas propias, facciones y parcelas de poder, en lugar de trabajar para lograr un fin común. Una organización sin políticas internas trabajará en una sola dirección de tal forma que todos los esfuerzos se concentran en unos pocos objetivos marcados por la visión.
4. Evolución desvinculada de un grupo de individuos: Las organizaciones que no poseen una visión fuerte dependen de las directrices del fundador o gestor de tal forma que cuando estos se marchan, su evolución se ve truncada y se paralizan. Si la organización posee una visión fuerte muy introducida en la plantilla, los sucesivos cambios de directivos le van a afectar poco, ya que la visión se va a asociar como parte de la organización, no del gestor. En definitiva, la visión trasciende a los fundadores y futuros gestores.

Muchos emprendedores, sin embargo, no son partidarios de una organización que posea una visión independiente de ellos. Ellos quieren ser el alma de la misma de tal forma que, inconscientemente, crean organizaciones que no poseen las facultades de trascenderles. Cuando se marchan o son sustituidos, la organización pierde fuerza e inercia. Los fundadores visionarios crean organizaciones que pueden operar más allá de sus personalidades.

Experimentación

La visión, juntamente con los elementos que la componen (valores, propósito y misión), permanecen estable durante la vida de la venture: solamente cuando la misión se cumple, una nueva misión debe ser formulada.

Sin embargo, la estrategia de la organización se modifica a medida que vamos avanzando. Las modificaciones en la estrategia de la venture derivan de los nuevos flecos de información que vayamos encontrando, y de los cambios que se producen en el entorno. Los cambios en la estrategia se pueden asemejar a un escalador (Collins y Lazier, 1995): un escalador desea alcanzar la cima de la montaña y establece una ruta para el

ascenso. Sin embargo, al iniciar el ascenso se encuentra por el camino con sorpresas: cambio en las condiciones climáticas, cambio en la dirección del viento, características del terreno no previstas en el mapa. A medida que avanza, y manteniendo el objetivo de llegar a la cima, el escalador modifica su curso. A medida que la organización se mueve “recoge nueva información, la contrasta con la estrategia, la modifica, continua avanzando, encuentra nuevas oportunidades, las contrasta con la estrategia, la modifica, descubre nuevos mercados, contrasta la información con la estrategia,…” En esta actitud de ajuste es fundamental tanto el proceso de intento, fracaso y corrección (proceso de experimentación), como la persistencia y constancia necesaria para llevarlo a cabo. Las organizaciones grandes se caracterizan por el exceso de análisis y la baja actividad de experimentación. Las organizaciones pequeñas se caracterizan por la alta actividad de experimentación ya que carecen de recursos para extender el análisis.

El proceso de experimentación debe de llevarse a cabo limitando al máximo los riesgos en los experimentos que se llevan a cabo. Sin embargo, al encontrar una oportunidad de la cual estemos medianamente seguros debemos invertir tan rápidamente como sea posible, y al detectar un error debemos corregirlo de inmediato. Para ello se requiere introducir los incentivos para la organización necesarios que favorezca la toma de riesgos para encontrar mejoras ya sean incrementales o radicales.

3.5. Estudios sobre barreras al crecimiento

Como se ha descrito en el apartado anterior requisito indispensable para crecer es tener la intención o deseo de crecer. Sin ese deseo o intención como objetivo prioritario, el crecimiento difícilmente aparece. Asumiendo que dicha intención se da, podemos pasar a estudiar que factores frenan el crecimiento de las organizaciones. A continuación pasamos a describir los principales estudios realizados sobre las barreras o frenos al crecimiento de ventures.

El primer trabajo descriptivo sobre barreras al crecimiento lo realiza Parks (1977a)⁷⁰ y (1977b)⁷¹. El estudio de Parks se sitúa entre las barreras al crecimiento y las etapas de crecimiento. El autor describe en primer lugar la necesidad del emprendedor de anticiparse a las crisis de la organización si se desea crecer. En general, para el autor el crecimiento es una mera cuestión de gestión del cambio: si el emprendedor se adapta a los volátiles cambios que implica una venture al principio, la organización podrá crecer. El autor señala once barreras al crecimiento las cuales se describen a continuación:

- **Barrera inicial:** es la barrera de despegue. La cuestión es si el emprendedor tiene suficiente conocimiento y capacidad para ofrecer un producto a los clientes de manera competitiva. Parte de esta barrera, se sitúa en el hecho de que el emprendedor subestime el tiempo necesario para que la venture genere ventas, y como consecuencia de un cálculo erróneo se incurra en gastos superiores a los estimados inicialmente.

- Barrera del flujo de caja: los emprendedores no entienden ni formulan cuentas de flujo de caja, y no llegan realmente a entender como teniendo una cuenta de pérdidas y ganancias saneada, acaban entrando en procedimiento concursal. El control de las cuentas de clientes, proveedores y activo material es crucial.
- Barrera de la delegación: La venture crece y se convierte en una organización demasiado grande para ser gestionada por una sola persona. Esta barrera se soluciona rodeándose de gente capaz a la cual poder delegar, y queriendo dejarles cometer errores, formarles y confiar en ellos.
- Barrera de la idea: Una venture nace en base a una idea de negocio destinada a un determinado nicho de mercado. Una vez establecida, la venture debe recibir nuevas ideas para continuar creciendo, procedentes ya sea de empleados, clientes, consejo de administración,...
- Barrera del liderazgo: A medida que crece la venture, se requieren nuevas capacidades por parte del emprendedor, sobre todo de control y de planificación. Las claves para superar esa barrera son el liderazgo y la coordinación.
- Barrera de la capitalización: Para continuar financiando el crecimiento ya no es suficiente acudir a las 4Fs⁷² ni financiación bancaria a corto plazo. Las soluciones propuestas son obtener deuda a largo plazo, financiación de capital riesgo, salida a bolsa o venta de la participación.
- Barrera de la complacencia: Las semillas del éxito actúan también como semillas de destrucción. La organización no se renueva y depende del mismo personal, mismos productos, mismos mercados, mismos clientes,...
- Barrera de la expansión-diversificación: Los planes de expansión no se cumplen como fueron proveídos originalmente, la organización mantiene un exceso de recursos que consumen fondos a gran velocidad.
- Barrera de la sucesión: Llega un momento en que el emprendedor no es el mejor directivo para hacer que la organización mantenga el ritmo de crecimiento. Se debe formar a talento de primera categoría para que tomen el testigo en el liderazgo de la organización y el impulsar el crecimiento.
- La barrera de la implicación: El emprendedor no se adapta al cambio que supone dejar de ser la cabeza visible de la organización.
- La última barrera que señala Parks es la del valor: el emprendedor se da cuenta de que no existe una razón profunda para haber iniciado la actividad emprendedora. Es decir, no se ha meditado profundamente los motivos por los que se emprende.

Mckenna y Oritt (1981)⁷³ destacan los problemas afrontados por los emprendedores que gestionan el crecimiento de manera reactiva, frente a aquellos que lo gestionan de manera proactiva.

Hambrick y Crozier (1985)⁷⁴ fueron unos de los primeros autores en poner de manifiesto los problemas organizativos y financieros derivados del crecimiento en su muy citado y (muy utilizado como lectura en las escuelas de negocio) artículo de "Stumblers & Stars". El artículo es un preludeo muy acertado de lo que autores posteriores han venido a demostrar de manera empírica. Los problemas de crecimiento que el trabajo pone de manifiesto son los siguientes:

1. El aumento instantáneo del tamaño pone de manifiesto problemas de sistemas, capacidades y habilidades inadecuadas, así como problemas de desafección.
2. Turbulencia interna: El constante incremento de personal nuevo hace que los empleados no se conozcan entre ellos, incrementen las luchas de poder, el proceso de toma de decisión sufra y los empleados se quemem.
3. La percepción de infalibilidad hace que ignoren el entorno turbulento y la entrada de otros competidores de mayor tamaño que ellos.
4. Las necesidades financieras se multiplican y la financiación escasea.

Gibb y Scott⁷⁵ (1986) presentan un modelo de crecimiento de ventures influenciado por una combinación de tres factores: rendimiento actual de la venture, existencia o carencia de capacidades en la dirección y diversos factores internos y externos.

Kazanjian (1988)⁷⁶ publica un estudio que relaciona las etapas de crecimiento con las barreras al crecimiento. El autor testa un modelo simplificado de etapas de crecimiento (concepción/desarrollo, comercialización, crecimiento y estabilidad) con problemas generales para las distintas áreas funcionales de una venture (relaciones externas, producción, sistemas organizacionales, recursos humanos, ventas, posicionamiento estratégico). El autor evalúa la importancia de los problemas que se presentan en una venture en crecimiento (a continuación, en orden de importancia) y la fase en que dicho problema suele tener un mayor impacto (entre paréntesis):

1. Posicionamiento estratégico (fases de concepción y estabilidad).
2. Marketing y ventas (fase de crecimiento).
3. Recursos humanos (fases de concepción y de crecimiento).
4. Sistemas organizacionales (fases de crecimiento y estabilidad).
5. Producción (fases de comercialización y crecimiento).
6. Relaciones externas (fases de concepción y estabilidad).

Uno de los estudios más importante hasta la fecha en el area de barreras al crecimiento aparece en 1989 en Reino Unido en formato de libro, escrito por Barber, Metcalfe y Porteous (1989)⁷⁷. En el mismo se describen dichas barreras en base al informe ACARD (The Advisory Council for Applied Research and Development). El informe deja claro muy

al principio que el objeto del estudio va a ser no ventures en sus primeras etapas de gestación sino ventures en crecimiento. El estudio se centra en el Reino Unido y las muestras son tomadas de la población de compañías británicas. El libro está compuesto de seis artículos escritos por una variedad de expertos y resumen las barreras al crecimiento en tres áreas:

1. Gestión y motivación: Este tema se señala como uno de los más importantes. Los directivos Británicos, aunque si poseen un mercado geográfico fácilmente alcanzable para hacer crecer sus ventures (Reino Unido, Estados Unidos, Australia, países de la Commonwealth en general), carecen de las habilidades emprendedoras que se da entre los emprendedores de otros países. La actitud para adaptarse al cambio tecnológico e innovación es desfavorable. Las cualificaciones y experiencia también se hallan en desventaja comparativa. En el primer capítulo, Bosworth y Jacobs analizan la evidencia sobre actitudes y habilidades. Los autores parten de la premisa de que en última instancia, el límite al crecimiento se debe a la dirección de la compañía (Penrose 1959). La baja calidad en las competencias, habilidades gerenciales (en todas las áreas en general, y en las áreas de finanzas y planificación en particular) y formación de los directivos propietarios británicos ponen freno al crecimiento. Los autores ponen énfasis en la falta de planificación para el desarrollo de nuevos productos y para el lanzamiento de campañas de marketing. Estas facetas requieren de una planificación financiera, estratégica, y de recursos humanos que lleva a una distribución inadecuada de recursos financieros, técnicos y humanos. Sin una formación adecuada, la venture puede sobrevivir pero no podrá crecer. **Una actitud emprendedora es difícil de inculcar, sin embargo, una actitud favorable a la gestión adecuada se puede inculcar con formación y programas adaptados a las necesidades.** El problema se podría resolver con formación adecuada en áreas selectas de los directivos propietarios. Pero esta solución no está, asimismo, exenta de problemas:

- Estos directivos carecen de tiempo para dedicar a la formación.
- No hay un número elevado de instituciones que puedan ofrecer esta formación.
- Muchas de las instituciones que lo hacen no ofrecen una formación de elevada calidad.

Gran parte de la formación disponible para los directivos se ofrece para ventures en las primeras etapas de gestación, existiendo, por tanto, una carencia de formación para ventures en la etapa de crecimiento. Existen centros abiertos por el gobierno para acercar a los directivos al crecimiento pero están localizados sólo en determinadas áreas geográficas, no teniendo presencia en muchas de las regiones de Reino Unido.

Asimismo, las actitudes y motivaciones de los directivos no son favorables al crecimiento. Los propietarios suelen controlar férreamente la organización lo cual les ha-

ce prescindir de esa palanca de la expansión que es la delegación de tareas. Cuando surgen oportunidades para crecer, el propietario no encuentra tiempo para controlarlo todo y se acaba colapsando y frustrando. Ese paso de emprendedor (búsqueda de oportunidades) a gestor (ejecución de habilidades gerenciales) suele implicar problemas para los propietarios.

2. Recursos: El problema que se plantea en este apartado es el acceso a los recursos necesarios para desarrollar la actividad. Los autores plantean problemas de acceso a tres tipos de recursos: financieros, humanos y tecnológicos.
 - Financieros: Existe un "gap" entre las necesidades de financiación de las ventures en crecimiento y la oferta que realizan los proveedores de financiación. El problema de financiación difiere dependiendo del sector en el que nos encontremos. Por ejemplo, para compañías de tecnología la financiación puede ser más difícil de conseguir ya que los proyectos tienen un grado de riesgo superior a por ejemplo el sector de la construcción, y el importe de activos propiedad de la venture para ofrecer en garantía a la entidad financiera es inferior. Por ello, los sectores intensivos en innovación poseen más dificultades de financiación, siendo necesario acudir a los poderes públicos para financiar estos proyectos. La diferencia en el riesgo, forma de financiación y calendario de devolución hace aumentar dicho "gap" en determinados sectores: de tener un problema de disponibilidad de fondos, se transforma en un problema de disponibilidad a un determinado precio, con una determinada garantía y en unas determinadas condiciones. No toda la culpa de falta de financiación se puede cargar en los proveedores, los propietarios carecen en ocasiones de planes de negocio sólidos y convincentes.
 - Humanos: Las ventures muestran problemas de atraer y retener a una plantilla formada y habilidosa. El estudio demuestra que las ventures parten de una base de empleados con baja cualificación. A medida que la compañía crece suele continuar con su política de contratación de personal de baja cualificación. De nuevo, determinados sectores van a encontrar barreras superiores a otros para encontrar a personal de alta cualificación (Ej.: servicios, compañías de tecnología,...). También existe evidencia de una rotación mayor en ventures con respecto a compañías grandes. Todo esto provoca también un problema de costes salariales, al tener que pagar salarios superiores que las compañías grandes para atraer a empleados adecuados, que suelen preferir optar por el empleo ofrecido por compañías más establecidas. En cuanto a la formación de empleados, esta no suele tener lugar, o si la tiene suele ser de manera informal, por ello, el aprovechamiento de esa formación en base al aumento de la productividad suele ser también inferior. La necesaria flexibilidad de la venture hace que su mercado de personal interno (captación de personal para nuevas funciones dentro de la compañía) sea menos adecuado a las necesida-

des de la organización que los mercados externos. Por ello, muy frecuentemente acuden a ellos para captar personal. Ello se traduce en costes laborales indirectos superiores. Por otro lado, la carencia de flexibilidad del mercado laboral así como la organización de las ventures con cierto tamaño en sindicatos actúan también como freno al crecimiento.

- Tecnológicos: Rothwell y Beesley argumentan que el acceso a fuentes externas generadoras de tecnología no es un problema para la innovación de ventures en crecimiento. El problema radica en adaptar su organización a sacar partido a esa tecnología, es decir, en la generación dentro de la propia organización de las capacidades necesarias para utilizar la tecnología. Para obtener esas capacidades se necesitan tener otros recursos adecuados: personal (científicos cualificados), conocimiento (sublicencia de tecnología fruto del proceso innovador interno). Como solución, los autores proponen que los poderes públicos subvencionen los costes de dar empleo a científicos y la organización de seminarios en el área de gestión y estrategia de la tecnología.

En general, la barrera descrita de los recursos tiene una doble vertiente en su problemática. Por un lado, existe un problema de acceso u obtención de los recursos necesarios. Por otro lado, existe el problema de, una vez conseguidos los recursos, son las organizaciones capaces de desarrollar las capacidades necesarias para aprovecharlos?.

3. Oportunidades de mercado y estructuras: La estructura de los mercados y las oportunidades que se encuentran en los mismos van a tener impacto en el crecimiento de las ventures. Los autores analizan en este apartado tres temas: Política de compras en los sectores público y privado, alianzas y actividad de M&A (fusiones y adquisiciones), y aspectos estratégicos.

- Política de compras: Las oportunidades para las ventures en crecimiento de proveer a las firmas grandes depende de la propensión a adquirir externamente y de la forma en que esta ocurre. Existen ventajas por parte de las firmas grandes de adquirir de las pequeñas (costes inferiores, más rapidez y flexibilidad de respuesta y productos más innovadores). Sin embargo, también existen desventajas (percepción de un mayor riesgo al comprar de firmas pequeñas, estructura de incentivos a empleados en firmas grandes). Asimismo, las ventures pueden ver reducida su capacidad de crecimiento en el caso de que no gocen de una ventaja competitiva clara cuando las compañías grandes ejerciten su poder de mercado.
- Alianzas y actividad de M&A: Estas estrategias pueden implicar oportunidad de crecimiento para las ventures ya que la entrada en este tipo de acuerdos supone la obtención de acceso a nuevos mercados, capital, talento directivo, conocimiento y tecnología. Asimismo, implica un aumento de las economías de escala.

- Aspectos estratégicos: Las ventures comienzan su actividad con un grado de complejidad bajo en cuanto a la diversificación de productos. El principal reto está en pasar de ofrecer un solo producto a ofrecer una gama de productos o varias líneas de productos: de un nicho de mercado a un número más elevado de segmentos. Las principales barreras en esta área son, por tanto, internas.

Aunque el libro se concentra en barreras al crecimiento en firmas británicas, el estudio se puede considerar de aplicación a las firmas españolas en muchos aspectos. Se hecha en falta una descripción de cuáles son aquellas barreras que tienen un impacto mayor en el crecimiento.

Hay⁷⁸ (1992) realiza un estudio sobre las barreras al crecimiento distinguiendo entre barreras internas y externas. Las barreras externas son aquellas erigidas por motivos ajenos a la organización o a la dirección: el freno al crecimiento procede de la carencia de crecimiento del mercado, la existencia de una abultada competencia, ... Las barreras internas son aquellas que se producen por motivos atribuidos a la propia organización o a la dirección de la misma: el crecimiento no se produce porque la dirección no realiza una gestión adecuadamente, no desea asumir riesgos derivados de la financiación, ... Hay concluye que las principales barreras al crecimiento son de carácter interno, teniendo las barreras externas una importancia relativa.

El trabajo señala que los propietarios-directivos son conscientes de que el hecho de crecer implica una pérdida de control tanto de gestión como financiero, al cual renuncian con independencia del impacto negativo que ello implica en el crecimiento.

Asimismo, el trabajo indica que otra barrera al crecimiento se encuentra en el propio fundador/emprendedor. El no es, en ocasiones, la persona más adecuada para llevar a la organización a un crecimiento sostenible. Los fundadores/emprendedores son buenos en detectar oportunidades en el entorno y reunir los recursos para el aprovechamiento de la oportunidad. Sin embargo, el crecimiento requiere un cambio de papeles por parte de este para convertirse en un gestor. Existe abundante literatura sobre la contraposición de roles entre el emprendedor y el gestor (Stevenson et al⁷⁹ (1985), Busenitz et al⁸⁰ (1997)).

Otra de las aportaciones del estudio es la relativa a la necesidad de una estructura y cultura adecuada. A medida que crece la organización es necesario que, en la medida de lo posible, la organización vaya auto creando una estructura adecuada para gestionar el crecimiento y modificando la cultura existente hasta el momento. Sin la estructura apropiada, la organización no va a poder soportar las presiones derivadas del intenso proceso de cambio que conlleva el crecimiento. En la mayoría de los casos de rápido crecimiento, la estructura organizativa se mantiene retrasada con respecto al periodo de crecimiento.

El recurso crítico más importante que actúa entre las barreras internas se sitúa el talento directivo. A medida que crece la organización la dirección de la organización necesita nuevas habilidades que no se encuentran en el equipo fundador. Estos han demostrado su capacidad de trabajo, y lealtad a la organización durante la etapa de gestación de la venture pero carecen de las habilidades profesionales para liderar una función determinada de la organización en la etapa de crecimiento. La captación de directivos externos es necesaria para que la organización adquiera las habilidades necesarias.

Para crecer es necesario desear buscar ese crecimiento. Muy frecuentemente el fundador o la dirección de la organización se concentran en gestionar el día a día de la organización o se ven absorbidos por el mismo, relegando la búsqueda de oportunidades a un segundo plano. El crecimiento de la organización está directamente vinculado con la búsqueda de oportunidades y el diseño de estrategias para explotarla, y por tanto es necesario priorizar esta (también, Macmillan⁸¹, 1999). La dirección de la venture debe adoptar una postura de observación del entorno para la búsqueda de oportunidades concentrada en la orientación al mercado.

Hay concluye el estudio con la aseveración de que, aunque las barreras internas son muy superiores a las barreras externas, estas últimas también tienen impacto. Como barreras externas, el estudio señala dos principalmente: por un lado, la falta de crecimiento en el mercado y la influencia que la política monetaria y fiscal ejercen sobre el mismo. Por otro lado, la influencia que un grupo clave de clientes ejerce sobre la organización y la pérdida de iniciativa derivada de la influencia de dichos clientes.

Por último, el estudio realiza un "ranking" por orden de importancia de las barreras al crecimiento, siendo la más importante de las barreras es la incapacidad de una gestión adecuada por parte de los fundadores o directivos para un correcto funcionamiento. Asimismo, alude a la falta de menciones en la literatura sobre crecimiento de la importancia de esta barrera (también Slater⁸², 1980). Como segunda barrera en importancia Hay señala la aversión al riesgo derivado de la obtención de financiación externa. La financiación externa implica para el emprendedor un mayor riesgo y una reducción del control. El no deseo de asumir dichas consecuencias por parte de los emprendedores supone una barrera al crecimiento.

Terpstra y Olson (1993)⁸³ realizan un estudio de gran calidad analizando los principales problemas que afrontan las compañías de alta crecimiento. Tomando una muestra de 121 compañías INC 500, analizan cuáles son los problemas que las mismas padecen en dos momentos distintos: al año de inicio de operaciones y en la fase de crecimiento posterior. Los resultados indicaron que los problemas al inicio y en la etapa de crecimiento eran los mismos, sin embargo, la importancia de estos difiere sustancialmente en ambas etapas. Los problemas mostrados en orden de importancia son los siguientes:

Problema	% Fase crecimiento	% Fase inicio
Ventas y Marketing	23	38
Gestión financiera interna	22	16
Recursos Humanos	17	5
Dirección general	14	11
Entorno regulatorio	8	1
Gestión operaciones/producción	8	4
Estructura/diseño organizativo	6	0
Desarrollo de producto	2	5
Entorno económico	2	3
Financiación externa	1	17

Los resultados de los problemas de empresas en crecimiento coinciden, en general, con las barreras mostradas por estudios anteriores. Al comparar los problemas en ambas fases resaltan los siguientes puntos:

1. Los problemas de financiación pasan del 17% al inicio al 1% en fase de crecimiento.
2. Ninguna firma muestra problemas de organización en la fase de inicio. Sin embargo, un 6% lo hace en la fase de crecimiento.
3. Los problemas de recursos humanos pasan de un 5% al inicio a un 17% en crecimiento.
4. Los problemas de marketing y ventas pasan de un 38% al inicio a un 22% en fase de crecimiento.

North y Smallbone (1995)⁸⁴ demuestran que aunque el entorno tiene un impacto en el crecimiento de las organizaciones, existen organizaciones que crecen en entornos recessivos. Las barreras al crecimiento tienen una mayor naturaleza interna que externa. Como principal barrera externa resaltan la falta de concentración en productos y mercados (menos activas en el desarrollo de productos y servicios, en la entrada en nuevos mercados, en la ampliación de la base de clientes, en la gestión del portafolio de productos, menos competitivas en los productos que ofrecen).

Sexton, Upton, Wacholtz y McDougall (1997)⁸⁵ realizan un estudio con emprendedores de compañías de alto crecimiento sobre sus necesidades educativas para mejorar la gestión de sus ventures. Estos emprendedores orientados al crecimiento respondieron que requerirían formación en las siguientes áreas:

1.	Utilización de los flujos de caja para la toma de decisión.
2.	Financiación del crecimiento.
3.	Incremento del valor de la venture.
4.	Compensación para si mismo y para sus asociados.
5.	Selección, formación y motivación orientada al crecimiento.
6.	Obtención de éxito en un mundo de cambio constante.
7.	Éxito en la venta a través de la ayuda al cliente en la compra.
8.	Gestión de la fuerza de ventas.
9.	Gestión de la sucesión.
10.	Problemas en el crecimiento.

Petrakis (1997)⁸⁶ concluye que las principales barreras al crecimiento de las ventures griegas son la habilidad y capacidades de los emprendedores y el acceso a financiación. Otros factores que menciona el trabajo son el mercado de trabajo (problemas de baja especialización, calidad y formación del personal) y los factores tecnológicos (falta de inversiones en equipamiento administrativo e instalaciones para mejorar las actividades de desarrollo de producto).

Bohata y Mlader⁸⁷ (1999) estudian las barreras al crecimiento en la Republica Checa y encuentran multitud de barreras específicas coyunturales derivadas de la situación del propio país en 1997. Las principales barreras al crecimiento que ellos encuentran son:

1. Alta carga impositiva incluyendo Seguridad Social y la llamada "tasa de salud".
2. Acceso al crédito: Como barreras específicas se señalan los requisitos relacionados con la garantía del crédito y tipos de interés altos.
3. Insuficiente protección de derechos de propiedad en sentido amplio: se mencionan como barreras específicas la corrupción, criminalidad y aplicación de la ley.
4. Carencia de trabajadores cualificados.

Las barreras señaladas por el artículo resultan ser muy específicas de países en vías de desarrollo, y por tanto, menos aplicable a países como España con una economía más moderna.

Zook y Allen (1999)⁸⁸ realizan un estudio en el que se cuestiona a un grupo muy numeroso de directivos sobre si los motivos de la falta de crecimiento de las organizaciones corresponden a causas externas o a causas controlables (internas). Dos tercios de ellos están de acuerdo en que las causas que frenan el crecimiento son controlables. La incapacidad en influir en el crecimiento de una organización no se debe a la competencia invasora, turbulencias tecnológicas, o carencia de oportunidades sino a la inha-

bilidad de los directivos de gestionar estrategias que permitan crecer a las compañías o a las decisiones inadecuadas que han sido tomadas.

Barth y Horte (1999)⁸⁹ estudian las barreras gerenciales al crecimiento en las ventures suecas. Los autores señalan que en la transición de una organización emprendedora a una organización gestionada profesionalmente incrementa la complejidad de las tareas y comienzan a surgir problemas de tipo organizativo. En la transición se observa una reducción del rendimiento de la venture. Los autores ofrecen como explicación la reticencia del emprendedor a la pérdida de control de la organización o la ausencia de cambio en la estructura organizativa.

Un estudio realizado en el año 2000 por el departamento de marketing de la Universidad de Strathclyde de Glasgow para la Federación Británica de Pyme (Federation of Small Businesses (FSB))⁹⁰ trata sobre las barreras al crecimiento de las venture británicas. Las conclusiones del informe fueron las siguientes:

1. El aspecto más importante mencionado como influyente en el crecimiento de las ventures fueron las habilidades y capacidades del emprendedor.
2. Los tres aspectos externos más importantes para el crecimiento considera el estudio que son la financiación y servicios bancarios (75%), la asesoría empresarial (68%) y la legislación (64%).
3. Sólo el 9% de los encuestados resultaba satisfecho con los servicios de apoyo prestados por la Administración. El 43% contestó estar insatisfecho.
4. La mayor insatisfacción (entre un 76% y un 83%) por parte de los emprendedores que actúa como barrera al crecimiento se encuentra en la legislación que afecta a las Pyme (cantidad de normas, complejidad, ritmo al que cambia la normativa e interpretación de la misma).
5. Se observa una preocupación por la mano de obra disponible: un 49% se mostraba insatisfecho con esta. También se observa preocupación por los asuntos relacionados con el cliente, especialmente los relacionados con el acceso a mercados internacionales.
6. La mayoría deseaban que sus organizaciones crecieran, ya sea de manera moderada (53%) o de manera sustancial (15%). Solamente el 17% no deseaba que sus firmas crecieran.

Este mismo estudio se vuelve a repetir en el año 2002⁹¹. Las conclusiones del mismo son:

1. El 77% afirma que el factor más influyente en el crecimiento de sus ventures eran las propias capacidades y habilidades.

2. Otros factores mencionados que ejercen influencia en el crecimiento fueron financiación y gestión bancaria (55%), recursos humanos (55%), legislación (46%), asesoría (46%), transporte (45%), educación y formación (40%), apoyo a las ventures (27%) y servicios públicos (27%).

Makki y Pukkinen (2000)⁹² realizan un estudio mediante entrevistas sobre las barreras al crecimiento en las venture finlandesas. Los autores concluyen que la principal barrera al crecimiento es interna, es decir, dependiente del propio emprendedor. Entre las barreras específicas mencionadas en el estudio se encuentran las siguientes: de mercado (demanda y competencia), financieras (oferta y garantías para la obtención de préstamos), regulación del sector público (burocracia, costes administrativos, impuestos), mercado laboral (costes, oferta, actitud hacia el trabajo), incertidumbre y situación personal (status familiar).

Dentro de las barreras al crecimiento derivado de la falta de financiación, Mullins y Churchill⁹³ (2001) dejaron patente la realidad de las mismas. Ellos realizaron un estudio sobre el porcentaje de crecimiento que una organización podía lograr sin financiación externa. Los autores crearon una fórmula (SFG, Self finance growth) que, partiendo de los estados financieros, podía calcular dicho crecimiento. El crecimiento autofinanciado depende principalmente del ciclo operativo de caja (número de días desde que la organización paga las materias primas hasta que recibe el dinero de la venta del producto). Por ello, el SFG puede llegar a ser infinito (Ej.: sector de la consultoría en el que se cobra por adelantado un porcentaje importante del trabajo), o reducido (Ej.: actividades industriales en las que hay un importe alto de fondos "atrapados" en la partida de inventarios).

Barringer, Jones y Neubaum (2004)⁹⁴ realizan un estudio comparativo de firmas de alto crecimiento y firmas de bajo crecimiento y analizan los atributos asociados a las firmas de alto crecimiento. El estudio resalta una serie de prácticas que se llevan a cabo en las ventures de alto crecimiento con respecto a la muestra de ventures de bajo crecimiento. Estas acciones son las siguientes:

- Firman acuerdos con otras organizaciones para obtener de sus socios una parte de los recursos necesarios para ejercer la actividad.
- Incremento en el valor del producto percibido por sus clientes. Ello se traduce en maximización de la utilidad, reducción de los costes o incremento en el valor creado para el cliente por la organización.
- Conocimiento del cliente: Especial interés por adaptar el producto a las necesidades del cliente.
- Mayor esfuerzo en la formación, así como una forma de compensación que alinea los intereses de los empleados y de la organización.

Como conclusión, se puede extraer que las barreras al crecimiento de naturaleza interna son muy superiores a las de naturaleza externa. Los factores externos, de acuerdo con la revisión literaria ocupan una faceta muy secundaria en importancia con respecto al crecimiento de las ventures. Davidsson, Kirchoff, Hatemi-j y Gustafsson (2002)⁹⁵ señalan que el crecimiento esta tan influenciado por la estrategia adoptada por el emprendedor que existe escaso margen de maniobra por la Administración para influenciar éste.

4. Factores que influyen en el crecimiento

De la revisión de la literatura sobre barreras al crecimiento efectuada en el epígrafe anterior, podemos sacar conclusiones sobre cuáles son las barreras principales con independencia del orden de importancia. A continuación, se realiza una revisión de las distintas barreras al crecimiento desde un punto de vista práctico; pretendemos dar unas pautas a potenciales emprendedores sobre como gestionar dichas barreras.

4.1. Gestión interna

Gestión por parte del emprendedor

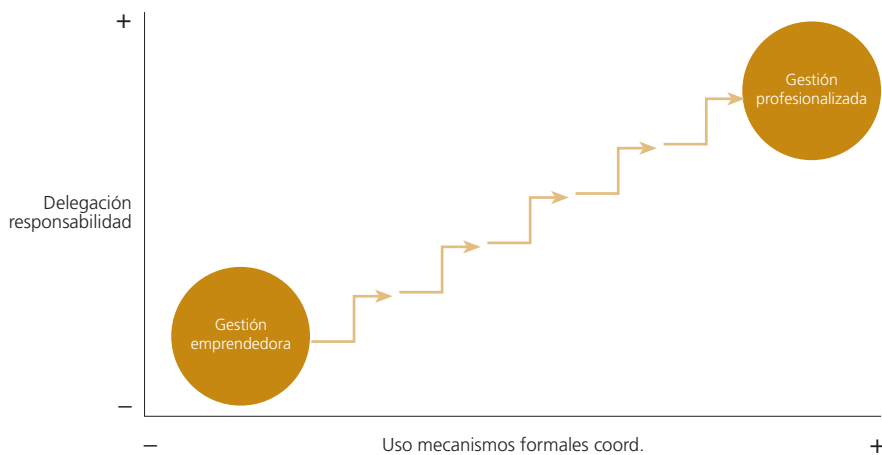
Toda la problemática relativa al crecimiento de las ventures se centra en el aumento de la complejidad en la gestión de la venture. Para poder crecer es necesario que el emprendedor tenga en la cabeza esquemas claros y simples, es decir, una buena idea sobre cuáles son las teclas que debe tocar para hacer sonar la sintonía del crecimiento. Si no se poseen pocos conceptos pero muy claros, el crecimiento se convierte en una multitud de problemas en las distintas áreas de la empresa (la multitud de barreras al crecimiento descritas anteriormente), que requiere del emprendedor tener una capacidad para tratar específicamente cada problema. A continuación intentaremos dar unas pinceladas básicas sobre como debe orientarse el emprendedor para crecer, es decir, ofrecer una visión sobre “que teclas se deben de tocar”.

A medida que va aumentando el crecimiento de una venture, la gestión de la misma va resultando más compleja (Roberts, 2001)⁹⁶:

- El volumen y marco de las transacciones va adquiriendo complejidad: se cierran más operaciones de ventas con nuevos clientes en nuevos mercados y se comienzan a producir nuevos productos y prestar nuevos servicios.
- La complejidad de las tareas crece: Dado el punto anterior, surgen nuevas tareas que es necesario definir y organizar.
- El número de empleados crece: Es necesario contratar a nuevos empleados para efectuar las tareas. Asimismo, las habilidades de estos deben ser variadas, en función de las tareas que sea necesario completar.

Todo el problema del crecimiento de una venture se puede resumir del siguiente modo: para superar las distintas barreras del crecimiento el emprendedor debe realizar una transición de un modelo de gestión *emprendedora* a un modelo de gestión *profesional* (Roberts, 1989)⁹⁷.

ESTILOS DE GESTIÓN



Fuentes: Managing Rapid Growth. Michel Roberts

Es decir, la gestión empresarial se puede clasificar dependiendo de dos variables:

- La utilización de los mecanismos formales de coordinación (las herramientas de gestión clásicas introducidas, sobre todo, por las grandes corporaciones para coordinar sus recursos de manera efectiva, más adelante las describiremos), y
- El grado de delegación de responsabilidad del emprendedor o gestor al resto de la organización.

La **gestión emprendedora** se caracteriza por la no delegación de la toma de decisiones de la venture. Es decir, mientras la organización es pequeña, el emprendedor puede tomar todas las decisiones necesarias para la gestión de la venture. El emprendedor posee más tiempo del necesario para gestionar la firma, y por tanto se mantiene involucrado en todos los aspectos relacionados con la toma de decisiones de la firma. La toma de decisión está centralizada en el emprendedor que toma todas las decisiones a medida que se van originando. Para hacer un símil, el emprendedor se equipara a un malabarista que mantiene varias bolas en el aire, ya que posee la habilidad para hacerlo, y de momento tiene la capacidad (habilidad y tiempo) de mantenerlas todas en el aire sin que se caiga ninguna de ellas.

La estructura de la organización es informal, es decir, no existe coordinación formal de la organización (procedimientos, estructura y sistemas) ya que el emprendedor puede controlarlo todo personalmente. Su presencia es suficiente para la obtención de información, toma de decisiones y control relacionado con las decisiones tomadas.

Al principio la gestión es sencilla. El emprendedor descubre una oportunidad que es aceptada por el mercado. La gestión se limita a fabricar el producto o prestar el servicio y venderlo a sus clientes. El emprendedor dedica todo su tiempo a fabricar y vender, y posee suficiente tiempo para hacerlo de manera eficiente.

Sin embargo, a medida que el número de clientes y operaciones de venta va aumentando, comienza a incrementarse la complejidad de la organización. Al aumentar las ventas de la organización y el número de clientes, aumentan el número necesario de decisiones a tomar, el número de personas trabajando en la venture, y la complejidad del trabajo a realizar. Asimismo, si el emprendedor decide entrar en nuevos mercados o comenzar a producir nuevos productos o prestar nuevos servicios, el grado de complejidad aumenta aun más. El número de bolas que el malabarista/emprendedor mantiene en el aire ha aumentado y a medida que continúan aumentando, comienzan a caerse algunas. El emprendedor, ya no posee el tiempo necesario para poder tomar de manera efectiva todas las decisiones necesarias para gestionar la venture. La organización requiere de una gestión profesional para poder funcionar de manera efectiva y de manera eficaz.

La **gestión profesional** se caracteriza por la delegación de la toma de decisión. Dado que el emprendedor no posee ya el tiempo necesario para estar involucrado en todos los aspectos de la toma de decisiones, se produce la delegación de responsabilidades hacia otros miembros de la organización. Sin esta distribución de la toma de decisiones a otros empleados, la organización no puede crecer, ya que el emprendedor bloquearía el proceso de toma de decisión, proceso que por otro lado, requiere que se ejecute en tiempo real: entre otros motivos, las oportunidades tienen a menudo una ventana temporal de oportunidad que dotan a las mismas de un carácter efímero.

Uno de los grandes problemas que el emprendedor suele mostrar es su afán por aferrarse al control de todo lo relacionado con la venture, y por tanto, puede llegar a paralizar el crecimiento de la misma. Este proceso hace además que las decisiones que se toman sean ineficientes. Para que una organización crezca es necesario que el emprendedor delegue la toma de decisiones, para que estas se tomen en tiempo adecuado. En el símil puesto anteriormente del equilibrista, el emprendedor cedería parte de las pelotas a otros empleados para que le ayuden a mantenerlas en el aire sin caerse.

Dado que la responsabilidad en la toma de decisiones se comparte con otros empleados, se necesitan unos mecanismos de coordinación (sistemas formales) para controlar el rendimiento de esos empleados. Son de destacar los mecanismos que marcan objetivos a los empleados, miden y controlan dicho rendimiento, y gratifican a los empleados por el rendimiento conseguido. Asimismo, se deben establecer una serie de normas (políticas) y procedimientos estándares que determinen la conducta que debe seguir el emprendedor. Con estos sistemas se persigue que la "sombra" del emprendedor se sitúe sobre la organización sin requerir la presencia personal del mismo.

En resumen, para gestionar adecuadamente el proceso de crecimiento se necesita realizar una transición de una gestión emprendedora a una gestión profesional (ver gráfico). Esta transición implica también una transición:

- De una toma de decisiones centralizada a una toma de decisiones caracterizada por su delegación; una toma de decisión que se comparte con otros empleados de la venture.
- De un control informal de la organización a la utilización de mecanismos formales de coordinación.

La transición de emprendedor a gestor es especialmente problemática cuando el emprendedor comienza formar una organización profesionalizada organizada por funciones (Kuratko 2003). En este caso, son cuatro los problemas que tienden a aparecer en la compañía en crecimiento:

1. Un sistema de decisión demasiado centralizado caracterizado por el deseo del emprendedor de continuar vinculado a la toma de decisiones en todos los aspectos.
2. Una sobre dependencia de varios directivos. El equipo de gestión no está equilibrado y la toma de decisiones se concentra sólo en algunos de los miembros del equipo directivo.
3. Un equipo poco equilibrado en cuanto a las habilidades y formación. No se posee un repertorio amplio de habilidades como requiere la organización.
4. Una atmósfera paternalista que inhiba el nuevo espíritu emprendedor que debe dominar la venture en crecimiento.

Algunos de estos factores, sí son adecuados para los primeros pasos de una compañía, pero son letales para cualquier organización que aspire a crecer.

El momento en que se debe iniciar la transición es importante. La transición no se puede efectuar a medida que la complejidad del trabajo aumenta sino mucho antes. Para recurrir a otro símil, el crecimiento implica una ola enorme que un especialista del Surf necesita coger de manera adecuada. El emprendedor tiene que actuar (delegar responsabilidad e introducir los mecanismos formales de coordinación que hagan iniciar la transición) en el momento en el que se identifica la ola en la lejanía del horizonte, no cuando tiene la ola encima.

El problema que aparece es que al aumentar las ventas, el emprendedor piensa que está gestionando bien la organización y sirve para reforzar su conducta. Es decir, el emprendedor continúa haciendo lo mismo (tomando las decisiones personalmente y controlando la organización de manera informal), ya que haciéndolo le ha ido bien. Para que se inicie ese proceso de cambio, en ocasiones es necesario que se produzca una crisis en la organización que ponga de manifiesto la incapacidad de gestionar la organización mediante el modelo emprendedor para pasar a gestionarlo mediante el modelo profesional. Un consejo de administración sólido suele ser de gran ayuda para detectar la ola en el horizonte y a realizar el cambio de mentalidad⁹⁸.

La transición implica un cambio de sombrero por parte del emprendedor: sus funciones van a cambiar. El emprendedor tiene éxito durante el periodo de gestión emprendedora porque ha logrado detectar una oportunidad en el entorno, que esa oportunidad sea aceptada por el mercado y por tanto ha conseguido comenzar a vender su producto o servicio. Sin embargo, la transición requiere del emprendedor un cambio de funciones. El éxito no se encuentra ya en la búsqueda de oportunidades, sino en gestionar de manera profesional la organización, es decir, en introducir los mecanismos de control y delegar de manera adecuada como para que la organización vaya creciendo. Ambas tareas suelen ser contrapuestas: la introducción de mecanismos de control, implica una reducción de la incertidumbre, lo cual está contrapuesto al clásico incremento de la incertidumbre derivado de la persecución de oportunidades.

Lo que en definitiva se produce es una transición del emprendedor (caracterizado por persecución de oportunidades) a gestor (caracterizado por delegar decisiones y controlar la organización). El emprendedor se quita el sombrero de emprendedor para sustituirlo por el de gestor. No obstante lo anterior, existen formas para que el emprendedor mantenga el espíritu emprendedor vivo dentro de la organización, aunque cuando menos es complicado.

Un problema que suele surgir en el momento de la transición es la incapacidad o incompetencia del emprendedor a efectuar dicha transición. Es reducido el número de perso-

nas que, poseyendo las facultades necesarias como emprendedor, las posee también como gestor. Si el emprendedor no tiene las facultades necesarias para convertirse en un gestor, debe dar un paso atrás y contratar a un gestor profesional con experiencia para que permita que la organización continúe su evolución. El emprendedor debe buscar una manera de mantenerse vinculado a la misma (esto depende de sus capacidades y deseos. Como ejemplos, se propone que el emprendedor pase a ser miembro del consejo de administración o vinculado al área de desarrollo de productos). Si el problema es de inapetencia, la organización no va a crecer. Es válido aquí todo lo mencionado en apartados anteriores sobre intención de crecer.

La labor del emprendedor se puede resumir en tres tareas (Roberts 2001):

- Estrategia y operaciones: La organización debe marcarse unos objetivos que va a tener que concretar mediante las operaciones. La estrategia y operaciones entran aquí en juego.
- Organización: La estrategia y operaciones de la venture se han de coordinar, y agrupar en tareas y responsabilidades que son asignadas a los distintos empleados.
- Empleados: Para conseguir los objetivos marcados e implementar las operaciones, se necesitan empleados. Es preciso seleccionar, contratar, formar, medir rendimiento, motivar y compensar a estos empleados.

Estas tres tareas no se desarrollan de manera aislada. Las tres tareas están íntimamente relacionadas. La estrategia de la compañía es la tarea central, y a partir de esta necesitamos:

- Las operaciones adecuadas para implementar la estrategia elaborada.
- La organización adecuada que pueda ejecutar las operaciones necesarias para cumplir la estrategia.
- Los empleados necesarios para ejecutar las operaciones necesarias para cumplir la estrategia.

En definitiva, estamos hablando de una consistencia que se tiene que producir en estas tres tareas: cuanto más consistencia se produzca entre estos tres elementos, mejor va a poder ser gestionado el crecimiento. El emprendedor se sitúa en medio de estos tres elementos como creador y arquitecto de estas tres tareas esenciales para el funcionamiento de la venture. Cada vez que cambie la estrategia (la cual a su vez va a cambiar en dependencia del entorno) van a cambiar los otros elementos. La dificultad de gestionar con cambio continuo en una organización en constante evolución es muy difícil de efectuar.

El gestor posee una serie de herramientas para gestionar este crecimiento. Estas son las herramientas clásicas utilizadas en gestión para hacer posible todo el proceso de coordinación. Algunos ejemplos de estas herramientas son las siguientes:

- En relación con las tareas de estrategia y operaciones: Plan de negocios, plan estratégico, presupuestos, normas internas, planes de acción, análisis de desviaciones,...
- En relación con las tareas de organización: estructura organizativa, definiciones de puestos de trabajo, definición unidad productiva,...
- En relación con las tareas de personal: Descripción de puesto, estrategia de RRHH, revisión del rendimiento,...

Dentro de estas herramientas, existen algunas (instrumentos de control) que resulta absolutamente imprescindible ser instituidas en la venture en crecimiento. Estas herramientas o controles básicos son tres:

1. Mecanismo formal de comunicación y planificación de objetivos y metas.
2. Mecanismos de medida y evaluación del rendimiento.
3. Mecanismo de compensación del rendimiento.

Con anterioridad hemos descrito el necesario paso que el emprendedor debe realizar hacia gestor si desea crecer. No obstante, es necesario el mantenimiento del espíritu emprendedor en la organización. Es decir, aunque la gestión de la organización se debe profesionalizar, se hace necesario que la mentalidad emprendedora de la organización perdure. Lograr este equilibrio es difícil ya que algunas de los factores que caracterizan al gestor se oponen a aquellos que caracterizan al emprendedor. La mentalidad emprendedora de la organización se caracteriza por el énfasis en la innovación, búsqueda de oportunidades y todos los atributos de que se tiene que dotar a la organización para lograr estos: aceptación e institucionalización del cambio, flexibilidad, agilidad, etc. Kuratko (2004) pone de manifiesto que ello tiene lugar, no mediante la mera comunicación verbal, sino mediante los hechos a través de la introducción de sistemas que conduzcan a insuflar este espíritu emprendedor en la organización como los siguientes:

- Sistema de compensación que vincule la remuneración de los empleados a la generación de nuevas oportunidades.
- Un entorno organizacional que permita que los empleados acepten los retos del cambio y de la innovación. El descubrimiento de oportunidades con potencial se caracteriza por la repetición de fracasos. Las oportunidades con mayor potencial se caracterizan por tener un mayor riesgo. Por ello, requiere una actitud consciente del mayor riesgo que se corre. No se está afirmando en este punto que se deben celebrar los fracasos en la organización, sino aquellos derivados de la búsqueda de oportunidades, y siempre que lleven consigo un deseo de aprender de dicho fracaso.
- Flexibilidad en las operaciones: Se necesita una organización que se adapte al entorno para poder aprovechar las oportunidades que surjan. Si la organización permanece

ce demasiado vinculada al plan estratégico y no es capaz de modificar su conducta para adaptarlo a los cambios, pronto verá afectado su crecimiento.

Talento gestor

EL activo más importante con que cuenta una venture son las personas. Hasta el punto de que hay autores (Little, 2005) que indican que el principal y único problema de un emprendedor liderando una venture en crecimiento es de personas. Este punto ya lo puso también de relevancia Penrose hace cincuenta años (1959), cuyas teorías solamente han ganado una aceptación generalizada durante la pasada década. Sin embargo, Penrose enfatiza la importancia, dentro de los recursos humanos del talento gestor o talento directivo.

De todos los recursos que utiliza una firma, el talento gestor el único tipo de activo del cual una organización no puede prescindir. Además este tipo de recurso controla el resto de recursos que posee una organización. Estas características hacen que el mismo sea de una importancia crucial hasta el punto que el principal límite de la firma se encuentre en la cantidad y calidad de talento gestor disponible. Asimismo, cuanto mayores y más complejos sean los planes de expansión de una firma, mayor la intensidad en talento gestor de que la misma tiene que gozar.

El talento gestor comienza a dar mayores resultados cuanto más tiempo llevan trabajando juntos y más cohesionado se encuentra. Por ello, la adición de talento gestor al equipo de gestión no comienza a dar sus frutos de manera inmediata, sino que es preciso esperar a su integración con el resto del grupo para que surta plenos efectos. También, a medida que pasa el tiempo, el esfuerzo requerido de los nuevos directivos es inferior derivado de la integración con el resto del equipo y la familiaridad con el negocio gestionado.

Estructura organizativa

Para realmente llegar a un aprovechamiento elevado del talento gestor, es necesario adoptar algún tipo de estructura organizativa que facilite la coordinación de la organización.

Una estructura organizativa es un conjunto de roles organizativos cuya función es servir al emprendedor a conseguir la misión de la venture y las metas propuestas. Cada puesto de trabajo se compone de una serie de responsabilidades predefinidas de las que el empleado se tiene que encargar.

Cuando la venture comienza a crecer y nuevos empleados pasan a formar parte de la organización, la estructura organizativa se va ampliando. Esta ampliación, a menudo, no tiene lugar como resultado de una planificación adecuada sino como de una serie de decisiones tomadas de manera independiente.

La estructura organizativa tiene un impacto enorme en el crecimiento. Una estructura organizativa puede frenar el crecimiento derivado del freno de la coordinación entre los empleados o puede suponer un acelerador de este. Además, a medida que la venture va evolucionando a través de las distintas etapas de crecimiento, se va a requerir distintas estructuras organizativas.

En el diseño de una estructura organizativa es necesario partir de una definición de las responsabilidades de cada puesto. Sin esa definición, los empleados van a confundir sus roles y va a suponer una descoordinación, con el consiguiente impacto en la ineficiencia de la venture. La definición de roles debe explicar porque se necesita un puesto en la organización, que responsabilidades va a tener, con que otros roles se va a relacionar y que habilidades y conocimientos va a requerir. La definición debe ser suficientemente flexible como para permitir un margen para que el empleado pueda responder a cambios en la dirección estratégica de la organización.

Para diseñar una estructura organizativa se necesita seguir dos principios:

1. El principio de que la forma de la estructura debe seguir a la estrategia adoptada. Si la estrategia es, por ejemplo en una venture operando en el sector juguetero, la comercialización de juguetes (y dicha función no incluye la comercialización o la fabricación de los mismos), la estructura debe reflejar esta función de comercialización de tal forma que facilite al máximo la consecución de la función escogida.
2. El principio de flexibilidad: la organización debe ser flexible al diseñar una estructura para poder utilizar las ventajas que las ventures poseen de rapidez y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Asimismo, la carencia de financiación implica que la venture debe tener una estructura organizativa flexible para poder suplir necesidades de personal sin la contratación de personal nuevo. Sin embargo, el grupo de directivos principales debería de ser lo más estable posible, en la medida en que el tamaño de la organización lo permita.

Una estructura organizativa debe estar compuesta de los siguientes elementos (Flamholtz y Randle, 2000):

1. Una estructura macro: es el conocido organigrama que permite percibir de manera rápida la estructura global de la organización.
2. Una estructura micro: En la que se define la responsabilidad de los distintos roles organizativos.
3. Sistemas de apoyo: Incluye los procesos de desarrollo de gestión y sistemas de gestión del rendimiento de los empleados

Una venture puede, principalmente, adoptar tres tipos de estructuras (Kwestel, Preston y Plaster, 1998):

1. Estructura funcional: Es la forma típica de organización y su estructura esta compuesta de varios departamentos que representan las distintas actividades que la venture tiene que desarrollar para cumplir su misión. Este tipo de organización se caracteriza por su sencillez y por la claridad de responsabilidades. No existen zonas oscuras sobre a que departamento o a que rol pertenece una determinada responsabilidad. Esta estructura funciona bien en ventures que operan en un sólo mercado con un sólo producto. A medida que se empieza a adquirir amplitud estratégica, la estructura funcional deja de ser efectiva. Un problema es la elevada atención que reciben algunos productos/mercados/segmentos, mientras que otros reciben muy poca.
2. Estructura divisional: Esta estructura se caracteriza por la agrupación por productos, segmentos de clientes o áreas geográficas. Cada agrupación se denomina Unidad estratégica de negocio (UEN). De esta forma, la organización se puede concentrar en un determinado segmento y dar un producto o servicio adecuado a las necesidades de ese segmento. Las distintas UENs suelen compartir una unidad que provee de determinadas funciones organizativas (unidad de servicios corporativos), como son los servicios administrativos, departamento financiero, legal,... El emprendedor lidera la organización y a el reportan las distintas UENs más la unidad de servicios corporativos. Si la principal ventaja de esta estructura es la concentración en un determinado segmento o producto, la desventaja es la duplicación de funciones en las distintas UENs con los consiguientes costes económicos e ineficiencias.
3. Estructura matricial: Es una mezcla de los tipos de estructuras funcionales y divisionales. En ella, la estructura funcional se mezcla mediante una matriz con la estructura de segmentos, productos o geográfica. La ventaja de esta estructura es que permite una especialización en el producto, segmento,... y a la vez en las funciones de la organización. Sin embargo, requiere un grado de coordinación bastante elevado, de lo contrario deja responsabilidades sin cubrir o cubiertas por duplicado.

Es difícil saber cuando se debe proceder a una reorganización. No existe un importe determinado de facturación que indique la necesidad de facturación, dado que existen organizaciones intensivas en personal (y por tanto en estructura organizativa) y organizaciones livianas. Normalmente, se debe proceder a reorganizar cuando comienza a existir una competencia no sana entre departamentos o cuando se produce incluso la ocultación información entre ellos.

La estructura organizativa de las ventures está siempre en continuo cambio. El motivo es que, hoy en día más que nunca, las organizaciones están concentradas en satisfacer las necesidades del cliente. Es lógico que la organización modifique su estructura para satisfacer mejor las necesidades del mismo. Dado que sus necesidades están constantemente cambiando, la estructura de las organizaciones centradas en el cliente también lo hará. Asimismo, la modificación de la estructura de una organización produce

un aumento en la productividad (efecto Hawthorne) y por si solo este es un motivo para modificar la misma regularmente.

Cuanto más plana sea la estructura organizativa mejor. En una estructura plana, la toma de decisiones se realiza de manera más ágil, dado que las personas involucradas en dicha toma de decisiones son menos. Asimismo, en una organización plana las decisiones se toman en la base de la pirámide, lo que implica que estas sean tomadas por quien realmente ha obtenido la información de primera mano. Las organizaciones menos planas incurrir en problemas de coordinación.

4.2. Sustitución del emprendedor

Como se ha explicado en un apartado anterior, la transición de una organización en la que rige la gestión emprendedora a una organización en la que rige la gestión profesionalizada conlleva un cambio de sombrero por parte del emprendedor propietario. El propietario debe de dejar de operar como un emprendedor (concentración en la detección de oportunidades y persecución de las mismas) para operar como un gestor (concentración en la delegación en la toma de decisiones y la introducción de controles formales).

El problema para el emprendedor es que esa transición es difícil. En la historia de la iniciativa emprendedora tenemos magníficos ejemplos de emprendedores que han sabido liderar sus organizaciones a través de esta transición y mucho más allá (Ej.: Bill Gatees, Michael Dell, Michael Bloomberg,...). Supieron liderar la transición en sus organizaciones de una gestión emprendedora a una gestión profesionalizada. Estos emprendedores encontraron una oportunidad de negocio, crearon una pequeña organización para perseguir la oportunidad, funcionaron bien como vendedores, supieron delegar, introducir sistemas, negociar con inversores de capital riesgo, hacer crecer la organización, sacarla a bolsa, gestionar las relaciones con inversores en bolsa y continuar creciendo.

Sin embargo, este tipo de emprendedores no suele abundar, sino todo lo contrario, suele escasear. El emprendedor suele saber emprender solamente, es decir, conoce como detectar una oportunidad y como ponerla en marcha. Cuando se trata de crear una organización o bien es incapaz o bien esa pasión resulta erosionada. Es decir, a menudo los emprendedores no sienten pasión por la construcción de una organización que aproveche las oportunidades detectadas. En otras ocasiones, la energía y brillantez que les caracteriza en la detección de una oportunidad y puesta en marcha de la misma, no se posee para crear una organización.

La substitución del emprendedor es un evento altamente difícil y conflictivo. Los motivos por los que no es fácil la transición son los siguientes (Wasserman, 2003)⁹⁹:

1. En la mayoría de las organizaciones pequeñas el fundador ha creado la organización alrededor de si mismo con unos valores y metas desarrollados por el. Esto ocurre es-

pecialmente en organizaciones en los que la estructura y los procesos no han sido formalizados. El emprendedor se sitúa como el elemento central en las operaciones de la organización, poseyendo profundas relaciones con los clientes, proveedores,... El producto o servicio fue concebido originalmente por el y los conocimientos técnicos son poseídos por el.

2. Los fundadores de ventures se encuentran muy vinculados y comprometidos a las ventures de las cuales son fundadores. La venture llega a formar una amalgama con el emprendedor donde uno es la extensión de otro. La separación de esta amalgama es difícil y no se produce sin dolor, dado que en ocasiones, la autoestima del fundador está vinculada al éxito de la venture.
3. La necesidad de sustituir al emprendedor se produce paradójicamente en los periodos en los que la venture se muestra más exitosa. Por ello, interrumpir la etapa de éxito para realizar un cambio fuerte cuyos resultados son desconocidos resulta poco justificable. Es muy difícil convencer al emprendedor a realizar el cambio cuando además de realizarse en un momento en el que la venture goza de éxito atenta con desplazarle del ámbito de la venture.

¿Cómo se resuelve este problema?. El emprendedor debe dar un paso atrás y ceder la dirección de la organización a un gestor profesional. Un gestor profesional sabe como construir una organización y liderarla a través de las distintas etapas del crecimiento. Esta cesión de poderes se trata del mayor acto de delegación que realiza el emprendedor. Si tenemos en cuenta la dificultad de los emprendedores en delegar (Kets de Vries)¹⁰⁰, se puede obtener una dimensión de la dificultad en dar este paso. No obstante, si queremos que la organización continúe creciendo, se debe proceder a dicha sustitución. Existen numerosos ejemplos de ello. Entre los ejemplos más llamativos resultan los de Julian Metcalfe (fundador de la organización Británica Pret a Manger, cede el control en la fase de crecimiento temprano) y Stelios Hanoji (fundador de Easyjet, cede el control poco después de la salida a bolsa de la compañía).

El problema descrito se produce de manera más acusada en aquellas ventures que poseen una mayor carencia de recursos (financieros). La sustitución del emprendedor se debe producir para poner al mando a un directivo externo. La selección y contratación de un directivo que permite a una venture desarrollar su potencial es costosa. Si la venture desea proceder, necesita obtener financiación. La financiación de un tipo de organización con potencial, pocos recursos financieros y situada en las primeras etapas de crecimiento es un campo exclusivo de los inversores de capital riesgo. Si el emprendedor solicita financiación de ellos para contratar a un director general, su participación procede a diluirse, lo que refuerza aún más la pérdida de control derivada de la cesión de la dirección.

En cualquier caso, para aliviar la situación el fundador debe estar involucrado en la selección de un candidato para la organización que tan bien conoce el. Ello produce el riesgo de que el fundador escoja un perfil de sucesor directivo similar a si mismo, lo cual es lo último que la venture necesita en este punto. Un problema adicional puede producirse al decidir en calidad de que, si de alguna manera, debe mantenerse el emprendedor vinculado a la organización.

4.3. Planificación estratégica

Cuando el emprendedor tiene éxito suele mantener las prácticas que le han llevado a ese éxito ya que a través de dichas prácticas ha logrado establecerse en el mercado. Sin embargo, una vez que la organización está establecida, si quiere mantenerse, ha de crecer ya que de lo contrario las probabilidades de desaparecer son altas. Para crecer es necesario que el emprendedor modifique las prácticas que le han llevado al éxito. Sin embargo, el emprendedor suele concentrarse en hacer más de lo mismo (mayor volumen) y continua operando en el corto plazo: la norma es el alejamiento de nuevos mercados, el rechazo a asumir la concurrencia de eventos externos que puedan afectar a su mercado o la carencia de prácticas de benchmarking (comparación con otras firmas de éxito del sector que permita detectar en que facetas se tienen que concentrar los esfuerzos). La venture necesita para continuar creciendo un plan estratégico.

Los emprendedores no suelen realizar una planificación estratégica de los años venideros, y aquellos que sí la realizan lo hacen de manera informal, no sistemática y no profesionalizada. Las razones por las que los emprendedores no realizan una planificación estratégica son las siguientes (Kuratko, 2004):

1. Escasez de tiempo: Los emprendedores se encuentran involucrados en el día a día y no poseen o dedican tiempo a planificar para el futuro.
2. Carencia de conocimiento sobre como se debe realizar el proceso de planificación estratégica.
3. Carencia de habilidades: Para realizar la planificación se requiere conocimiento especializado. Los emprendedores poseen conocimiento general.
4. Falta de confianza: La planificación precisa de la implicación de otros miembros del equipo o de asesores externos. Los emprendedores son a menudo reacios a contar con la opinión de otros miembros del equipo en asuntos neurálgicos para la firma.
5. Percepción de coste alto: Los emprendedores estiman que los costes, tanto directos como indirectos, de una planificación estratégica son altos.

Un plan estratégico es un proceso mediante el cual la organización analiza sus fortalezas y debilidades y traza un plan para crecer a corto y a largo plazo (Kwestel, Preston y

Plaster, 1998)¹⁰¹. En el plan se va a analizar en que mercados va a competir la organización y como va a ser. Por ello, es necesario definir también que capacidades va a necesitar la organización para cumplir los objetivos trazados. El documento va a permitir al emprendedor dejar de concentrarse sólo en el corto plazo para mejorar la búsqueda de oportunidades por parte de la organización y poner énfasis en el largo plazo. En definitiva, el objetivo del plan estratégico es dotar a la organización de dirección y control adecuados a las ambiciones de crecimiento.

Cuando la organización no realiza una planificación estratégica adecuada, el hecho de introducir este sistema de control hace que se envíe un mensaje a la organización de que la situación en la organización está cambiando para una mayor profesionalización y de que la planificación va a ser, en adelante, la forma de gestión. Por tanto, al conferir el plan a la organización un sentido de dirección, debe convertirse en un referente para la organización sobre cual debe ser la conducta de los empleados.

Mediante la planificación estratégica una venture va a reducir la concentración en productos y mercados cuyo rendimiento sea inferior y va a buscar áreas hacia las que expansionarse caracterizadas por productos de márgenes altos y mercados con posibilidad de crecimiento. Este plan debe servir como paraguas para el resto de planes que desarrolle la venture (financiero, marketing, ...). En resumen, mediante una planificación estratégica la venture va a construir una visión que va a ser común a todos los empleados de la organización y va a alinear los objetivos de la misma para que todos los empleados trabajen en la misma dirección y conseguir así una concentración de toda la organización en esos objetivos. Esta visión común permite a la organización una agilización en la toma de decisiones ya que aquella supone una guía para los directivos y empleados sobre el sentido de las decisiones tomadas en el día a día. Asimismo, la planificación reduce las potenciales políticas internas de la compañía dado que las decisiones se toman en función de la visión consensuada y objetiva a la que se llega mediante la planificación.

Aparte del aumento de las ventas de una venture, la preparación e implementación de un plan estratégico confiere una larga lista de beneficios: incremento de los beneficios, mejora de la asignación de recursos, mejora en la satisfacción de clientes, mejora en la moral de empleados, aumento en la rentabilidad sobre la inversión, aumento en la rentabilidad sobre los activos. Igualmente, un plan estratégico permite a las ventures diferenciarse de manera más eficaz y sobrevivir al cambio.

Distintos estudios de investigación han demostrado los beneficios derivados de una planificación estratégica. A grandes rasgos, los estudios han mostrado evidencia de que:

- Aquellas organizaciones que realizan una planificación estratégica logran porcentajes más bajos de fracasos y mayor crecimiento.

- La planificación estratégica permite encontrar una ventaja competitiva superior al ayudar en la selección de una estrategia competitiva.

No todas las ventures necesitan un nivel de planificación similar: no es lo mismo una venture con unas ventas que no superan el millón de euros y con menos de 10 empleados, que aquella que supere los veinte millones de euros. Sin embargo, aunque ambas organizaciones lleven a cabo planificaciones estratégicas de distinta intensidad, ambas se van a beneficiar de esta.

La planificación estratégica es más necesaria en aquellas organizaciones con ambiciones para crecer que en aquellas que no desarrollan esta. Una organización con estas características está sujeta a unas mayores dosis de riesgo, incertidumbre y complejidad. El crecimiento implica la entrada en nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos y la captación de nuevos clientes, lo que requiere el cambio interno de la organización al introducirse nuevos procesos, la contratación de nuevos empleados, nuevos puestos de trabajo, etc. La planificación permite reducir la incertidumbre que introduce el proceso de crecimiento. También la planificación estratégica es más necesaria en ventures operando en sectores que posean mayor incertidumbre ya que como se ha explicado la planificación ayuda a reducir esta.

Esta se hace necesaria en situaciones en las que la experiencia o conocimiento del mercado por parte del emprendedor es reducida. La planificación asiste al emprendedor a anticiparse a las necesidades futuras para tomar precaución contra los potenciales errores que se producirán en el día a día.

La elaboración de un plan estratégico no tiene que ser un documento complicado. A continuación se explica un proceso breve y conciso de planificación estratégica para una venture. El proceso consta de cinco fases:

- Valoración interna: En la valoración interna se debe verificar cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la propia organización (para más información en el proceso de análisis interno se debe verificar el esquema de síntesis DAFO incluida en el manual sobre creación de empresas editado por EOI¹⁰²). En concreto, en el análisis interno se deben verificar dos tipos de aspectos:
 - Aquellos aspectos de carácter tanto interno como externo que afecten en mayor medida a la implementación de las decisiones estratégicas.
 - Los procesos críticos de la organización. Es decir, dentro de la cadena de valor de la organización se debe verificar cuáles son los procesos más importantes para el resultado final y verificar con que efectividad y eficacia realiza la organización esos procesos. Aquellos procesos críticos en los que la venture se encuentre en desventaja con respecto a los competidores, serán objeto de mejora. También se verificará en que actividades obtiene la venture sus ingresos y beneficios principales.

- Valoración externa: En la valoración externa se analizará en que actividades operan los competidores, cuáles son las necesidades de los clientes, cuál es la naturaleza de los mercados y su potencial evolución, y qué oportunidades existen para expandir la firma.
- Sesiones de planificación: En estas sesiones es donde se debe concluir una estrategia a seguir. Con toda la información de la valoración externa e interna, se debe convocar una reunión de algunos (seleccionados) miembros de la organización. Todos los departamentos deben estar presentes. Se debe tener en cuenta que muchos empleados en la parte baja de la jerarquía tienen información muy valiosa para detectar oportunidades (personal en contacto con el cliente en los departamentos de ventas, facturación, relaciones con clientes,...). Lo ideal es que las reuniones se realicen en algún lugar fuera de las oficinas para evitar interrupciones. En estas sesiones se deben decidir tres cuestiones:
 - Cuáles son los valores de la organización. Una organización se ve impregnada por los valores que infunde el emprendedor. El emprendedor debe permitir que el resto de empleados discutan los valores libremente.
 - Cuál es la visión de la organización para los próximos cinco años. La visión debe incluir información sobre en que mercados se debería estar presente, que tamaño deberá tener la organización, como se van a gestionar los riesgos derivados de los objetivos anteriores. Para evitar la influencia de la presencia del emprendedor o del resto de miembros de la organización en la expresión de la propia visión se puede efectuar una opinión secreta de los valores de la misma mediante votos anónimos.
 - Cuál va a ser la estrategia de crecimiento: Se debe redactar un documento sucinto en el que se incluya la misión, visión, estrategias, metas y premisas del análisis externo e interno.
- Plan de implementación: se deben concretar tanto los pasos a seguir para implementar la estrategia como los objetivos a cumplir. Esto se debe de realizar en una reunión de seguimiento que debe comenzar con la revisión de los objetivos y la estrategia decidida en la fase anterior. En esta reunión se deberán concretar tres cuestiones:
 - Cuáles son los recursos necesarios para implementar la estrategia.
 - Quién se va a encargar de las distintas tareas necesarias para implementar el plan estratégico.
 - En qué fecha se deberá terminar cada tarea.
- Revisión del plan estratégico: Derivado de la volatilidad del entorno, el plan estratégico debe ser revisado frecuentemente. Se sugiere que sea revisado al menos dos veces al año, pero nada impide que se realice mensualmente. Durante la revisión se de-

berá determinar si las premisas que formarán la base del plan siguen siendo válidas, si se han cumplido los objetivos, quien los ha cumplido y, en su caso, por que no se han cumplido. Por tanto, se deberá medir el progreso, y evaluar el rendimiento de los implicados en la implementación del plan.

La producción de un plan estratégico debe seguir las cinco fases descritas arriba. El documento de plan estratégico podría contener las siguientes secciones (Flamholtz y Randle, 2000):

1. Análisis de situación: incluiría un análisis DAFO.
2. Definición del negocio: concreción sobre en que negocio opera la organización.
3. Misión de la organización:
 - Estrategia: cómo va a competir la organización.
 - Áreas clave para llevar a cabo la estrategia: Áreas clave para implementar la misión de la organización.
 - Objetivos: Qué desea la organización lograr en cada área clave.
 - Metas: Hitos que debe implementar la organización para llevar a cabo los objetivos.
 - Plan de acción: Actividades a llevar a cabo para conseguir las metas. Debe incluir los recursos necesarios y los empleados responsables de su implementación.

Por ultimo, es fundamental que el plan estratégico se lleve a cabo. El objetivo de realizar un plan estratégico es su implementación: la tendencia en las ventures es a no realizar un seguimiento sobre la puesta en marcha del plan estratégico. El principal motivo por el que esto ocurre es la falta de responsabilidad del mismo. A medida que se va redactando el mismo es absolutamente necesario ir determinando que departamento o empleado va a ser responsable de ejecutar cada acción que se describa en el mismo. Sin esta asignación de responsabilidades es difícil realizar un seguimiento.

Asimismo, la responsabilidad de la implementación del plan estratégico no debe ser exclusivamente del emprendedor o principales directivos, sino de un gran número de empleados de la organización: al traducirse el plan a medidas concretas, este va a requerir que empleados por debajo de rango inferior a los responsables de área funcional se involucren. Por ello, en la elaboración del plan se debe incluir a todos los empleados que van a ser responsables del mismo.

Algunos autores critican la necesidad de poner en práctica un plan estratégico (Little, 2005). El plan estratégico es un documento de elevado formalismo con nociones extrañas a algunos empleados (misión, visión, DAFO,...). No obstante estos autores defienden la puesta en marcha de algún documento de planificación estratégica que con-

tenga un menor grado de formalismo (plan de crecimiento,...). Otros autores (Dean, 1986)¹⁰³ proponen una planificación mediante gestión de proyectos. Esta variedad implica la utilización de tres técnicas "Gantt charts", "job reports" y "milestone reports". Otros autores (Gilmore y Kazanjian, 1989)¹⁰⁴ demuestran que la utilización de un mapa de responsabilidad tiene un impacto positivo en el crecimiento de las ventures de alto crecimiento. Un mapa de responsabilidad clarifica el proceso de toma de decisiones y trata el espinoso tema de la distribución de responsabilidades. Este instrumento es especialmente necesario para las etapas de transición en el crecimiento. Otros autores defienden que la planificación se divida según los objetivos pertenezcan al corto medio o largo plazo (Baghai, Coley y White (1999)), o una cuenta de reconciliación de crecimiento (que permita distinguir en que productos, o mercados se está creciendo, Treacy, 2003). Otros defienden la importancia de la realización de un presupuesto de crecimiento (Charan, 2004).

Por último, señalar que la planificación estratégica es buena y deseable si se desea crecer. Sin embargo, un problema al que los emprendedores, a menudo se encuentran es el de sobre análisis. Frecuentemente, los emprendedores pasan demasiado tiempo analizando y pensando, y poco tiempo implementando, actuando, cambiando aprovechándose de las oportunidades, aprendiendo a medida que se implementa la venture (Collins y Lazier, 1995)¹⁰⁵.

4.4. Orientación en la venture a crecimiento y a nicho de mercado

Al igual que Hay, Baghai, Coley y White (1999)¹⁰⁶, en un estudio producido por la consultora McKinsey, piensan que nos encontramos en un tiempo en el que las oportunidades abundan, siendo el principal obstáculo a la falta de crecimiento las incapacidades de gestión en lugar las realidades económicas.

Los autores entienden que los emprendedores suelen concentrarse en la gestión del día a día y no en la búsqueda de oportunidades. Para crecer se necesita concentración no sólo en la gestión del día a día sino en la búsqueda de oportunidades. Los autores proponen un modelo para diseñar el crecimiento con tres horizontes:

Primer horizonte: A este horizonte pertenecen las actividades "core" que lleva a cabo la organización. Las actividades core son, literalmente, "las líneas de negocio en el corazón de la organización – aquellas que los clientes y los analistas de valores identifican más rápidamente con el nombre de la organización". Las actividades en este horizonte son necesarias para financiar las actividades que van a permitir el crecimiento (horizontes segundo y tercero).

Segundo horizonte: Nuevas líneas de negocio que atrae la atención de los analistas financieros y transforman la compañía. Es necesario invertir de manera intensiva para obtener los frutos. Son actividades que van a complementar o sustituir a las actividades en el primer horizonte: son extensiones de las líneas de negocio del primer horizonte o movimientos hacia una nueva dirección. Generan algunos beneficios, pero se desea que estas actividades aporten grandes beneficios a la organización en un periodo máximo de cinco años.

Tercer horizonte: Contiene opciones sobre futuras oportunidades de negocio. Más que ideas, este horizonte implica actividades e inversiones aunque pequeñas. Implica los primeros pasos hacia nuevas actividades. De estas actividades, sólo una parte muy reducida pasará a formar parte del segundo horizonte, debido a la volatilidad del entorno y los riesgos inherentes a los nuevos negocios.

Los autores defienden que el emprendedor debe gestionar los tres horizontes: se deben extender y defender los negocios del primer horizonte, para generar beneficios (o flujo de caja) que financien las actividades de los horizontes segundo y tercero. Asimismo, se deben perseguir oportunidades generadoras de beneficio a medio plazo, que van a formar parte del segundo horizonte y adquirir opciones (tercer horizonte) que sean las semillas del futuro crecimiento en el largo plazo.

Se propone que los tres horizontes no sean únicamente tenidos en cuenta por la dirección de la organización sino por las distintas divisiones o unidades de negocio de la organización.

La implementación de la estrategia es tan importante como la propia redacción del plan estratégico. Michael Porter (1991)¹⁰⁷ señala que los emprendedores incluyen principalmente en cinco errores al implementar la estrategia:

1. Malentendido sobre el atractivo del sector: Muchos emprendedores asocian sectores de potencial con aquellos que pasan a estar de moda o tienen mayor crecimiento en etapas iniciales. Estos sectores poseen un alto poder de atracción de otros competidores con la consecuente reducción de los beneficios. Los sectores de mayor potencial son aquellos que poseen unas mayores barreras de entrada y cuyos productos no poseen productos substitutivos.
2. Carencia de una ventaja competitiva: Los emprendedores operan muy a menudo con una estrategia igual a la de sus competidores, careciéndose de ventaja competitiva. Es necesario que la venture desarrolle formas de competir únicas.
3. Sacrificio de la estrategia a favor del crecimiento: Un emprendedor debe perseguir el crecimiento de las ventas pero deben mantener y hacer crecer también la ventaja competitiva. Una estrategia en la que se persigue el crecimiento sin cuidar la ventaja competitiva llevará al emprendedor a problemas en el largo plazo.

4. Falta de comunicación explícita de la estrategia a los empleados: No se debe asumir que los empleados conocen la estrategia. Es necesario comunicarla de manera explícita a los mismos.
5. Persecución de una posición competitiva no factible.

4.5. Recursos humanos

Como se ha señalado con anterioridad, algunos autores consideran que el trabajo más importante de un emprendedor o líder de venture es seleccionar, formar y retener (incluye la motivación) a los empleados (Little, 2004 -> "el trabajo de un emprendedor debe ser de recursos humanos y punto").

La función de recursos humanos necesita ser desarrollada sobre todo en la etapa de crecimiento de una organización, ya que en las primeras etapas, por un lado, existen pocos empleados y por otro la organización se debe concentrar en reducir el número de empleados al máximo, para sobrevivir a la implantación de la organización en el mercado.

La política de recursos humanos no se centra, como se pensaba tradicionalmente únicamente en adquirir el talento necesario para hacer posible el crecimiento en la organización pequeña. La política de recursos humanos abarca otros aspectos necesarios para hacer posible el objetivo de una organización. Estos aspectos incluyen la selección y contratación, motivación, compensación y formación de los empleados.

La política de recursos humanos se debe centrar en los principios siguientes:

- Todos los empleados deben tener un conocimiento profundo del mercado.
- La información corporativa será diseminada por toda la organización mediante un proceso de comunicación efectivo para que los empleados lo puedan usar y tengan efecto sobre la dirección de la organización.
- La remuneración de los empleados se basará en el esfuerzo de equipo e individual.
- El principio de "empowerment" regirá toda la organización.

La política de recursos humanos de una organización está encaminada a llevar a cabo la estrategia a través del comportamiento de los empleados. El comportamiento de los empleados tiene lugar por factores propios del empleado y factores ajenos al empleado. Los factores propios del empleado son la personalidad de este, sus valores y creencias, ... Los factores ajenos al empleado son la cultura de la organización, el rol asignado en la organización, las recompensas, ... La política de recursos humanos tiene capacidad de influir tanto en los factores propios como en los factores externos. La influencia sobre los primeros produce antes de que el empleado se vincule, a través del proceso de selección. La influencia sobre los segundos se produce mediante el diseño del contexto de la organización.

Una política de recursos humanos adecuada y alineada con la estrategia es difícil de llevar a cabo ya que requiere un gran esfuerzo por parte de la organización. Sin embargo, una vez establecida es muy difícil de ser replicada por parte de competidores. Por otro lado, una política de recursos humanos puede generar una rentabilidad superior y posee unas características que la hacen apta para generar una ventaja competitiva duradera.

Empowerment

El empowerment se produce cuando los empleados obtienen el control total del trabajo que hacen. El empowerment parte de la premisa de que se debe acotar las responsabilidades del puesto de trabajo del empleado y dejarle operar libremente. El empowerment posee cuatro dimensiones:

- Sensación de control sobre el trabajo propio, lo que lleva consigo un elemento de responsabilidad.
- Competencia: Percepción por parte del empleado de que es plenamente capaz de realizar con éxito el papel designado y esperado por la organización.
- Significado: Creencia de que la tarea tiene valor y es útil para la organización.
- Impacto: El empleado con su trabajo tiene una influencia directa en el rendimiento de la organización.

El equipo

Fundamental para la venture es la formación de un equipo fuerte. Multitud de estudios de investigación demuestran que aquellas ventures que han sido constituidas por un equipo en lugar de un emprendedor individual tienen más potencial de supervivencia y crecimiento que una venture constituida por un emprendedor. Si esta es constituida por un solo emprendedor, se hace necesario que el emprendedor se haga con un equipo. Es necesario que el equipo posea experiencia y habilidades complementarias, de tal forma que cada miembro aporte conocimientos fuertes en un área funcional distinta. Ello permite a la venture realizar un proceso de análisis de información y de toma de decisiones más eficaz. Otros motivos por los que se debería utilizar un equipo son los siguientes (Allen, 1999):

- Cuanto más sólido el equipo, mayor credibilidad. Esta se necesita a los efectos de ser utilizada ante todos los "stakeholders" de la venture: financieros, proveedores, clientes, potenciales empleados,...
- Se comparte el intenso esfuerzo necesario en una venture en crecimiento y la carga de trabajo disminuye.

- Si algún miembro de la venture deja el proyecto, este puede continuar en funcionamiento.
- Aumenta la red de contactos personales de la venture que tan necesaria es para su funcionamiento.

Proceso de selección

El proceso de selección de personal en una venture es más complejo que en una compañía establecida. No sólo se debe seleccionar a personal para vacantes preexistentes, sino que se debe seleccionar para cubrir nuevas posiciones recientemente creadas. Y en el caso de compañías de muy alto crecimiento, las posiciones abiertas que esperan un candidato son muy numerosas, por lo que el ritmo de selección y contratación debe ser alto.

Un emprendedor debe comenzar a seleccionar sólo ante necesidades reales de personal, es decir, se debe plantear la cuestión de la selección cuando el emprendedor tenga necesidad de delegar autoridad. De acuerdo con lo dicho en la sección de gestión interna, la selección de personal se debe de realizar de manera anticipada al surgimiento de una vacante o necesidad: no se debe operar de manera reactiva en la selección de empleados sino de manera proactiva. Si el proceso de selección se realiza cuando se produce la vacante, solamente se va a poder contar con el talento disponible existente en aquel momento.

Por otro lado, la calidad de la selección final es proporcional al tiempo que se emplea en la búsqueda. Por ello, en las vacantes a cubrir de urgencia no se suele efectuar una selección adecuada (no se suele acertar), ya que el periodo de búsqueda es reducido. Cuanto más tiempo y empeño se ponga en la selección, menores serán los problemas que se producirán a largo plazo. Por ello, si la venture posee recursos se hace conveniente la contratación de una firma de selección que gestione parte del proceso de selección, habida cuenta el potencial de impacto en la cuenta de resultados que los errores en las decisiones de contratación pueden tener. Asimismo, la inclusión de un miembro del Consejo de Administración especializado en recursos humanos es un movimiento inteligente. La búsqueda se debe realizar con antelación a que surja una vacante, y con más antelación cuanto de más responsabilidad se trate el puesto para el que se este realizando la selección (Mornell, 1998a¹⁰⁸; Mornell, 1998b¹⁰⁹).

Dada la escasez de recursos con que cuentan, muchas ventures suelen involucrar a sus empleados para seleccionar a empleados con talento y prescindir de agencias de selección o costes publicitarios derivados de un proceso de selección. La venture ofrece una compensación económica por cada candidato que el empleado refiera y sea efectivamente contratado. No se trata de que los empleados refieran a cualquier candidato, sino a cualquier potencial empleado que se sepa pueda aportar valor a la organización (Anderson 2003)¹¹⁰. Muchos de esos potenciales buenos candidatos, en condiciones

normales, nunca responderían a un anuncio de solicitud de empleo, por el motivo de que ya poseen uno.

Una constante en la venture es la necesidad de vender. La venture, para sobrevivir, tiene que venderse a sus clientes, a sus proveedores, a las entidades financieras, a los accionistas (si está cotizada i.e. en el nuevo mercado),... otro de los grupos al que la venture tiene que vender es a los potenciales empleados. Los mejores candidatos quieren trabajar en las mejores organizaciones y además, en condiciones normales de mercado; esos mejores empleados pueden escoger. Cuanta más educación, experiencia y auto eficacia posee el empleado, mayor es la organización en que los empleados quieren trabajar. El empleado que puede trabajar en una organización grande, normalmente, puede hacerlo si quiere, también en una venture. El motivo por el que los empleados en general prefieran trabajar en organizaciones grandes es que estas proporcionan una mayor estabilidad (a los shocks económicos), los márgenes son mayores y por tanto la posibilidad de remunerar mejor es mayor (normalmente, salvo ventures con planes de incentivos que cubren a todos los empleados), las posibilidades de crecer con la organización (carrera profesional) son mayores dado que existe más variedad de puestos y más jerarquía. Normalmente, los empleados que pueden elegir y comienzan a trabajar en ventures lo hacen como reto personal (Ej.: director financiero de multinacional, puede querer trabajar en una venture como reto, recibiendo además una participación cuantiosa en la venture, ver más abajo). La venture siente así la necesidad de vender la organización a los potenciales empleados, y se debe emplear a fondo en ello.

Una vez iniciado el proceso de selección, el ritmo del mismo debe ser lento. Un proceso de selección no debe ser un sprint sino una maratón. Durante el proceso, se deben buscar personas conocidas que puedan dar referencias o que no sean conocidas con anterioridad. Las referencias, así como los hitos en el currículum del candidato deben ser comprobados.

¿Por qué se pone tanto énfasis en el proceso de selección de candidatos para ventures?. En primer lugar, como se ha indicado, es la función crítica, en general, de las organizaciones pequeñas, y en particular, de las organizaciones en crecimiento. Sin embargo, distintos trabajos señalan la escasa importancia que la mayoría de las ventures otorgan a este. En segundo lugar, los márgenes que poseen las ventures son inferiores y por tanto, dichos márgenes son muy estrechos para soportar errores. Las organizaciones grandes si tienen capacidad económica para soportar errores, pero las ventures no.

Un error común en la selección es contratar a empleados para un puesto determinado. Al hacerlo, se está contemplando sólo el corto plazo. Los empleados se deben seleccionar en función del potencial de adaptación que ofrezca a la cultura de la organización y del potencial de realizar una carrera profesional con esta.

En el caso de que se cometa un error en la selección de un candidato, se debe resolver la situación cuanto antes, intentando en la medida de lo posible llegar a un acuerdo con el empleado. La legislación laboral e inflexibilidad laboral en España suponen un freno a este punto. Otro de los problemas que se da en una organización en crecimiento es la falta de adaptación de los empleados que comenzaron con la misma. Los primeros empleados que pasan a formar parte de la organización están menos cualificados dado que no se requieren grandes capacidades técnicas en ellos. Estos empleados se caracterizan por su gran capacidad de trabajo, fidelidad, lealtad y entusiasmo por sacar a la venture adelante. Sin embargo, a medida que la venture va evolucionando y creciendo, se necesita un perfil de empleado más técnico. Por ejemplo, ya no se necesita una persona que introduzca asientos contables sino se necesita un director financiero. Si se contrata a alguien externo y se le sitúa en una posición jerárquica por encima de ese empleado antiguo, este recelará, ya que entenderá que al ser más antiguo, el cargo superior le debe de corresponder. Si existen también empleados que comienzan con la venture y tienen capacidad de adaptarse a la misma, y van siguiendo el ritmo de promoción que la organización demanda. Sin embargo, existen empleados en los que no se da este caso. ¿Cuál es la solución para este tipo de empleados que no poseen las nuevas capacidades que la organización requiere?. La solución está en encontrar dentro de la organización un rol que puedan desempeñar de manera adecuada. Si no existe tal puesto, se debe llegar a un acuerdo para que este abandone la organización de manera amistosa. Es importante asumir que para que la organización continúe creciendo, estos nuevos roles que la organización demanda deben ser cubiertos con el mejor personal de que la venture pueda disponer.

Compensación

Otro de los problemas de captación de personal que suelen encontrar las ventures es la remuneración económica. Una venture suele tener problemas, como se ha indicado, de convencer a potenciales empleados para que pasen a trabajar para la venture. Pero aunque lleguen a convencerle, y para todos los puestos de la organización, en general, y para cargos directivos en particular, puede que la venture no tenga márgenes suficientemente altos como para poder pagar el precio que el talento tiene en el mercado laboral. Ciertamente, es probable que no pueda competir con organizaciones establecidas por atraer al candidato. En algunos países, esta barrera se ha superado ofreciendo un salario inferior y una participación en la venture. La participación no tiene por que ser una participación real sino puede tratarse de lo que se denomina "phantom stock" (participación en la compañía que el empleado posee con restricciones. Si el empleado deja la compañía, la venture debe recomprar dichas acciones a un determinado precio prefijado).

La remuneración de un empleado se debe determinar en función de los siguientes parámetros (Allen, 1999):

1. Remuneración del sector para un puesto similar. Al fin y al cabo se está compitiendo con otras firmas del sector para atraer talento a la venture.
2. Oferta y demanda del puesto de trabajo que se ofrece (también rotación del sector). Si el puesto que se ofrece está muy demandado, la compensación deberá ser alta. Ej.: personal especializado en desarrollo de aplicaciones web en torno a los años de la burbuja de Internet (1997-2000).
3. Qué se requiere del empleado a cambio de la compensación ofrecida.

A menudo se ha sugerido que la remuneración de los empleados debe variar según la etapa en la que se encuentre la venture: en las etapas de crecimiento se debe ofrecer fijo bajo más variable alto, mientras que en las etapas de madurez se debe ofrecer fijo alto y variable bajo. Nosotros somos partidarios de que mejor cuanto más se incline la composición de la remuneración hacia un mayor variable. Por otro lado, se debe regular en base a que se calcula el variable. Aquí entra en juego, de nuevo la estrategia de la organización. El variable debe estar vinculado a la ayuda del empleado a conseguir la estrategia de la organización (sea esta crecimiento en ventas, beneficios,...). No obstante, se debe tener en cuenta que la compensación a través de variable no es perfecta ya que:

- La compensación variable produce compromiso temporal no compromiso permanente por parte del empleado.
- En periodos de recesión, al reducirse el importe de variable, el empleado percibe la acción como un castigo y puede derivar en resentimiento por su parte.
- La compensación variable hace que el empleado se concentre en más compensación variable y puede llegar a reducir bastante la motivación intrínseca (motivación derivada de la realización del trabajo).

Aparte de la compensación dineraria de los empleados, existe una serie de beneficios no dinerarios. Algunos de estos beneficios no dinerarios que se puede ofrecer a los empleados son: descuentos de empleados, vehículo de transporte, vivienda, gastos de mudanzas, formación (master para directivos,...), colegio de hijos, tickets restaurant, guardería,... Un beneficio importante para determinados colectivos es la flexibilidad en el horario de trabajo, especialmente para aquellos que tengan obligaciones extralaborales importantes.

Promoción de empleados

Las promociones no deben convertirse en instrumentos de compensación para el empleado. Estas deben responder a decisiones de negocio: se debe promocionar a un empleado cuando en la organización exista una vacante nueva con responsabilidades distintas que necesita ser cubierta. Sobre el empleado al que se vaya a promocionar debe

existir una expectativa sólida de que va a poder cumplir con la nueva vacante, no en base a servicios prestados en el pasado o en base a rendimientos obtenidos en el pasado. De lo contrario, se estaría promocionando a los empleados por encima de su nivel de competencia. Igualmente, el variable con el que se compense a los empleados debe figurar estrictamente vinculado a objetivos. Si los objetivos no se llegan a cumplir, esa compensación no debe de tener lugar.

Uno de los problemas que afrontan las ventures que ha ganado una masa crítica relativa, es la formación de nuevos directivos intermedios de la organización. Al igual que en las fases iniciales de la venture, para crecer es necesario que el emprendedor pase el testigo mediante la delegación, en fases de crecimiento más avanzadas, para crecer se tiene que desarrollar talento directivo que permita a la organización continuar creciendo.

Los directivos forman parte de los recursos de la organización y se hace necesaria (para evitar la "obsolescencia") su renovación. La formación es el proceso por el que se dota a los directivos de las capacidades necesarias (habilidades, conocimientos y experiencia) para aumentar el rendimiento presente y potencial.

Formación

La formación, además de estar dirigida a mantener el crecimiento continuado de la organización, sirve para dar forma y reforzar la cultura de la organización, así como compensación para dar reconocimiento a los empleados por el rendimiento logrado en la labor realizada hasta la fecha.

En la formación de directivos es necesario hacerle ver al mismo las implicaciones de un cambio de rol. Al igual que en la evolución del fundador de emprendedor a gestor, se requiere que el directivo cambie su actitud de un rol que se caracterizaba la acción, a un rol que se caracteriza por la supervisión. El directivo se debe sentir cómodo por ser evaluado, no por hacer las tareas sino por hacer que otros hagan las tareas y controlar el rendimiento de estos. Se debe de trazar un plan de acción para que complete con éxito la transición, informarle de las principales tareas a realizar, como debe gestionar su tiempo (menos tiempo haciendo, más tiempo supervisando), comunicar expectativas,...

El cambio de rol hace necesario que se aporten las nuevas habilidades que se requieren para el nuevo puesto. Estas habilidades van a depender de la posición en la jerarquía de la venture y del área en que vaya a trabajar. No obstante, existen dos tipos de formación que se hacen necesarias dar: formación en habilidades interpersonales y formación en habilidades de administración Si el directivo ha sido contratado externamente, es probable que se requiera menos formación o incluso no sea necesaria en absoluto. En este caso, se requiere que éste esté familiarizado con la misión, cultura y los valores de la organización.

Consejo de Administración

La mayoría de organizaciones pequeñas carece de un Consejo de Administración y en caso de que lo posean, este figura compuesto por las mismas personas que dirigen la organización, por lo que la perspectiva continúa siendo la misma. Otras organizaciones se plantean que, dado su tamaño, no merece la pena tener un consejo, por lo que designan como administrador a una persona cuyo cometido es funcionar como un órgano que aprueba todo lo que la dirección solicita que sea aprobado por requisito legal. Frecuentemente este está compuesto de familiares o amigos del emprendedor.

Los emprendedores, en su afán de controlarlo todo, son reacios a ceder poder a un Consejo o a diseminar información confidencial de la compañía a otras personas o a personas no familiares. Por otro lado, piensan que nadie conoce el negocio mejor que ellos y es difícil que alguien aporte información de valor sobre la estrategia de la firma.

Las ventajas de un consejo de administración son enormes (Bagley y Dauchey, 2003¹¹¹). Muy a menudo la cantidad de pequeños detalles en que un emprendedor se tiene que concentrar al lanzar una organización pequeña le aleja de poseer una perspectiva amplia de la firma. El cometido de un consejo es asesorar al emprendedor o director de la compañía sobre la planificación y la estrategia de la firma y evaluar, juzgar o sancionar la dirección de la compañía de manera objetiva. La labor de sanción permite someter a la organización a un control disciplinario sobre el propio emprendedor. Igualmente, los miembros del Consejo pueden ayudar mediante la reducción de la típica "soledad" del emprendedor en el proceso de toma de decisiones. Por ello, es importante que los miembros del consejo no sean parte de la dirección, tengan relación fuerte con la dirección de carácter personal o no tengan los intereses alineados con la pequeña organización (Ej.: proveedor o cliente de la compañía, representante del banco que facilita financiación,...). Ello es especialmente importante en aquellas empresas familiares o cuyo consejo está especialmente compuesto por miembros de la familia: la introducción de consejeros independientes ayuda a equilibrar el consejo. Esta aportación se realiza desde la perspectiva de varias decenas de años de experiencia, ya que los miembros del consejo suelen ser ex emprendedores o especialistas en una determinada área funcional con una amplia experiencia.

En otra sección se ha descrito como un aspecto fundamental en la creación y crecimiento es la venta de sí misma que debe realizar la organización. El Consejo de Administración también ayuda en este aspecto al dotar de credibilidad a aquella organización que posee un Consejo sólido, especialmente si el Consejo está compuesto de personas con un grado elevado de experiencia en el sector o suficientemente reconocidas. La credibilidad dota de mayor solidez en la organización y puede suponer gran ayuda para la captación de financiación de bancos, ángeles, inversores de capital riesgo,... Uno de los principios de Martin Varsavsky, fundador de la compañía Jazztel y emprendedor "serial", es dotar

de credibilidad a la organización a través de un sólido grupo de directivos/consejo de administración.

Para seleccionar los miembros del Consejo, el emprendedor debe realizar un análisis de cuáles son las fortalezas y las debilidades de sí mismo y de su equipo en cuanto a conocimientos y experiencia del sector, de las distintas áreas funcionales, etc. Una vez analizadas las debilidades, el emprendedor deberá rellenar los huecos existentes con miembros del Consejo, siempre teniendo en cuenta que estos no son directivos involucrados en el día a día sino recursos que se ocuparán de dotar al emprendedor de una perspectiva a largo plazo. Cuanta más experiencia en el sector tengan los miembros del Consejo mucho mejor, no obstante, se debe reclutar un grupo heterogéneo de consejeros que dote a la organización de una perspectiva variada. Asimismo, el grupo debe configurar un conjunto de individualidades heterogéneas pero cohesionadas. También se deben evitar los consejos que son dominados por un solo miembro que ejerza una fuerte influencia sobre las decisiones que el mismo tome, o consejos caracterizados por poseer dos bandos a los que los consejeros se adscriben.

Un consejo de Administración de una organización pequeña debe estar formado por un máximo de nueve miembros. El tamaño normal y recomendable suele ser de cinco miembros de tal forma que los mismos puedan constituir un conjunto heterogéneo de conocimiento en diversas áreas funcionales. Es evidente que un consejo de tres miembros no puede poseer un elenco diversificado de conocimiento.

El consejo de Administración suele estar compuesto por consejeros externos y consejeros internos. Los primeros son consejeros que no tienen una conexión directa con la venture, mientras que los segundos sí la tienen (fundador, miembro de la familia, empleado, ex director general, ...). Las estadísticas demuestran que la práctica totalidad de las ventures está dominada por parte de consejeros internos. Ambos tipos de consejeros tienen ventajas. Los consejeros internos poseen un conocimiento muy alto de la ventures, sin embargo, en la toma de decisiones pueden introducir elementos políticos no deseables. Los consejeros externos, además de los conocimientos y experiencia suelen realizar una aportación importante en la gestión de la sucesión y en la atracción de financiación externa.

Es importante que el número de consejeros externos sea superior al de consejeros internos. Estos últimos no deben suponer más de un 20% del mismo. De manera lógica se debe reducir candidatos que trabajen para el emprendedor ya que estos serán incapaces de cumplir la labor de sanción propia de los consejeros. El consejo puede invitar a menudo a los directivos que estime oportuno a realizar presentaciones sobre el área de que estén encargadas.

Las reuniones del consejo suelen tener lugar de manera mensual, salvo periodos más turbulentos en los que se requieran reuniones más periódicas. Las reuniones suelen du-

rar entre medio día y un día. Una vez al año, se debe realizar una reunión-recapitulación del año que suele tener una mayor duración. No obstante, esta tiene el carácter de anual ya que las obligaciones externas del Consejo no permitirían mantenerles fuera de sus puestos de trabajo regulares durante un par de días de manera repetida.

El trabajo de los consejeros no se circunscribe únicamente a la participación en las reuniones del consejo: una parte importante de su labor se realiza previa a estos mediante la preparación de la reunión y revisión de información relevante y actual facilitada por la compañía. Con antelación a la reunión del mismo se debe facilitar una agenda de la reunión e información necesaria para la misma sobre posibles cambios ocurridos desde la última reunión (empleados clave, clientes, proveedores, relaciones con bancos,...) e información general (últimos estados financieros, datos de Nielsen,...). Cuando un miembro ingresa por primera vez como miembro del consejo se le debe facilitar un plan de negocios deshidratado (20-40 paginas) con información general sobre la misión, estrategia, estados financieros, sector, competidores, clientes, estructura de la organización,... Ello le permitirá al nuevo miembro a ponerse rápidamente al ritmo del resto de consejeros.

La compensación de los consejeros en las primeras etapas de una venture suele ser inexistente dada la escasez de recursos natural en esta: los consejeros suelen participar por la vocación de ayudar a otros emprendedores a formar su propia compañía (Bagley y Dauchey, 2003). En muchos casos, la reputación de pertenecer a un consejo, aunque sea de una organización pequeña, incentiva a los consejeros. En otras ocasiones, estos participan para tener acceso a información sobre como opera otra organización distinta a aquella parte de su trabajo diario o para enriquecerse con las discusiones de otros miembros del consejo. En cualquier caso, los gastos de asistencia al consejo si deben ser reembolsados, así como alguna pequeña dieta para manutención. Sí es común que a medida que la venture crezca, se haga al consejo parte del éxito de la misma, compartiendo los beneficios obtenidos o dando una participación representativa a los mismos para compensarles y a su vez alinear los intereses de estos con la firma. En ocasiones, un accionista de la venture participará en el Consejo de "motu proprio" para proteger su participación. Como dato meramente orientativo se puede cifrar la compensación de estos entre 2%/3% de la compensación del Director de la venture.

Los consejeros deben ser designados por un periodo determinado de tiempo (3 años), para evitar que estos consideren que han sido nombrados de por vida. Los consejeros suelen tener carácter provisional, de tal forma que cada cierto tiempo se designan nuevos miembros al consejo, con la consiguiente salida de antiguos miembros. La rotación permite la afluencia de nuevas ideas y perspectivas hacia la venture.

Hoy en día, y con la nueva Ley 22/2003 de 9 de Julio, de Procedimiento Concursal, no es fácil formar un consejo, ya que más directivos son reacios a formar parte de uno (y

menos aún, con carácter gratuito). La nueva mencionada Ley imputa de manera más directa, fácil y automática responsabilidad personal cuando se aprecie culpa o dolo del consejero en caso de una gestión inadecuada: Los consejeros pueden terminar respondiendo con todos sus bienes personales de potenciales demandas a la venture. Para evitar esto, en ocasiones, se constituye un consejo de miembros internos y las labores de asesoría son prestadas por un grupo de profesionales denominado consejo asesor, sin responsabilidad personal. El problema en este caso es que la labor de sanción del consejo no es llevada a cabo de forma eficaz, ya que las labores estas son depositadas en los miembros internos, los cuales adquieren el carácter de juez y parte en la venture.

4.6. Financiación

El crecimiento de una venture consume toneladas de dinero. Las necesidades de financiación de una empresa se disparan cuando el ritmo de crecimiento se acelera. En estas circunstancias, el problema radica en que el emprendedor carece de los recursos necesarios y por ello necesita financiación. La obtención de la financiación necesaria es una meta difícil. Los motivos son cinco:

1. Las ventures no están establecidas y no han generado ventas. Por ello, las estimaciones de ventas y beneficios son puramente especulativas y por tanto, sujetas a un elevado riesgo. Las ventures con un periodo de funcionamiento anterior reducen el riesgo, aunque las estimaciones de crecimiento siguen teniendo un elevado elemento de incertidumbre y riesgo.
2. El número de ventures que fracasa es muy elevado (50% de las ventures fracasan en el periodo de tiempo de los primeros cinco años). El riesgo de lograr una rentabilidad adecuada es alto.
3. Un potencial inversor busca la confluencia de tres elementos en una venture. Estos tres elementos son: Un equipo con experiencia y/o conocedor del mercado, un mercado amplio, una ventaja competitiva. Las ventures suelen carecer de propiedad intelectual que les pueda proporcionar una ventaja competitiva directa. En la mayoría de los casos los emprendedores inician una aventura empresarial basada en la copia de una idea. El producto o servicio que ofrecen ya está siendo ofrecido en el mercado, por ello, carecen de una ventaja competitiva. Estos proyectos se caracterizan por poseer unos márgenes reducidos, los cuales se ven completamente erosionados en un breve periodo de tiempo.
4. Con respecto al emprendedor, este normalmente carece de una elevada experiencia o record de éxito.

Dadas estas características, un muy pequeño porcentaje de emprendedores recibe financiación de inversores formales. Los emprendedores suelen financiar el crecimiento principalmente mediante las siguientes fuentes de financiación:

- 3F (Friends, Fools y Family): Los amigos, familiares e inconcientes contribuyen dinero vía préstamo o invierten a cambio de una participación en la venture. Su motivación va más allá de la pura motivación financiera.
- Capital del fundador: El propio fundador invierte fondos ahorrados por él. Existen muchas modalidades en esta categoría, por ejemplo, toda la gama de formas de financiación que implican el aseguramiento de un préstamo mediante garantía aportada con la propia vivienda, o el dinero ganado mediante un trabajo part time, ahorros,...
- Tarjetas de crédito: Más propio de la cultura anglosajona, consiste en solicitar tarjetas de crédito para utilizar en el proceso de crecimiento. No se devuelve el principal hasta un momento ulterior. Los márgenes de la venture tiene que ser altos para que la operación sea rentable.
- Venta de activos poseídos por la venture o solicitud de préstamo mediante garantía con aquellos activos.
- Bootstrap: Utilizar la imaginación para adquirir recursos sin efectuar un desembolso económico (pedir prestado, utilización de infrarecursos, compartir recursos, leasing,...).
- Subvenciones y ayudas por parte de la administración (garantías, prestamos participativos,...). Se pueden encontrar estas ayudas a tres niveles: estatal, regional y provincial.
- Financiación a través de entidades financieras especializadas en préstamo: Normalmente, requieren que la pequeña empresa aporte garantías sólidas (garantía de devolución de préstamo con activos fijos, avales, ..).

Sólo aquellos emprendedores cuyas ventures poseen un gran potencial tienen acceso a financiación por parte de inversores. El porcentaje de emprendedores que recibe financiación de inversores es muy bajo, no llegando al 1%. Cuanto más joven es la empresa, menor la posibilidad de obtener financiación. Los inversores buscan sobre todo ventures en crecimiento y, especialmente, aquellas que están a punto de romper para comenzar a crecer. Las ventures deben poseer, además de que la idea posea un sinfín de atributos que la hagan apta para un alto potencial de revalorización de la inversión, las tres características referidas más arriba (equipo potente, mercado y ventaja competitiva clara).

El proceso de inversión se produce mediante la inyección en la venture de dinero por parte de los inversores a cambio de una participación (acciones preferentes, normalmente). La participación puede o no dar a los inversores el control de la venture. Si este pierde el control, siempre se estructura para que el emprendedor continúe vinculado a la venture, normalmente como máximo responsable: el principal activo con el que cuentan los inversores es la motivación del emprendedor para hacer crecer la venture. Dos son los principales tipos de inversores interesados en adquirir una participación en la venture:

1. Inversores de capital riesgo. Son inversores que invierten fondos pertenecientes a un tercer inversor (fondo de pensiones, patrimonio privado,...). Los inversores de capital riesgo son inversores puros cuyo único objetivo es obtener una rentabilidad de la inversión. Realizan inversiones a largo plazo (potencial de salida de entre cinco y siete años) y no invierten en oportunidades a corto plazo. Surgieron como inversores en capital semilla, sin embargo, hoy en día se concentran sobre todo en organizaciones con potencial de crecimiento o en compras apalancadas (dados los bajos tipos de interés que actualmente mantienen los bancos centrales).
2. Angeles: son inversores, normalmente ex emprendedores, que no sólo buscan obtener una rentabilidad de la inversión. Su motivación es también ayudar a emprendedores o mantenerse vinculados al proceso de iniciativa emprendedora más allá de su etapa de emprendedores. En este caso, al ser la motivación menos financiera, los conflictos se reducen, y el inversor se convierte en un respaldo no sólo técnico (aporta experiencia) sino moral para el emprendedor. No obstante, existen redes de angeles que aúnan recursos para invertir en ventures. Los ángeles en estas redes no poseen contacto con el emprendedor y a todos los efectos funcionan como inversores de capital riesgo. La principal forma de localizar a los ángeles para solicitar financiación es a través de contactos personales (amigos, conocidos o personas que entren en contacto con ellos por motivos profesionales, banqueros, contables, abogados,...). En nuestro país y dado el boom inmobiliario que recientemente estamos sufriendo existe un gran número de ángeles que han emprendido en el sector de la construcción y que poseen líquido para invertir en oportunidades que les permita diversificar la concentración que sufren en este sector cíclico. Las principales características de estos son (Allen, 2000):
 - Educación superior, ex emprendedores con patrimonio medio de €600.000.
 - Inversión de entre €8.000 y €400.000 normalmente en las primeras etapas de crecimiento o firmas de menos de cinco años de antigüedad. Mantienen la inversión durante un periodo medio de entre tres y siete años.
 - Invierten en ventures cercanas a su lugar de residencia ya que les gusta estar involucrados en la venture. Aportan normalmente conocimiento basado en la experiencia (diseño de la estrategia o participación en el consejo de Administración).
 - Son más rápidos que los inversores de capital riesgo en la toma de decisión sobre la inversión y requieren menos burocracia y "due dilligence" menos en profundidad.

En la negociación con inversores de capital riesgo y ángeles, los emprendedores deben concentrarse en mantener cuanto mayor porcentaje de participación, control y derechos económicos, mejor. Existen dos aspectos que los emprendedores no deben de perder de vista cuando negocian con estos inversores:

- Consejo de Administración: Cuantos más miembros tenga derecho a designar el emprendedor, mayor control de la venture tendrá.
- Acciones preferentes: Este tipo de participación suelen reservárselas los inversores de capital riesgo. Las acciones preferentes implican que en caso de liquidación, el emprendedor posee los derechos de la resulta de la liquidación hasta que recuperen el capital aportado. Si tras ello, queda algo, el emprendedor (o acciones propietarios de acciones comunes) recibirán las resultas.
- Participación: Cuanto mayor participación posea el emprendedor, mayor control y valor económico poseerá el emprendedor. Para mantener una alta participación el emprendedor debe entender los siguientes términos:
 - Vesting: A menudo se negocia la propiedad de una participación por parte del emprendedor, que se hace efectiva sólo si se cumple una condición como por ejemplo, el paso del tiempo. El emprendedor posee el derecho a adquirir la participación en el futuro y no en la actualidad. Si el emprendedor es cesado, es probable que no adquiera las acciones vesteadas.
 - Protección antidilución: Son los conocidos ratchets, mediante los cuales se evita la dilución de la participación de un emprendedor o inversor de capital riesgo en sucesivas rondas de financiación.
 - Option pool: Es un conjunto de opciones sobre acciones que posee la venture para distribuir entre futuros directivos de la compañía. Lo normal es que se reserve entre un 15% y un 25% del accionariado. Cuando la opción sea ejercitada, se produce la dilución de la participación del emprendedor. Este pool es necesario si la venture desea crecer pero se debe entender las consecuencias del mismo.

4.7. Planificación financiera

La principal idea que los emprendedores deben conocer con respecto al área financiera es que el crecimiento es intensivo en recursos económicos. Es decir, para crecer se necesita dinero. Los recursos económicos se van a utilizar para diversas actividades relacionadas con el crecimiento: prospección de mercado, inversión en activos nuevos, financiar el circulante, contratar personal, ... Todo ello requiere de financiación y el emprendedor debe de buscar financiación para afrontar el crecimiento y hacer posible los nuevos proyectos. Por ello, la financiación debe estar alineada con la estrategia: es decir, el área de estrategia es el que va a marcar las necesidades de financiación.

Sin perjuicio de la sección en la que se describen las etapas de una venture, a continuación vamos a describir las implicaciones de financiación en un modelo simplificado de etapas. Nuestro modelo sólo va a constar de cuatro etapas: semilla, crecimiento inicial, crecimiento rápido y madurez (Sihler, Crawford y Davis, 2004)¹¹².

- **Semilla:** En la etapa de semilla, la idea de negocio es una idea en vías de ser puesta en marcha. Los gastos en los que incurre son bastante altos y las fuentes de financiación muy reducidas. La venture obtiene la totalidad de su financiación a través de las 4Fs.
- **Crecimiento inicial:** Este periodo se caracteriza por las pérdidas ya que las ventas iniciales no generan suficientes beneficios como para hacer frente a los costes de establecimiento y gastos fijos necesarios para operar. La venture incurre en esas pérdidas para financiar el establecimiento de la organización en el mercado, es decir, para ganar clientes y el reconocimiento necesario que haga posible atraer a nuevos clientes y desarrollar las capacidades necesarias para dar un buen servicio. El emprendedor está invirtiendo dinero ahora pero ese dinero sólo viene de vuelta en un momento bastante posterior. Esta fase es difícil ya que para establecerse, la venture necesita financiación, pero para obtener financiación es necesario probar que la venture está establecida en el mercado. Algunas formas de resolver este dilema son subcontratar, entrar en alianzas o joint ventures con otras organizaciones, para hacer posible las actividades del servicio prestado o producto fabricado cuyo valor añadido sea inferior (Hagel III, 2002)¹¹³. Al subcontratar estas actividades no es necesario financiar los activos o recursos para poder disfrutar de ellas. Al fin y al cabo, lo que caracteriza al emprendedor es la persecución de la oportunidad sin poseer los recursos necesarios, sino controlándolos (Stevenson, HBS): lo importante no es poseer los recursos necesarios para desarrollar una actividad, sino controlarlos para que podamos hacer posible esas actividades de bajo valor añadido sin incurrir en la necesidad de financiarlas o incurrir en el riesgo para hacerlas posible.
- **Crecimiento rápido:** En esta fase la venture entra en beneficios. Sin embargo, la demanda de producto crece más que los fondos generados internamente. Se hace de nuevo preciso financiar las actividades de la venture con la diferencia de que en esta fase, dado que la venture está establecida, el acceso a financiación es más fácil. En esta fase se abre el horizonte de posibilidades para el emprendedor y es probable que tenga acceso a financiación tanto en forma de deuda (bancaria), como de capital (inversores externos interesados en beneficiarse de la oportunidad).
- **Madurez:** En la fase de madurez, la compañía estabiliza sus ventas. Si la organización no goza de una ventaja competitiva que proteja a la venture, es posible que los márgenes y beneficios se vayan reduciendo. La carencia de una ventaja competitiva clara implica que otros competidores van a entrar en nuestro mercado para ofrecer esos mismos productos o servicios en las mismas condiciones que nosotros, siendo el único elemento de discernimiento el precio. La reducción de precios lleva consigo una reducción de los márgenes y de los beneficios. Para evitar esta situa-

ción, la búsqueda por el emprendedor de nuevas oportunidades y proyectos con VAN positivo debe ser constante. Esta fase se caracteriza por una entrada fuerte de flujo de caja ya que no es necesaria una alta inversión en activos. Estos fondos derivados del flujo de caja se deben utilizar para financiar nuevas oportunidades. Si los márgenes no han sido erosionados por la competencia, el emprendedor puede utilizar la caja para pagarse dividendos o repagar la deuda completamente (no obstante, una organización completamente financiada mediante fondos propios no es aconsejable).

En esta breve descripción de las etapas (financieras) de una venture, hemos querido describir las principales características de la misma. En la gestión financiera a través de las etapas, es importante tener en cuenta dos cosas:

1. A distintas etapas corresponden fuentes de financiación distintas. Las fuentes de financiación al principio son distintas de las fuentes de financiación al final. Por otro lado, la disponibilidad de financiación es superior en las últimas etapas que en las primeras.
2. Debe tenerse en cuenta la evolución (descrita anteriormente) sobre las necesidades de activos que la venture va a sufrir en las distintas etapas. Esta evolución va a proporcionar una perspectiva y va a permitir anticipar en cierta medida las necesidades de financiación que la venture va a tener.

Anteriormente se ha hecho mención a la aportación de Churchill y Mullins (2001) que es importante considerar en esta sección a efectos prácticos. La aportación de estos autores es una fórmula con la cual, dado los estados financieros de un emprendedor, se va a poder calcular el porcentaje que la venture va a poder crecer sin recurrir a financiación externa. En el plano práctico, los emprendedores se asombrarían si aplican la fórmula y comprueban lo poco que puede una venture crecer sin obtener financiación externa (sobre todo aquellas operando en el sector industrial, sector intensivo en inventario). Para crecer de manera continua y liderar la actividad en que la organización opera, se hace necesario recurrir a financiación externa. De lo contrario nos veremos jugando a perseguir a competidores que nos llevan la delantera.

Especialmente, las organizaciones de alto crecimiento poseen unas necesidades de financiación muy altas. Las necesidades se producen principalmente por las necesidades de invertir en las cuentas de inventario y clientes, inversión que se espera recuperar rápidamente: se hace necesario acudir a financiación externa para dotar a dichas necesidades de la financiación necesaria. Si no se obtiene financiación, el problema es grave. Basta mencionar que la mitad de los procedimientos concursales se producen en el año en que se batieron records de ventas en la organización: la venture muere de éxito.

Flujo de caja

Por otro lado, la herramienta más importante de que dispone el emprendedor (en crecimiento o no) es la cuenta de flujos de caja. Asimismo, la capacidad más importante que el emprendedor debe desarrollar es la gestión del flujo de caja. El motivo es que todos los estudios apuntan a que la causa de mortandad más frecuente entre las ventures es la inadecuada gestión de la caja.

El flujo de caja permite al emprendedor controlar de manera adecuada las salidas y entradas de dinero en la organización. La importancia de la misma radica en que, dada la escasez de fondos en que se mueve la venture, si se llega a una situación en que se necesita hacer frente a unos pagos y no se posee la financiación necesaria, es más que probable que la venture entre en procedimiento concursal y desaparezca. Es decir, las organizaciones estables tienen multitud de formas de financiación para hacer frente a imprevistos. Las ventures tienen una capacidad de financiar imprevistos muy inferior a las compañías establecidas. Por ello, es necesario que el emprendedor introduzca la máxima predictibilidad posible en el control de esos recursos económicos escasos. Muchos emprendedores se obsesionan con la cuenta de pérdidas y ganancias (o balance) para comprobar que a pesar de tener márgenes altos, estar vendiendo y estar obteniendo beneficios, el dinero no llega al banco. Lo último que el emprendedor desea es quedarse sin dinero, ya que el problema suele tener difícil solución. El control del flujo de caja es más importante que el de la cuenta de pérdidas y ganancias. Una pérdida en la cuenta de pérdidas y ganancias es un problema que permite a una organización continuar adelante. Un flujo de caja negativo es muy probable que lleve a la organización a su disolución. Asimismo, se puede dar una situación en que la venture refleje beneficios en sus estados financieros pero que se encuentre en causa de situación concursal.

Es más, como se ha mencionado, el crecimiento de una organización está limitado por el flujo de caja. Una organización cuando comienza lo hace con fondos propios aportados por el emprendedor, o inversores externos (que pueden ser informales (amigos, familia, ángeles) o formal (capital riesgo)). Sin embargo, en algún momento debe producir flujo de caja positivo que pueda permitir hacer frente a la expansión del negocio, pago de salarios competitivos, remunerar al emprendedor de manera acorde con el riesgo incurrido, ... Es decir, la financiación inicial se obtiene de las aportaciones realizadas, pero es necesario que se genere rápidamente un flujo de caja positivo continuo.

Cuanto más flujo de caja positivo posea una organización, mayor el crecimiento que se puede lograr. El flujo de caja es para las organizaciones que aspiran a crecer similar al oxígeno para las personas. Es un requisito sin el cual no se puede lograr el crecimiento: un flujo de caja abundante permite un crecimiento exponencial en las organizaciones; un flujo de caja modesto permite a una organización meramente sobrevivir; un flujo de caja escaso lleva a la venture al fracaso.

Para gestionar el crecimiento, es necesario, no sólo controlar el flujo de caja sino también realizar una proyección del mismo para determinar las desviaciones o las necesidades de financiación. Para proyectar el flujo se debe de partir de los estados financieros básicos actuales: balance y cuenta de resultados. Se debe realizar una proyección hacia futuro de estos. La proyección debe contemplar principalmente el impacto que puede producir los factores externos e internos descubiertos a través del DAFO realizado. Una vez estimados los estados financieros, se puede proceder a calcular el flujo de caja.

El emprendedor debe también llevar a cabo medidas destinadas a mantener o aumentar el flujo de caja. Estas medidas son de muy diversa índole, a continuación, a modo de ejemplo realizamos una descripción de algunas de ellas:

- Mantenimiento de bajos costes fijos: uso del “bootstrapping” como filosofía de vida. Asimismo, mejora de la eficiencia en las operaciones para lograr bajos costes fijos.
- Refinanciación de la deuda en un periodo, como el actual, de tipos de interés bajos.
- Negociar tanto pago con antelación por parte de clientes, como retraso de pago a proveedores. Para obtener mejores condiciones de financiación de los proveedores es necesario, al principio, pagar sin incurrir en retrasos. Posteriormente, el emprendedor puede probar que proveedores son menos sensibles, o poseen peores sistemas de detección de los retrasos en el pago. La realización de descuentos por pronto pago es también comúnmente utilizada.
- Control continuo de las cuentas de clientes y antigüedad de las facturas. Se debe poner en marcha una política sobre condiciones de pagos por parte de clientes (obligación de pago a los treinta días, llamada de cortesía al administrativo quince días después, llamada al director financiero quince días después,...). Se debe de asignar responsabilidad específica a los distintos empleados por la gestión de los clientes morosos.
- Despedir a clientes morosos reiterados.
- Con respecto a los activos:
 - Venta de activos que estén siendo utilizados.
 - Recurrir al alquiler en lugar de la compra de los activos, o realizar operaciones de leaseback de activos poseídos.
 - Introducción de controles sobre gastos en activos. Por ejemplo, necesidad de aprobación por parte del Director General de los gastos superiores a €10.000.
 - Realizar “factoring” de cuentas de clientes.
- En caso de crisis de caja se debe proceder a la venta de activos, factoring de clientes, despidos, refinanciación de obligaciones a corto plazo para pasarlas a largo plazo, pa-

gar parte de la deuda,... También se puede establecer una escala de prioridades del pago, y proceder a pagar aquellas que figuran en un puesto superior en la escala. En definitiva todas las medidas que se llevan a cabo en las reflotaciones, situaciones que se caracterizan por la crisis de caja.

Por último, las pequeñas organizaciones suelen tener problemas grandes en la introducción de sistemas de gestión, control y predicción de flujo de caja. Los motivos son, por un lado, el desconocimiento que poseen estos de la importancia de estos procesos y la falta de personal cualificado para llevar a cabo estos.

Estados financieros

La gestión de los estados financieros se debe de realizar con una perspectiva de futuro. Es decir, dado el decalaje de tiempo en la obtención de los estados financieros actuales, estos sólo van a servir para verificar una posición financiera que ya ha transcurrido. Su utilidad se reduce a la gestión del día a día. Como se ha enfatizado en otras partes de este trabajo, el crecimiento requiere anticipación a ese crecimiento. Esta afirmación es especialmente válido en lo que respecta al área financiera. Por ello, para la gestión del crecimiento, el emprendedor debe depender de otros estados financieros que determine la posición financiera de la venture en el futuro (estados financieros previsionales). Por otro lado, es completamente necesario que estos estados financieros se caractericen por:

1. Precisos: Lo más ajustados a la realidad posible, deben contener el menor número o importe de desviaciones posible. Cuanto más volátiles se muestren, más dificultades habrá de desarrollar una gestión financiera adecuada. Por todo ello, cuanto más precisa sea la estimación en los estados previsionales futuros, mejor será la gestión financiera de la venture.
2. Rapidez en la producción: si se tarda en producir, se van a descubrir las desviaciones más tarde y el espacio de tiempo disponible para resolverlas va a ser menor.
3. Relevantes: Deben de poseer el nivel de detalle necesario para tomar decisiones (desglose necesario en las partidas, productos, mercados,... para tener una visión adecuada de la situación financiera).

Los estados financieros actuales se pueden utilizar como base para preparar los estados financieros previsionales. Pero siempre teniendo en cuenta las circunstancias que pueden producir variaciones (ciclos económicos, impacto del precio de las materias primas,...) y las partidas que pueden sufrirlas (ventas, costes de materias primas, impagos,...). Se debe tener en cuenta que existen ciertas partidas que los estados financieros no muestran pero que pueden tener un impacto en los beneficios de la venture (inventarios, intangibles e impagos).

El control financiero del largo plazo se va a realizar a través de la preparación de una serie de ratios que van a indicar determinadas características de la venture. Es necesario preparar un mínimo de ratios con los que controlar a la organización. Existen multitud de ratios que se pueden escoger. Es importante que los ratios escogidos den una visión de las siguientes posiciones:

1. Beneficios: Ganancia económica que esta produciendo la venture.
2. Liquidez: Habilidad para devolver las deudas devengadas.
3. Utilización de los activos: relaciona las inversiones realizadas con el volumen de ventas.
4. Capitalización: Forma en que una venture financia sus operaciones.

4.8. Estrategias de cooperación

Una pequeña organización tiene a su disposición dos clases de estrategias para asegurarse el crecimiento. La organización puede crecer apoyándose en relaciones de dependencia con terceras partes o bien puede crecer en base a los esfuerzos realizados por si misma. En el primer caso nos encontramos las estrategias externas de crecimiento, y en el segundo las estrategias internas de crecimiento.

En este apartado posteriormente procedemos a describir brevemente las estrategias internas de crecimiento para centrarnos en las estrategias externas.

En las estrategias internas, la organización crece dependiendo únicamente de sus propios recursos y capacidades, no encontrando apalancamiento para crecer en terceras partes. Muchas organizaciones legendarias han logrado su crecimiento sin recurrir a estrategias externas como son Wal-Mart o Kinko's en Estados Unidos. La utilización solamente de estrategias internas dificulta el crecimiento enormemente ya que la organización depende de su propia inercia para crecer. Ello genera numerosos problemas de infradotación de recursos (véanse los problemas que tienen lugar derivados de la infrafinanciación). Dentro de las estrategias de crecimiento interno encontramos varias formas del mismo. A modo de ejemplo, se describen algunas formas de estrategias internas de crecimiento:

- Desarrollo de producto relacionado: el producto se desarrolla internamente y está relacionado con la actividad principal de la organización. Esta sería la estrategia de crecimiento generacional propuesta por Microsoft donde el software Windows XP sucede al Windows '00: diversos productos relacionados con la actividad de la organización son lanzados al mercado. Los clientes se ven obligados a adquirir cada dos generaciones la nueva versión ya que un producto de dos generaciones de antigüedad puede resultar de menor utilidad.

- **Desarrollo de producto no relacionado:** El producto se desarrolla internamente y no está relacionado con la actividad principal de la organización. Esta forma correspondería al producto Google Earth del famoso buscador de internet: la principal actividad de la organización es la producción y mejora de motores de búsqueda en internet. El producto Google Earth no está relacionado con la localización de información en internet, sino con la actividad cartográfica.
- **Expansión internacional:** La organización crece mediante la entrada en mercados extranjeros con recursos propios (filial, oficina de representación,...). Este sería el caso del Corte Inglés en su cambio de estrategia por la que comienzan a plantearse la entrada en países como Italia.

Estrategias externas de crecimiento

Las estrategias externas de crecimiento implican el desarrollo de su actividad mediante la utilización tanto de recursos propios como de recursos ajenos. La organización se sirve de los recursos de terceras organizaciones para llevar a cabo la actividad deseada.

Cambiando ligeramente el prisma sobre las estrategias que una organización puede seguir para crecer, encontramos tres estrategias principales: Construir, comprar o cooperar. La construcción correspondería a las estrategias internas de crecimiento, mientras que la compra o cooperación corresponderían a las estrategias externas de crecimiento.

Las formas de crecimiento mediante estrategia interna de crecimiento han sido descritas más arriba. En las estrategias externas de crecimiento, las principales formas serían los contratos de aprovisionamiento tradicionales y la actividad de fusiones y adquisiciones. Un ejemplo de esta última podría ser la reciente compra de la compañía americana Riviana Foods por parte de la compañía española Ebro Puleva.

Dentro de las formas de cooperación encontramos un innumerable elenco de formas. Las principales formas de crecimiento son las cinco siguientes:

- **Subcontratación:** Mediante la subcontratación una empresa encarga (y por tanto, se desvincula de) la realización de una determinada actividad que figuraría dentro de su cadena de valor. Mediante esta alternativa la organización extrae actividades necesarias para la prestación de bienes y servicios fuera de la propia organización.
- **Licencia:** La licencia es un contrato mediante el cual una organización (licencidor) posee un derecho de propiedad intelectual que cede a una tercera organización (licenciataria) para proceder a su explotación.
- **Franquicia:** Es un sistema de marketing mediante el cual el franquiciado lleva a cabo una actividad de negocios de acuerdo con los términos especificados por franquiciador. El franquiciador transfiere un sistema de negocio y los derechos de utilización de una marca que el franquiciado utiliza bajo unas altas condiciones de sistematización.

- Contratos de desarrollo común (marketing, publicidad, producto,...).
- Joint Venture: Bajo esta estrategia de crecimiento externo varias organizaciones contribuyen recursos a una nueva organización para lograr un fin. Esta nueva organización estará participada por las organizaciones contribuyentes de recursos.

¿Qué es mejor?

¿Pero cuál de las tres estrategias de crecimiento resulta mejor para una organización: construir, comprar o cooperar?. La respuesta es que depende de con respecto a que. Cada una de las estrategias ofrece ventajas e inconvenientes en relación a distintas dimensiones.

Con respecto a la **posesión de control** sobre el crecimiento, la estrategia de construcción es la mejor alternativa ya que la compra de una entidad para crecer o la cooperación no permiten un grado de control tan superior como la estrategia de construcción.

En cuanto al **nivel de complejidad**, la construcción ofrece una menor complejidad en la consecución de ese crecimiento, sin embargo, la estrategia de cooperación introduce un grado de complejidad superior a las otras alternativas. Ello se deriva de la organización de dos o más partes para llevar a cabo las actividades necesarias.

La **rapidez de ejecución** mediante una estrategia de construcción es lenta. Las otras dos estrategias ofrecen mayores posibilidades en cuanto a velocidad: la estrategia que permite la ejecución más rápida de las actividades es la cooperación ya que las entidades cooperantes combinan lo mejor de sí mismas para llevar a cabo las actividades propias.

La **eficiencia en el coste** de la implementación de las actividades es superior en las estrategias de construcción y compra. Sin embargo, en la estrategia de cooperación el coste se reduce cuantitativamente dado que existe más de un participante involucrado en llevar a cabo las actividades necesarias.

El **nivel de riesgo** es superior en las estrategias de compra y de construcción ya que los únicos recursos con los que cuenta la organización son los propios. Bajo la estrategia de cooperación la organización se apalanca con recursos ajenos por lo que el riesgo a potenciales eventualidades es inferior.

Por todo ello, en general para las organizaciones de todo tipo no existe una mejor estrategia de crecimiento. Diversos directivos escogerán las diversas alternativas en función de la finalidad que se persiga.

Ahora bien, con respecto a las organizaciones pequeñas, al observar las características de las mismas, podemos encontrar una mejor opción. Las organizaciones pequeñas se caracterizan por dos hechos:

1. Carencia de recursos: las Pyme se caracterizan por poseer menos recursos de los necesarios para realizar las actividades propias, y es esta inferioridad la propiedad de recursos la que produce la fragilidad propia de las mismas.
2. Exceso de incertidumbre: Las Pyme además de infradotadas de recursos operan en mercados nuevos o nuevas oportunidades. Las nuevas oportunidades se caracterizan por su incertidumbre y por el alto nivel de riesgo que conllevan dado que se desconoce el nivel de aceptación por parte del mercado. El emprendedor opera como abanderado de la nueva idea de negocio pero dada la novedad el nivel de riesgo es superior.

Dadas estas características de las Pyme, la opción que mejor se adapta a las características de estas es la estrategia de cooperación. La estrategia de cooperación se caracteriza por:

- Alternativa que ofrece un coste más bajo dado que las organizaciones cooperantes apalancan sus recursos de tal forma que se reduce la necesidad de estos.
- Alternativa que ofrece un nivel más reducido de riesgo dado que por un lado, permite buscar alternativa sin un compromiso total de recursos (compra o construcción). Asimismo, la estrategia de cooperación permite la conversión de costes fijos en variables de tal forma que no compromete la adquisición de activos. La posesión de activos conlleva riesgos dado que el cambio del entorno puede dejar a una Pyme con costes irre recuperables derivados de la no amortización de activos por la inutilidad de los mismos, dado el nuevo entorno. La estrategia de cooperación dota a la Pyme del necesario grado de flexibilidad.

La cooperación permite a la Pyme apalancar sus fortalezas y reforzar sus debilidades, de tal modo que la suma de las entidades da un resultado superior al conjunto de las mismas. La compañía In focus llegó a un acuerdo de cooperación que le permitió apalancar sus recursos de manera geométrica. In focus había desarrollado una tecnología de pantallas de video en la cual la compañía Motorola estaba interesada. Motorola llegó a un acuerdo con la compañía In focus mediante el cual Motorola tomaría una participación del 20% en in focus. Ambas crearían una Joint Venture a la cual In focus cedería la tecnología y Motorola aportaría financiación y factores de producción (maquinaria y capacidades de fabricación). El producto definitivo sería finalmente adquirido por la compañía Motorola para ser comercializado. In focus sin Motorola no hubiera sido capaz de haber puesto en marcha una organización que produjera las pantallas.

Razones para cooperar

La alternativa de cooperación se fundamenta en las Pyme, como se ha puesto de manifiesto principalmente por motivos de reducción de costes en organizaciones que care-

cen de recursos y por motivos de reducción de incertidumbre en actividades (iniciativa emprendedora) que se caracterizan por el alto riesgo.

Además de estas razones, describimos a continuación otra serie de razones por las que las Pyme pueden querer cooperar:

- Para desarrollar nuevas tecnologías o productos: las Pyme poseen pocos recursos y la situación se extiende a la tecnología. En muchas ocasiones, las Pyme poseen una determinada tecnología que no es completa para desarrollar un determinado producto. Esto se observa, por ejemplo, en los proyectos que aplican a la subvenciones CENIT del Ministerio de Industria. Las subvenciones CENIT suelen ser proyectos tecnológicos de gran calado en los que una entidad grande (normalmente, multinacional) lidera el consorcio que esta compuesto por un nutrido grupo de organizaciones pequeñas. Las organizaciones pequeñas del consorcio aportan cada una, una tecnología que de manera independiente no podría dar lugar al desarrollo que se busca con el proyecto CENIT.
- Para mejorar la eficiencia en la cadena de valor: las organizaciones no poseen recursos para realizar todos los eslabones de la cadena de valor de un sector. Por ello, se tienen que concentrar en aquellos eslabones para los que poseen recursos y capacidades disponibles o aquellos que impliquen una rentabilidad superior.
- Para aumentar las economías de escala: Cuando dos organizaciones cooperan para, por ejemplo, distribuirse la fabricación de los distintos componentes de un determinado producto que ambas venden, el volumen de fabricación que cada empresa fabrica aumenta. Esta especialización y mayor volumen va a llevar a las Pyme a generar economías de escala
- Para adquirir o mejorar el acceso al mercado mediante las estrategias de cooperación de marketing. Esta última alternativa gana forma sobre todo en organizaciones intensivas con aspiraciones a expansión en mercados extranjeros.
- Para la entrada en países que requieren la propiedad mayoritaria de ciudadanos de nacionalidad local. Este es el caso de Andorra, donde las sociedades que operan en el país deben ser propiedad de ciudadanos de nacionalidad Andorrana.

Diversas organizaciones han tenido éxito en las estrategias de cooperación y de la misma han surgido válidos y disruptivos modelos de negocios. Como ejemplo, tenemos el modelo de negocio de la multinacional Dell (Dell direct). Mediante este modelo de negocio, la compañía Dell se concentra en dos actividades lucrativas como son el diseño y la comercialización y distribución, para alejarse de las actividades de fabricación. El resto de competidores (HP, IBM, Compaq,...) continúan realizando esas actividades más las actividades de fabricación: el modelo de negocio del resto de competidores les impide volver al modelo Dell dadas las dificultades de deshacerse de las inversiones (maquina-

ria, fábricas,...) que ya habían realizado. Dell persigue una estrategia de cooperación donde las actividades de fabricación son subcontratadas y por tanto, los costes fijos son convertidos en variables.

La compañía Imaginarium se ha consolidado con un modelo de negocio similar donde las actividades de diseño han sido subcontratadas. El diseño de los juguetes Imaginarium rara vez es realizado internamente. Imaginarium recurre a diseñadores externos (inventores, Pyme especializadas en ello,...) para adquirir los derechos de exclusividad de los mismos y subcontratar su producción a los países asiáticos. La compañía utiliza una estrategia de cooperación adicional, que será analizada en profundidad más tarde: la franquicia.

Desventajas de la cooperación

La cooperación es una estrategia que debe ser desarrollada bajo parámetros máximos de confianza y sinceridad. En el momento en el que uno de los dos parámetros no es respetado, suelen surgir la mayoría de los problemas que se presentan en este tipo de estrategias. Por otro lado, todos los estudios realizados sobre fracaso en las estrategias de cooperación tienen en común el ofrecer un alto porcentaje de fracaso en la relación.

A continuación se describen las principales desventajas de la cooperación empresarial:

- Pérdida de información generada internamente: Un caso típico es cuando uno de los socios simula estar interesado en una estrategia de cooperación para obtener información sobre el producto o forma de organización de otro de los socios.
- Conducta oportunista por parte de un socio. Una compañía del sector juguetero buscó una estrategia de cooperación mediante la cual unos socios italianos adquirirían una participación en la compañía para comenzar a exportar el producto español a Italia. Una vez dentro, los socios Italianos no sólo no facilitaron el acceso del producto al mercado italiano sino que introdujeron productos Italianos en España, en plena competencia con la compañía juguetera española.
- Riesgo de llegar a depender de un socio: En las estrategias de cooperación formadas por un socio grande y uno pequeño, se produce un desequilibrio en el que el socio pequeño puede llegar a tener más que perder. Ello depende, por supuesto del tipo de estrategia de cooperación a la que se llegue.
- Problemas de diversa índole entre socios: choque cultural entre socios, pérdida de autonomía en la toma de decisión, pérdida de flexibilidad organizativa.
- Complejidades de gestión: la coordinación entre las organizaciones cooperantes puede llegar a ser difícil. Esto se agrava cuanto mayor es el número de organizaciones cooperantes.

El fracaso en la cooperación

The University of Virginia, Bain & Co., Mckinsey & co., KPMG, PriceWaterhouseCoopers,... Estas son algunas de las organizaciones, principalmente compañías de consultoría, que han estudiado de cerca los fracasos empresariales en el área de cooperación. Los resultados no dejan lugar a duda: la cooperación empresarial se caracteriza por su alto grado de fracaso. Los diversos estudios reflejan diversos resultados en cuanto a porcentajes de fracasos, pero todos reflejan el alto número de fracasos. La horquilla en la que se mueve el porcentaje de fracasos de matrimonios empresariales es entre el 30% y el 70%. En el mejor de los casos, un 30% de fracasos nos parece un porcentaje sumamente alto.

La cuestión pasa ahora a los motivos por los cuales se producen los fracasos. Los motivos principales según la mayoría de los estudios son los siguientes:

- Objetivos divergentes y prioridad de los socios. Los socios no definen de manera adecuada a priori cuáles son los objetivos de la cooperación. Asimismo, una vez instalados en el proceso de cooperación, se concentran en las prioridades propias para dar una importancia secundaria a las prioridades del acuerdo de cooperación.
- Inhabilidad de los socios para trabajar juntos: Los socios pueden mantener unas relaciones cordiales mediante el leve contacto. Cuando el contacto implica relación personal diaria, las relaciones sufren tensión debido a una incompatibilidad de culturas (en caso de organizaciones) o caracteres (en caso de emprendedores personas físicas).
- Condiciones cambiantes que llevan el acuerdo de cooperación a la obsolescencia. Los cambios en el entorno hacen, con el paso del tiempo, que la relación entre los cooperantes deba de ser replanteada. Dos emprendedores en el sector de las tecnologías, poseían productos perfectamente complementarios. Los emprendedores firmaron un acuerdo mediante el que ambos trabajarían juntos para comercializar sus tecnologías conjuntamente. Al cabo de dos años, los cambios en el entorno y la convergencia de sus tecnologías les convirtió en competidores directos, rompiendo las potenciales complementariedades de que gozaban cuando firmaron el contrato. Los cambios en el entorno les impidió continuar cooperando.

Los factores clave de éxito para llevar a buen puerto durante un largo periodo de tiempo una estrategia de cooperación son variados: propósito estratégico claro, metas compartidas, estructura que minimice los conflictos, gestión, personal y ejecución excelente, flexibilidad, incentivos para cooperar, concienciación de la estrategia de cooperación por parte de los máximos directivos,... Un lugar muy especial ocupan los factores clave de éxito relacionados con los aspectos personales. Entre ellos destacan como factores que merecen especial consideración el encaje de los socios y el desarrollo de confianza.

En este sentido es fundamental realizar una labor de selección de los socios. Cuando un emprendedor desea llevar a cabo un acuerdo de cooperación es fundamental que el emprendedor obtenga la máxima información del potencial socio. Para ello, el emprendedor se debe valer de fuentes de información personales principalmente. Al fin y al cabo, el tipo de información que se desea obtener no es información financiera que pudiera estar reflejada en las cuentas anuales de la compañía. Como fuentes de información clave, podemos señalar las siguientes:

- Anteriores socios del potencial socio.
- Anteriores empleados en la organización del potencial socio.
- Personal bancario que haya trabajado de cerca con el potencial socio.

Tipos y formas de cooperación

Los tipos de cooperación representan las diversas áreas de la empresa en que dos empresas pueden cooperar. Existen muchos tipos de cooperación, pero los principales son sólo cuatro:

- Cooperación en la distribución: Este tipo de cooperación es el que llevan a cabo, por ejemplo, las líneas arreas. La compañía española Iberia forma parte de la One World Alliance junto con otras aerolíneas como British Airways, Quantas, American Airlines,... Iberia colabora con estas aerolíneas en la venta de billetes que la aerolínea española no cubre. Por ejemplo, Iberia no vuela a Pórtland (Oregon). La compañía española vende billetes para Oregon en el que esta realiza la parte del trayecto entre Madrid y Nueva York, siendo el tramo entre Nueva York y Pórtland cubierto por la compañía American Airlines. La compañía Iberia opera como distribuidor de la compañía American Airlines en España para aquellos tramos de viaje que la compañía Iberia no cubre. Las principales ventajas de este tipo de cooperación radican en acceso rápido a un mercado no explotado y los bajos costes de operar en otro mercado. El principal inconveniente es que la cooperación en la distribución limita el conocimiento del mercado. Es decir, en el ejemplo de las aerolíneas, se está privando a la compañía American Airlines de información sobre el mercado de españoles que tienen necesidad de viajar a Estados Unidos.
- Cooperación en la fabricación: En 1992, las compañías Volvo y Renault llegan a un acuerdo mediante el que cada fabricante de coches se iba a especializar en la fabricación de elementos de un vehículo para proveer a la parte cooperante. Cada compañía se especializó en aquellos componentes del vehículo en que se encontraran más especializados y cuyos recursos y capacidades pudiesen fabricar mejor: La compañía Volvo se especializó en motores, sin embargo, la compañía Renault se especializó en cajas de cambio. Las ventajas en este tipo de cooperación se refieren al factor espe-

cialización y a las economías de escala generadas al fabricar un volumen superior del mismo componente. El principal escollo se debe a la complejidad de la gestión de la producción con dos organizaciones distintas.

- Cooperación en la cesión de derechos de propiedad industrial o intelectual: Se cede una patente, derechos de marca o copyright para la posterior explotación por parte de uno de los cooperantes que posee los recursos y capacidades para explotar aquella. Esta estrategia es bastante usada por los emprendedores. En este caso, el emprendedor suele ser el propietario de la propiedad industrial o intelectual, carece de recursos para desarrollar el negocio y acude a terceras partes para el lanzamiento del mismo.
- Cooperación tecnológica: Cooperación que tiene por objeto obtener una tecnología de proceso (mecanización de una parte de la fabricación) o de producto (para la incorporación de nuevas prestaciones a un producto).
- Otros tipos de cooperación: La cooperación se puede llevar a cabo en otros eslabones de la cadena de valor como en el aprovisionamiento, servicio de post venta, funciones del departamento de administración. De hecho, cada vez son más frecuentes estos tipos de cooperación.

Dentro de las formas de cooperación podemos dividirlas en acuerdos contractuales y acuerdos con participación. Los acuerdos contractuales pueden revestir formas de carácter tradicional (franquicia, licencia, contrato de compraventa,...) o no tradicional (I+D común, desarrollo de productos común, fabricación conjunta, marketing conjunto,...). Los acuerdos de cooperación con participación pueden dividirse en aquellos en los que se constituye una nueva entidad, aquellos en que no se constituye una nueva entidad y aquellos en que se disuelve una entidad.

Entre las formas del primer grupo se encuentran las joint ventures ya sean equilibradas o de minoría. Las principales formas en el segundo grupo serían los intercambios de participación o la inversión de una participación minoritaria (ver más arriba acuerdo entre Motorota e In Focus). En el tercer grupo se encuentran todo tipo de fusiones y adquisiciones que implican la disolución de uno de los cooperantes.

A continuación vamos a describir algunas de las formas más importantes de cooperación, sobre todo las formas que son más útiles para el emprendedor. Licencia, subcontratación, franquicia y joint venture.

Licencia

La licencia puede considerarse una forma de alianza mediante la cual se evita la inversión en grandes cantidades de capital para financiar fábricas, equipo o empleados. Mediante la licencia, el emprendedor concede a un tercero el uso y explotación de la pro-

propiedad intelectual para el desarrollo, producción y distribución de un producto. Para poder licenciar es necesario que el emprendedor posea unos derechos de propiedad industrial o intelectual con potencial de producir sustanciales beneficios.

La licencia se produce en ciertas organizaciones que tienen un alto potencial de generación de innovaciones y de conseguir la protección legal adecuada sobre estas. En el centro de las organizaciones licenciatarias se encuentran organizaciones cuyas capacidades básicas son aquellas capacidades descritas. A la teoría de los recursos y capacidades nos referimos sobre las enormes dificultades que una organización de estas características posee para generar capacidades de producción y distribución que un producto ganador requiere. Esta forma de alianza se suele dar en ciertos sectores, los cuales se caracterizan por el elevado número de innovaciones que producen, las altas necesidades de inversión que se deben realizar para producir y distribuir el producto y los grandes competidores establecidos existentes en el mismo (Ej.: sector farmacéutico, biotecnológico, tecnológico,...). En este tipo de sectores se produce, a menudo, una relación de simbiosis donde las venture poseen capacidades de investigación y de desarrollo de nuevos productos estrellas pero poseen recursos para distribuir aquellos. Por otro lado, existen grandes compañías establecidas caracterizadas por la enorme estructura organizativa especialmente en las áreas de producción y distribución, pero con resultados inferiores en el área de I+D.

El licenciatario buscará sobre todo que la propiedad intelectual tenga valor económico. Esta ofrecerá valor económico, tanto por el periodo de tiempo que reste para la finalización de la protección de la propiedad intelectual, como por el potencial de generar beneficios que la aplicación tenga. En este sentido, es de destacar aquellos productos-plataforma, como un tipo de producto que ofrece una multitud de aplicaciones (Ej. La incipiente tecnología de realidad aumentada). Este tipo de productos se da sobre todo en sectores tecnológicos.

La licencia ofrece claras ventajas, las cuales pueden ser resumidas en las siguientes:

- Riesgo político y comercial asumido por el licenciatario: El emprendedor transfiere el riesgo de entrada en mercados desconocidos, así como el riesgo derivado de la comercialización a un tercero que posee recursos superiores para poder franquear dichos riesgos. De este modo, el emprendedor se concentra en lo que sabe hacer mejor que es, frecuentemente, el desarrollo del producto o tecnología.
- Permite la concentración de recursos en mercados más lucrativos: El emprendedor puede circunscribir su actuación a la concentración en mercados más lucrativos o mercados sobre los que posee mayor conocimiento o tiene mayores probabilidades de éxito. Asimismo, el emprendedor puede hacer posible la entrada en varios mercados a la vez.

En cuanto a los inconvenientes de la licencia podemos resumirlos en los siguientes:

- Posibilidad de crear un competidor: Si el licenciario utiliza la tecnología para desarrollarla o encontrar nuevas aplicaciones que impliquen nuevos usos comerciales, el licenciador (normalmente, el emprendedor) puede estar financiando en términos de conocimiento a un competidor. Este competidor posee de manera natural unos recursos y capacidades más potentes que el emprendedor, ya que en primera instancia se le escogió por este motivo.
- Dependencia del licenciario: Una vez concedida la licencia, y en condiciones normales, el emprendedor dependerá del licenciario. Ello implica que si la selección del licenciario no ha sido acertada, el potencial de la propiedad intelectual se verá disminuido en el ámbito de aplicación del convenio firmado con el licenciario. El caso más frecuente es aquel en que el emprendedor cede la licencia a un tercero que posee recursos y capacidades inferiores a los que el licenciador pensaba. El emprendedor estaría firmando un acuerdo con un tercero infradotado de recursos.

Por último, poner de relevancia que junto con los acuerdos de licencia de una tecnología son también muy común los acuerdos por los que se cede una marca fuerte. Este tipo de acuerdos se suelen dar en sectores tales como la restauración o sector hotelero.

Subcontratación

La subcontratación implica la desvinculación en algún eslabón de la cadena de valor, que será llevado a cabo por un tercero colaborador para proveer de productos, servicios de apoyo o actividades funcionales al subcontratista. Mediante la subcontratación el emprendedor deja de llevar a cabo actividades que tradicionalmente realizaba internamente para externalizarlas.

Un emprendedor debe plantearse la realización de la subcontratación cuando se de alguna de las siguientes circunstancias:

- La actividad no es crucial para el desarrollo de la ventaja competitiva: No es aconsejable subcontratar actividades que formen la base de la ventaja competitiva ya que estas actividades deben ser controladas internamente.
- La actividad se puede realizar mejor o de manera más barata por un tercero. La subcontratación debe buscar sobre todo el ahorro de costes pero también la mejora en los productos o servicios ofertados. De hecho, esta es la principal ventaja que ofrece la actividad de subcontratación.
- Se desee reducir las operaciones propias con alguno de los siguientes objetivos:
 - Reducir el tiempo del ciclo de producción. El objetivo de la organización es producir de manera más ágil.

- Acelerar el proceso de decisión: la organización opera en el proceso decisorio de manera lenta debido a la pesada estructura organizativa.
- Reducir los costes de coordinación: La organización posee unos altos costes de coordinación.

Las principales ventajas que puede ofrecer la subcontratación son las siguientes:

- Mejora la habilidad de obtener componentes de alta calidad más baratos.
- Mejora la habilidad de innovar al interactuar con los mejores proveedores.
- Mejora la habilidad organizativa si cambian las condiciones de mercado o necesidades del cliente.
- Permite a la firma concentrarse en las actividades que realiza mejor que los externos o que pueden suponer mayores márgenes para la misma.

No obstante los beneficios señalados, las actividades de subcontratación pueden llevar a la firma a la pérdida del contacto con los clientes, cuando se subcontratan actividades que conllevan un mayor contacto con el cliente. El problema para el emprendedor es que la pérdida de este contacto le imposibilita para obtener la información crucial de que es lo que los clientes desean. El fallo se puede ver ampliado en el caso en que el emprendedor subcontrate actividades "core", es decir, aquellas actividades que se basen en los recursos y capacidades más sólidos de la organización: gran parte de los problemas en las crisis empresariales se originan en la concentración de la empresa en actividades "no core", para realizar directamente las actividades "core". Estas actividades suelen constituir la base de los beneficios de una organización, aquellas actividades más identificadas con los recursos y capacidades propios.

Franquicia

Dentro de los modelos de negocio existentes para expandir una venture debe recibir especial mención la franquicia dado el potencial de crecimiento que ofrece a las nuevas organizaciones derivado del potencial de apalancamiento de recursos que ofrece y el elevado volumen del sector comercio minorista en el PIB español.

La franquicia es una forma de licencia por la que el franquiciador de un producto, servicio o forma de negocio obtiene la distribución a través de un franquiciador o licenciario del negocio a cambio de una contraprestación económica que se suele concretar en un pago inicial y un royalty periódico. El sistema de negocios se ofrece al franquiciado completamente sistematizado (operaciones, "lay out" del local, productos y servicios,...) y está sujeto a un alto grado de control por parte del franquiciador para mantener la homogeneidad en los establecimientos. Sin embargo, a pesar de los controles por parte del franquiciador la relación entre este y el franquiciado es contemplada co-

mo una relación donde prima el interés común. Es aquí donde yace la ventaja de la franquicia como modelo de negocio.

La opción de franquicia ha gozado durante la última década de un gran popularidad¹¹⁴. El número de establecimientos en franquicia en España se ha doblado del año 2000 al 2006 de 31.000 a 63.000. El porcentaje de la facturación de la franquicia sobre el comercio minorista supone un 20%, cifra aún lejana a la de países más desarrollados, como Estados Unidos en los que el porcentaje llega al 30%. Si bien el número de redes no ha aumentado en consonancia, al producirse un incremento de un 20% de estas entre los años 2000 y 2006 al pasar de 750 redes a 902 redes. Ello implica que el número de redes existentes produce la mayoría del crecimiento de establecimientos.

El porcentaje de franquiciados en España es del 81% del total de tiendas; el porcentaje de tiendas propiedad del franquiciador es del 19%. Desde el punto de vista del franquiciado, la franquicia es asimismo una alternativa factible para pequeños emprendedores ya que el 73% de los casos se requiere una inversión inferior a €120.000.

Existen más sectores que tienen mayor potencial de ser franquiciados que otros. Los sectores cuyo consumidor final es el particular son más franquiciables que aquellos concentrados en mercados industriales. Los sectores más activos en España son los de servicios de hostelería, inmobiliario, reparación de coches y joyería. Los sectores de más potencial futuro son los de servicios odontológicos, así como otros servicios médicos.

En el presente trabajo, al concentrarnos en los factores que hacen posible el crecimiento de las ventures, vamos a adoptar sobre la franquicia el punto de vista del franquiciador o emprendedor interesado en franquiciar su idea de negocio. Las ventajas que ofrece la franquicia para éste, con respecto a la alternativa de expansión mediante tiendas propias, son las siguientes (Gompers, 2001)¹¹⁵:

1. El franquiciador puede establecerse de manera más rápida en el mercado y dificultar o evitar la entrada de la competencia (efecto de "Market Lock in" o "preemption").
2. Inferiores necesidades de financiación para el franquiciador: La mayoría de los gastos de financiación son sufragados por parte del franquiciado a través del pago inicial y royalty, así como los gastos de inversión y la compra de stock. Esta es la principal razón por la que los emprendedores franquician sus ideas de negocio.
3. Reducción de situaciones de agencia: Dado que el franquiciado es propietario del negocio, la mejora de la marcha del negocio está en su mejor interés. Por ello, el conflicto de diversidad de intereses entre propietarios y gestores se reduce en muy gran medida. Algunos estudios mencionan ésta como la principal ventaja para el franquiciador.
4. Inferiores necesidades de gestión.

5. Los franquiciados son normalmente residentes en el área donde desean establecer la franquicia y tienen conocimiento del área.
6. Las economías de escala (por ejemplo, en los costes derivados de los servicios centrales, distribución,...) y el poder de negociación (adquisición de materiales, financiación externa a la red o servicios como publicidad o transporte) que genera la franquicia para el franquiciador son importantes.
7. El poder que ejerce sobre el franquiciador, tanto de control de la relación, conocimiento de la misma, como poder de negociación.

Como desventajas dentro del sistema de franquicia, de nuevo para el franquiciador, contemplamos las siguientes:

1. Falta de alineamiento en algunos casos en los intereses de franquiciadores y franquiciados, especialmente si no existe una comunicación fluida entre ambos.
2. Gastos relacionados con los sistemas de control que es necesario introducir sobre los franquiciados.

Joint venture

Una joint venture es una organización nueva creada conjuntamente por dos o más organizaciones que aúnan una porción de sus recursos. Los participantes en la joint venture aportan recursos a una nueva organización para desarrollar alguna actividad. La clave en una joint venture es la complementariedad de los recursos: los recursos aportados deben tener el carácter de complementarios de tal forma que se produzcan sinergias mediante la conjunción de los activos. Se hace necesario que los activos aportados por las dos organizaciones tengan el carácter de heterogéneos, salvo cuando lo que se persigan con esta sea lograr economías de escala, en cuyo caso, los recursos pueden tener el carácter de homogéneos.

Otros motivos por los que las organizaciones pueden incurrir en una joint ventures son la reducción de los riesgos de cada socio, por ejemplo, aportando recursos o capacidades que cada uno de los aportantes posea en exceso o domine, el intercambio de tecnologías o la mera búsqueda de una ventaja competitiva.

¿Cuáles son los recursos y capacidades que más comúnmente se suelen aportar a una joint venture?. En relación a la contribución de recursos, los más comunes son los recursos financieros, contactos locales, tecnología, marca, fuerza de ventas cualificada, y conocimiento del mercado local. En relación a la contribución de capacidades, las aportaciones que más comúnmente se llevan a cabo son todo tipo de know how y el acceso a materiales. Como ejemplo, un emprendedor en el sector de energías renovables que lleva a cabo una joint venture con un proveedor de materiales, mediante el cual el emprendedor aporta su know how en la fabricación de paneles solares. El proveedor de

materiales realiza una aportación de silicio, producto cuya producción se encontraba agotada en todos los mercados en el plazo de dos años.

Como en la mayoría de las estrategias de cooperación, la clave del éxito de una joint venture se encuentra relacionada con las relaciones entre organizaciones aportantes. La confianza, compatibilidad de cultura o caracteres,... ayuda enormemente a que la joint venture llegue a buen puerto. Asimismo, las entidades aportantes deben mantener ese mismo espíritu de camaradería con la organización neonata, de tal forma que la gestión inadecuada del trabajo de la participada con las empresas matrices es una de las causas de fracaso más extendidas.

También, en esta estrategia de colaboración existe un alto porcentaje de fracaso, situándose el porcentaje de joint ventures que se rompen de manera prematura entre el 25% y el 75%. Aparte del fracaso, las otras formas de terminación de la joint venture más comunes son:

- Cumplimiento del propósito para el que fue creada: en cuyo caso la joint venture se termina disolviendo. En ocasiones, en la firma del contrato de joint venture y subsiguiente constitución de la nueva organización, se negocia el plazo y condiciones de terminación de la misma (reparto de activos).
- Adquisición por parte de uno de los socios de la participación de los otros socios en la joint venture para controlarla plenamente.
- Se vende a un tercero ajeno a la joint venture interesado en la adquisición de la misma.

4.9. Sistemas

Los sistemas que una venture emplea son muy importantes para facilitar la estabilización y automatización de la organización. Gerber (1995)¹¹⁶ escribe un libro muy influyente en el que asienta la idea de que los problemas de los emprendedores se pueden resolver, en su mayor parte, mediante la sistematización de la organización. El autor propone una sistematización similar a la que se lleva a cabo en el mundo de las franquicias, es decir, el turn key approach. Mediante ella, la organización funciona como un coche al cual sólo hay que introducir la llave y poner en marcha para su completo y coordinado funcionamiento. Ello implica que la organización, mediante la sistematización de todas las áreas susceptibles de ser sistematizadas, llegue a funcionar de manera automática. Al funcionar la organización de manera automática sin requerir su presencia, el emprendedor va a liberar tiempo para continuar construyendo otras áreas críticas de la organización y así continuar creciendo.

Para que la organización perdure, el emprendedor no debe ser un agricultor que riega los girasoles a la hora exacta para que la producción sea superior. El emprendedor se debe convertir en un organizador que implemente un sistema que permite el riego a una

hora determinada de manera automática, de tal forma que el sistema continúe funcionando cuando él no se encuentre presente o incluso tras su fallecimiento.

Por ello, se hace necesario que el emprendedor se concentre por ejemplo, no en el diseño de un producto determinado sino en los procesos que se deben introducir en la organización para estimular la innovación. **En última instancia el emprendedor debe poner en marcha una organización que lleve a cabo e incentive este tipo de actividades.**

Para la sistematización de la organización, esta se puede dividir en cuatro grupos, segmentos o dominios susceptibles de ser sistematizados (Porrás, 1987¹¹⁷): Factores organizativos, factores sociales, tecnología y características físicas.

1. Factores organizativos: Partes de la organización que han sido diseñadas para coordinar formalmente la conducta de los empleados y el funcionamiento de varias partes de la organización. Ejemplos de esta son las metas, la estrategia, políticas administrativas y procedimientos, sistemas de compensación,...
2. Factores sociales: Aspectos relacionados con los empleados de la organización, como por ejemplo, la cultura, procesos interactivos, atributos individuales.
3. Tecnología: Todo lo relacionado con la transformación de materia prima en producto elaborado (equipo, maquinaria, sistematización del proceso,...).
4. Características físicas: configuración del espacio, ambiente, diseño interior,...

Configuración e implementación de sistemas

Las decisiones sobre la sistematización de un proceso se deben tomar en cascada, de tal forma que las decisiones más generales se toman al principio, para llegar a un mayor grado de especificidad en las etapas finales del diseño del sistema. El proceso de sistematización se puede dividir en cuatro fases: determinación de objetivos, asignación de roles, interconexión, diseño de elementos.

- Determinación de objetivos: Antes de diseñar un sistema debemos de preguntarnos cuál es el objetivo del mismo. Si por ejemplo, necesito diseñar automóvil, precisaré determinar si el vehículo se destina a un mercado de personas casadas con hijos, personas mayores sin hijos, solteros amantes de la velocidad,... Si es para una mercado de personas casadas con hijos, determinaré cuantos hijos, si tienen bebés, nivel económico,...
- Determinación de roles: Una vez determinados los objetivos comenzaré a realizar preguntas sobre funcionalidades que debe tener el sistema: ¿Debe haber un carrito en el coche?, ¿es necesario un tercer cinturón de seguridad en la parte trasera?, ¿deben las puertas traseras tener un sistema de seguridad que impida abrir las puertas desde el

interior?, ¿Cuál debe ser la potencia del motor para que el coche funcione de manera desahogada? ¿Debe incluirse una tercera fila de asientos?, ¿Existen restricciones al consumo de combustible de acuerdo con el nivel socioeconómico del target?.

- Interconexión: La siguiente fase es producir la integración de todos los roles definidos, de tal forma que se adapten mutuamente para producir un conjunto integrado. ¿Dónde debe situarse el sistema de seguridad, en la propia puerta o en la parte delantera?. ¿Debe el tercer cinturón de seguridad incluirse en la tercera fila de asientos?, ¿Debe el carrito caber sin necesidad de levantar la tercera fila de asientos?.
- Diseño de elementos: Los distintos elementos del sistema son descritos y especificados. ¿Cuándo el sistema de seguridad para bloqueo de puertas esté activado, debe permanecer algún indicador luminoso encendido?. ¿Cómo debe la tercera fila de asientos diseñarse para que resulte fácil abatirla?.

Un sistema completo se compone de tres elementos:

- Camino: El camino corresponde a quien hace que actividad para quien.
- Conexión: La conexión define como y cuando se van a interrelacionar las personas/equipo del sistema.
- Actividad: Tarea que debe ser desarrollada por la persona/equipo designada.

5. Conclusiones

5.1. Muro de crecimiento

El muro de crecimiento se produce en organizaciones que tras un periodo de crecimiento intenso, detienen el crecimiento suponiendo un gran esfuerzo regresar a la senda del mismo. El motivo es la incapacidad de la organización de adaptarse a los cambios que el crecimiento supone. Hambrick y Crozier (1985) describen los factores que caracterizan a las organizaciones que llegan a superar el muro de crecimiento:

- El emprendedor anticipa el tipo de organización a la que desea llegar y posee una visión de esta como una organización grande.
- La organización se anticipa en seleccionar y reclutar con antelación al personal que se va a necesitar cuando aparezcan los periodos de crecimiento.
- Se introducen de manera gradual procesos y sistemas dignos de una organización grande.
- Se minimiza la estructura jerárquica.
- El compromiso de los empleados es reforzado mediante la posesión por parte de estos de una participación.

5.2. Hidden champions

Simon (1996)¹¹⁸ realiza un interesante estudio de compañías de alto crecimiento que él denomina "hidden champions". Estas compañías se caracterizan por ser líderes de mercado en su sector y no gozar de un conocimiento generalizado por parte del público.

Ejemplos de estas compañías son: Haribo (golosinas), Hohner (acordeones), Stihl (sierras eléctricas), Koenig (prensas para papel de timbre), Schenk (balanzas para pesar). El autor realiza una investigación de estas organizaciones a fondo y llega a una serie de conclusiones.

La mayoría de estas organizaciones tienen un tamaño pequeño y mediano, pero dominan su segmento de mercado. Suelen ser empresas que tienen el carácter de familiar al contar con una participación media de grupos familiares del 77%. La cuota media de mercado es del 30% (como ejemplos, KHS, fabricante de sistemas de embotellamiento para el sector de las bebidas posee una cuota de mercado del 30%; Brita líder en filtros de agua con una cuota de mercado del 80%). Los productos que comercializan no son productos de alta tecnología, perfil alto o alta familiarización por parte de los clientes, sino productos de perfil bajo o “invisibles” como Tetra, líder en el segmento de comida de peces tropicales o Hauni, líder en la fabricación de máquinas de tabaco. Los campeones ocultos exportan un porcentaje alto de las ventas, situándose el volumen de exportación en el 51% de este.

Lo que caracteriza a estos hidden champions es la obsesión con un **objetivo**: lograr el liderazgo de mercado más allá de la cuota de mercado: Se obsesionan con ser la compañía referente en el pequeño segmento que ocupan (liderazgo psicológico) y a ello dedican todas sus energías. La implementación de esta meta se caracteriza por una orientación de la misma a largo plazo, y por la persistencia en conseguirla. Nunca pierden la determinación para ser el número uno del sector. El ser líder de mercado les proporciona beneficios en costes, como son las economías de escala y de ámbito, en marketing y en publicidad. Asimismo, otra ventaja de perseguir como meta el dominar el mercado, dada su simpleza y claridad, permite que la comunicación de la misma al resto de la organización se realice de manera muy fácil y efectiva.

Esta concentración en nicho de mercado les impulsa a buscar expansión en mercados **globales** para ganar todos los beneficios del crecimiento y de la consecución de un tamaño elevado (economías de escala, curva de experiencia, etc). Asimismo, la estrategia otorga los beneficios de diversificación propios de la entrada en mercados diferentes. Sin embargo, el riesgo del aumento de la complejidad aumenta al tener que dirigir operaciones en diversos países. Poseen la percepción de que el cliente transfronterizo posee más similitudes que el cliente en distintos segmentos del mismo sector. La distribución la realizan directamente en los distintos países para no perder la perspectiva del cliente y mantener el flujo de información sobre este en cada mercado en que operan.

Con respecto al **mercado** en el que operan, se caracterizan por un conocimiento profundo del cliente y un contacto directo con el mismo, obcecándose con dotar al producto de la perspectiva del cliente. Con carácter generalizado, la definición del mercado y las líneas de producto son estrechas y no amplias. Esta concentración ofrece ventajas

e inconvenientes para ellos. La concentración les hace aceptar los riesgos de la falta de diversificación a favor de un aumento de la fuerza derivado de la concentración. La mayoría se posiciona con una amplitud de mercado no demasiado estrecha para operar en un mercado de tamaño suficiente, ni demasiado amplio como para perder los beneficios de la concentración. A pesar de que los mercados en que operan se encuentran fragmentados (divididos en una gran variedad de nichos), el conocimiento que poseen del mercado es muy alto debido a la concentración en nicho que realizan y a la cercanía a dicho segmento con que operan. Los límites del mercado en que operan no les viene dado sino que, a través de una férrea estrategia, deciden en que parcela deben operar. En ocasiones, ellos mismos definen los límites del mercado creando una categoría de la cual son líderes. Una vez que han seleccionado un mercado, el nivel de compromiso es muy alto y rara vez realizan redefiniciones del mismo. El mercado en el que operan tiene carácter de oligopolístico. En el mercado adoptan una estrategia de diferenciación y no de costes, basando su ventaja competitiva en el superior conocimiento del cliente.

La concentración en un segmento les permite crear una relación íntima con el **cliente**. Dado el grado de especialización de los “hidden champions”, el producto ofrecido no tiene sustituto, y el cliente se ve obligado a comprar de ellos. Consecuentemente, la concentración crea una dependencia fuerte de estos hacia el cliente. La relación con el cliente no se basa sólo en marketing sino también en principios económicos racionales. La posición de dominio del mercado de los hidden champions no se traduce en abusos sobre los clientes mediante la explotación a través del precio.

La subcontratación de actividades no es utilizada en exceso. Los hidden champions evitan la subcontratación de “actividades core” (especialmente todo lo relacionado con el I+D). También son reacios a entrar en alianzas con otras firmas, incluso aquellas destinadas a penetrar otros mercados (Japón, siendo probablemente el mercado más difícil de penetrar, es una excepción).

En cuanto a los **recursos humanos**, dado que las compañías desarrollan una cultura fuerte, esta les permite una identificación del trabajador con aquellas. La motivación que produce reduce la rotación de empleados. Aquellos empleados cuyo rendimiento no se adecua al del resto de empleados salen de la organización más por control social de los propios empleados que por controles formales. La organización se encuentra dividida en pequeñas unidades. El proceso de selección es riguroso, solucionando cualquier error de selección mediante el sistema de control social. La dirección de la compañía es el factor que más contribuye al éxito de los hidden champions. Los directivos poseen mayores dosis de voluntad, constancia, compromiso e iniciativa que coeficiente intelectual o conocimientos técnicos. Asimismo, estos poseen energía y habilidad para motivar a otros. Los directivos son captados pronto, en las primeras etapas de liderazgo y se mantienen

con la compañía una media de veinte años. El estilo de dirección es una combinación de estilo autoritario y participativo, abusando de las técnicas de “empowerment”.

5.3. Conclusiones

Uno de los núcleos más importantes de la iniciativa emprendedora está comprendida por el área de gestión del crecimiento. En nuestra opinión, la atención prestada a determinadas áreas, como la creación de empresas en sus primeras etapas, es desmesurada si la comparamos con el volumen de investigación desarrollado en el ámbito del crecimiento.

El crecimiento debería de ser un área de absoluta y prioritaria importancia para las entidades públicas, y por tanto prioritario como línea de investigación. Los países de mayor crecimiento económico y con mayores niveles de bienestar no se caracterizan por un volumen alto de creación de empresas (como ejemplo de países de alto número de creación de empresas figuran los países latinoamericanos, en los que el grado de bienestar es muy inferior al de los países más desarrollados). Estos países de mayor bienestar se caracterizan por poseer unas empresas de tamaño superior, donde o bien existen un elevado número de empresas multinacionales, o donde el tamaño medio de la Pyme es más elevado.

Es aquí donde el crecimiento de las Pyme pasa a tener un papel crucial para la sociedad. Ello tiene especial relevancia en nuestro país donde el tamaño medio de las Pyme es inferior al de la media española. Desde estos puntos de vista, la novedad de nuestro trabajo es muy elevada. Es aquí también donde nuestro trabajo de investigación gana importancia.

En base a todo ello, es notorio el reducido número de trabajos desarrollados en esta área a nivel nacional y las grandes lagunas de conocimientos existente a nivel global.

Bibliografía

- ¹ Birch, D. 1989. Change, Innovation, and Job Generation. *Journal of Labor Research*.10(1): 33-39.
- ² Birch, D., (1987), *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*, Free Press, New York.
- ³ Birch, D., (1987), *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*, Free Press, New York.
- ⁴ Reynolds, P., & West, S. (1985). *New Firms in Minnesota*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Center for Urban and Regional Affairs.
- ⁵ Badwin, J., Picot, G. (1995). Employment generation by small producers in the Canadian manufacturing sector. *Small Business Economics*, 7, páginas 317-331.
- ⁶ Doorley, T.(1998). Start going, keep growing. *Worldlink*, March-April, 56-65.
- ⁷ Kirchhoff, B., Phillips, B. (1988). The effects of firm formation and growth on job creation in the United States. *Journal of Business Venturing*, 3, 261-272.
- ⁸ Smallbone, D., Leigh, R., North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 1(3), 44-62.
- ⁹ Davidsson, P., & Delmar, F. (1997). High-growth firms and their contribution to employment: The case of Sweden 1987-96. Paris: OECD Working Party on SMEs.
- ¹⁰ Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- ¹¹ *Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2004 Executive report*. Estudio copatrocinado por Babson College y London Business School.
- ¹² *Retrato de la Pyme*. Subdirección general de apoyo a la Pyme. Área de estadísticas y publicaciones. Versión 10 de Mayo, 2005.
- ¹³ EIM Business and Policy Research. IX Congreso REDEPYME, Escuela de Organización Industrial (EOI). Madrid, 18/19 de Noviembre, 2004.

- ¹⁴ Business demography in Europe. Observatory of European SMEs, 2002/5. Tomado de María Callejón, Procesos de selección, iniciativa empresarial y eficiencia dinámica, Universidad de Barcelona, mayo de 2003.
- ¹⁵ American Management Association (1995). Change management: A survey of Major U.S. corporations. New York.
- ¹⁶ Cooper, A.C. (1995). Challenges in predicting new firm performance: a validation study". *Journal of Business Venturing*, volumen 8(3), 241-253.
- ¹⁷ Fombrun, C. J., & Wally, S. (1989). Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4(2), 107-222.
- ¹⁸ Brush, C. G., & VanderWerf, P. A. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157-170.
- ¹⁹ Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring performance of emerging businesses. *Journal of Business Venturing*, 8, 32-40.
- ²⁰ Lee, J., and Miller, D. 1996. Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea. *Organization Studies* 17:729-750.
- ²¹ Durand, R., Coeurderoy, R. (2001). Age, order of entry, strategic orientation and organisational performance. *Journal of Business Venturing*, 16, 471-494.
- ²² Duane, R., & Hitt, M. A. (1997). Performance strategies for high-growth entrepreneurial firms. En P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- ²³ Cusumano, M. & Von Krogh, George. Three strategies for managing fast growth. *MIT Sloan Management Review*. Winter 2001.
- ²⁴ Martha E. Mangelsdorf. "The startling truth about growth companies." *Revista Inc*, Mayo 1996.
- ²⁵ Hambrick, D.C. , Crozier, L.M. (1985). Stumblers and stars in management of rapid growth. *Journal of Business Venturing* 1(1), 31-45.
- ²⁶ Doorley, T.(1998). Start going, keep growing. *Worldlink*, March-April, 56-65.
- ²⁷ Doorley, T., Donovan J. (1999). Value creating growth: How to lift your company to the next level of performance. *Jossey-Bass Inc*. 1999, 15-18.
- ²⁸ Slywotzky, A. (2003). How to grow when markets don't. *Warner Books*, 10-14.
- ²⁹ Christensen, C. (2003). *The innovator's solution*. Harvard Business School Press. Capítulo 1, 23, nota 9.
- ³⁰ Treacy, M. (2003). Double digit growth. How great companies achieve it. *Editorial Portfolio*, 8-9.
- ³¹ Little, S. (2005). The seven irrefutable rules of small business growth. *Editorial Wiles*, 170-174.
- ³² Gibrat, R. (1931): *Les Inequalites Economiques*, Libraire du Recueil Sirey, Paris.
- ³³ Evans, D. (1987). Tests of alternative theory of firm growth. *Journal of Political Economy*, 95 (4).

- ³⁴ Zook, C. and Allen, J. (1999). The facts about growth. New York. Bain and Company.
- ³⁵ Corporate Strategy Board. (1998). Stall Points. Washington DC.
- ³⁶ Doorley, T., Donovan J. (1999). Value creating growth: How to lift your company to the next level of performance. Jossey-Bass Inc. 1999, 3-4.
- ³⁷ Donovan, J. Tully, R, Wortman, B. (1998). The value enterprise: strategies to for building a value-based organisation. Toronto, McGraw Hill-Ryerson.
- ³⁸ Charan, R. (2004). Profitable growth is everyone's business. Editorial Random House, 57-72.
- ³⁹ Steinmetz, L.L. (1969): Critical Stages of Small Business Growth, Business Horizons, vol. 12, nº 1, pp. 29-34.
- ⁴⁰ Adizes, I. (1979). Organizational passages – Diagnosing and treating lifecycle problems of organisations. Organizational Dynamics, 8(1), 3-25.
- ⁴¹ Greiner, L. E., (1972): Evolution and Revolution as Organisations Grow. Harvard Business Review, Vol. 52, 37-46.
- ⁴² Churchill, N.C. y Lewis, V.L. (1983): The Five stages of Small Business Growth, Harvard Business Review, 30-46.
- ⁴³ Flamholtz, E., Randle, Y. (2000). Growing pains. Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. Editorial Jossey-Bass.
- ⁴⁴ Kazanjian, R. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. Academy of Management Journal, volumen 31(2), 257-279.
- ⁴⁵ Kazanjian, R., Drazin, R. (1990). A stage-contingent model of design and growth for technology base ventures. Journal of Business Venturing, 5(3), 137-150.
- ⁴⁶ Birley, S., Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between types of small firms. Strategic Management Journal, volumen 11, 535-557.
- ⁴⁷ Bhide, A. (1996). Note on building the self-sustaining firm. Harvard Business School.
- ⁴⁸ Businessweek. BW1000 para el año 2004 elabora un ranking de las organizaciones con mayores ventas anuales.
- ⁴⁹ Chandler, G. N. and Baucus, D. A. (1996). Gauging Performance in Emerging Businesses: Longitudinal Evidence and Growth Pattern Analysis, in Reynolds, P. (ed.), Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA, Babson College, 491-504.
- ⁵⁰ Bhide, A. (1999). The origin and evolution of new businesses. Editorial Oxford University Press.
- ⁵¹ Davidsson, P. (2005). What do we know about small firm growth?. Paper presentado en el XXXV Congreso EISB de Barcelona. Septiembre 2005.
- ⁵² Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. Journal of Business Venturing, 7(3).
- ⁵³ Timmons, Jeffrey. New venture creation. Entrepreneurship for the 21st century. Mc Graw Hill 2003. Sexta edición.
- ⁵⁴ Hamm, J. (2002). Why entrepreneurs don't scale. Harvard Business Review 2002.

- ⁵⁵ National agency for Enterprise and Construction. Entrepreneurship index. December 2004.
- ⁵⁶ Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship - and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 211-226.
- ⁵⁷ Wiklund, J., Davidsson, P., Delmar, F., & Aronsson, M. (1997). Expected consequences of growth and their effect on growth willingness in different samples of small firms. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- ⁵⁸ Amit, R., MacCrimmon, K, Zietsma, C, Oesch, J. (2000). Does money matter?. Wealth attainment as the motive for initiating growth oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 16, 119-143.
- ⁵⁹ Wiklund, J. Davidsson, P., Delmar, F. What do they think and feel about growth?. An expectancy value approach to small business managers attitudes towards growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera 2003, 247-270.
- ⁶⁰ Covin, J., Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, verano 1990.
- ⁶¹ Miner, J. Entrepreneurs, high growth entrepreneurs and managers: contrasting and overlapping motivational patterns. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 221-234.
- ⁶² Davidsson, P. (1994). Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.
- ⁶³ Birley, S. (1994). Taxonomy of business start up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing* 9(1), 7-31.
- ⁶⁴ Scheinberg, S., Macmillan, I. An 11 country study of motivations to start a business. *Frontiers of entrepreneurship research 1988*.
- ⁶⁵ Solymossy, E. (1997). Push/pull motivation: Does it matter in venture performance?. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- ⁶⁶ Begley, T. Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 10 (3), 249 -243.
- ⁶⁷ Doorley, T., Donovan, J. (1999). *Value-creating growth: How to lift your company to the next level of performance*. Jossey Bass Business and Management Series.
- ⁶⁸ Morrison, A., Breen, J., Ali, S. (2003). Small Business: Growth Intention, Ability and opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425.
- ⁶⁹ Collins, J., Porras, J. (1991). Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, Otoño.
- ⁷⁰ Parks, G. (1977a). How to climb a growth curve. Eleven hurdles for the entrepreneur-manager. Part I. *Journal of Small Business management*, 15(1), 25-29.
- ⁷¹ Parks, G. (1977b). How to climb a growth curve. Eleven hurdles for the entrepreneur-manager. Part II. *Journal of Small Business management*, 15(2), 41-45.

- ⁷² Las 4 Fs hacen referencia a las formas de financiación al inicio de actividad: Friends, Family, Fools y Founder's money.
- ⁷³ McKenna, J., Oritt, P. Growth planning for small business. *American Journal of Small Business*, V(4) primavera.
- ⁷⁴ Hambrick, D., Crozier, L. (1985). Stumblers and Stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing* 1, 31-45.
- ⁷⁵ Gibb, A. and Scott, M. (1986). Understanding Small Firm Growth. In *Small Firms Growth and Development* (Eds Scott, M., Gibb, A., Lewis, J., Faulkner, T. Gower). Publishing Company Ltd., England and USA
- ⁷⁶ Kazanjian, R. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31 (2), 257-279.
- ⁷⁷ Barber, J., Metcalfe, J.S., Porteous, M. (1989). *Barriers to Growth in Small Firms*. Routledge, Londres.
- ⁷⁸ Hay, Michael. *Barriers to Small Firm Growth*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, 1992.
- ⁷⁹ Stevenson, H. and Gumpert, D. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April 1985.
- ⁸⁰ Busenitz, L. And Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decisions making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
- ⁸¹ Macmillan, I., Gunther MacGrath, R. (1999). *The entrepreneurial mindset*. Harvard Business School Publishing.
- ⁸² Slater, M. (1980). The managerial limitations to the growth of firms. *The economic journal*, 90 (September 1980), 520-528.
- ⁸³ Terpstra, D., Olson, P. (1993). Entrepreneurial start up and growth: A classification of problems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera 1993, 5-19.
- ⁸⁴ North, D., Smallbone, D. (1995). The employment generation potential of mature SMEs in different geographical environments. *Urban Studies*, 32,9, pp. 1517-1534.
- ⁸⁵ Sexton, D., Upton, N., Wacholz, L, McDougal, L. (1997). Learning needs of Growth Oriented entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 12 (1), 1-8.
- ⁸⁶ Petrakis, P. (1997). Entrepreneurship and Growth: Creative and equilibrium events. *Small Business Economics*, 9(5), 383-402.
- ⁸⁷ Bohata, M., Mlader, J. (1999). The development of the Czech SME sector. *Journal of Business Venturing* 14., 461-473.
- ⁸⁸ Zook, C. and Allen, J. (1999). *The facts about growth*. New York. Bain and Company.
- ⁸⁹ Barth, E., Horte, S. (1999). Managerial Barriers to Growth in Sweden. *European Operations Management Association*. VI International Annual Conference, 1999.
- ⁹⁰ Federation of Small Businesses (2000). *Barriers to survival and Growth of small firms in the UK*. October 2000.

- ⁹¹ Federation of Small Businesses (2002). Lifting the Barriers for Growth. Executive summary report.
- ⁹² Maki, K., Pukkinen, T. (2000). Barriers to growth and employment in Finnish Firms. Business research and development center, Turku School of Economics and Business Administration.
- ⁹³ Mullins, J., Churchill N.C. How fast can your company afford to grow. Harvard Business Review, May 2001.
- ⁹⁴ Barringer, B., Jones, F., Neubaum, D. (2004). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founders. Journal of Business Venturing, 20, 663-687.
- ⁹⁵ Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-j, A., Gustavsson, H. (2000). Empirical analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data. Journal of Small Business Management, 40(4), 332-349.
- ⁹⁶ Roberts, M. (2001). The challenge of growth. Harvard Business School, 9-393-106.
- ⁹⁷ Roberts, M. (1989). Managing rapid growth. Harvard Business School, 9-387-054.
- ⁹⁸ Se recomienda la introducción de un consejo de administración antes de poner la venture en marcha. Se hace necesario en el plan de negocios introducir un apartado que describa quien va a formar parte del consejo y que cualificaciones va a tener.
- ⁹⁹ Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. Organization Science 14 (2).
- ¹⁰⁰ De Vries, K. (1985). The dark side of entrepreneurship. Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre.
- ¹⁰¹ Kwestel, M., Preston, M. Plaster, G. (1998). The road to success: how to manage growth. John Wiley & Sons.
- ¹⁰² Casillas, T., Marti, J.M. (2002). Guía para la creacion de empresas. Colección EOI empresas. Fundación EOI.
- ¹⁰³ Dean, B. (1986). The Project management approach in the systematic management of innovative start up firms. Journal of Business Management, 1 (2), 149-160.
- ¹⁰⁴ Gilmore, T., Kazanjian, R. (1989). Clarifying decision making in high growth ventures: the use of responsibility charting. Journal of Business Venturing, 4(1), 69-83.
- ¹⁰⁵ Collins, J., Lazier, W. (1995). Managing the Small to Mid-sized Company: Concepts and cases. McGraw-Hill
- ¹⁰⁶ Baghai, M, Coley, S., White, D. (1999). The alchemy of growth. Practical insights for building the enduring enterprise. Basic Books.
- ¹⁰⁷ Porter, M. (1991). Knowing your place – How to assess the attractiveness of your industry and your company's position in it. Inc., Septiembre 1991.
- ¹⁰⁸ Mornell, P. (1998a). How to shift the burden of hiring onto the candidate: an interview with Pierre Mornell. Harvard Management Update, Agosto.
- ¹⁰⁹ Mornell, P. (1998b). Forty-five effective ways for hiring smart: how to predict winners and losers in the incredibly expensive people reading game. Ten Speed Press.
- ¹¹⁰ Anderson, D. (2003). Up the organisation. Hoboken, NJ, Wiley.

- ¹¹¹ Bagley, C., Dauchey, C. (2003). *The entrepreneur's guide to Business Law*. Editorial Thomson.
- ¹¹² Sihler, W., Crawford, R., Davis, H. (2004). *Smart financial management. The essential reference for the successful small business*. Amacon.
- ¹¹³ Hagel III, J. Leveraged growth. *Harvard Business Review*, Octubre 2002, 5-12.
- ¹¹⁴ Datos obtenidos del informe sobre franquicia de Tormo & Asociados 2006.
- ¹¹⁵ Gompers P. (2001) A note on franchising. *Harvard Business School* 9-297-108.
- ¹¹⁶ Gerber, M. (1995). *E-Myth: Why small businesses don't work and what to do about it*. Editorial Collins.
- ¹¹⁷ Porras, J. (1987). *Stream Analysis: A powerful way to diagnose and manage organizational change* Addison-Wesley.
- ¹¹⁸ Simon, H. (1996). *Hidden Champions. Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Harvard Business School Press, Boston, MA.



Anexo I

1. Estudio de campo sobre la percepción de las empresas sobre las barreras al crecimiento de las Pyme españolas

En las páginas que siguen se describe un estudio de campo realizado sobre las barreras al crecimiento de las Pyme en España, y en cierto modo, sobre los factores que hacen posible el crecimiento de las mismas. Los resultados del trabajo de campo apoyan completamente las ideas expuestas en el documento.

1.1. Procedimiento de realización del sondeo

Para realizar el trabajo de campo se han tomado dos muestras de compañías: una de organizaciones que crecen y otra de organizaciones con crecimiento nulo o decrecimiento. Al tomar las dos muestras, se va a poder administrar una batería de preguntas a ambas sobre crecimiento, comparar resultados y apreciar las diferencias.

Las dos muestras han sido extraídas de la base de datos SABI. Dicha base de datos contiene todas las cuentas anuales de las organizaciones obligadas a presentar cuentas en el Registro Mercantil. Estas organizaciones son todas aquellas que tienen el carácter de Sociedad Mercantil. Es decir, la base de datos SABI contiene la inmensa mayoría de cuentas anuales de entidades que operan en España.

La información que se debe depositar en el Registro y que contiene la base de datos SABI para cada sociedad incluida en la misma abarca principalmente a los siguientes datos:

- Cuentas de pérdidas y ganancias.
- Balance de cuentas.
- Información adicional de variada índole, tal como, sector, provincia de establecimiento, número de empleados, información sobre administradores, últimos propietarios del accionariado,...

La base de datos permite una selección de compañías de manera rápida y eficaz. Es decir, con toda la información que contiene la base de datos se puede realizar una selección en base a multitud de criterios. Por ejemplo, con la base de datos, podríamos seleccionar una muestra de empresas radicada en la Comunidad Autónoma de Madrid, con un crecimiento superior a un 23%, con un número de empleados superior a cincuenta, con un ratio de endeudamiento a fondos propios de 2:1, ... y seguir introduciendo criterios de segmentación. Esta función que posee la base de datos SABI que va a permitir segmentar de manera muy selectiva es la que nos ha permitido encontrar las dos muestras de Pyme que crecen y que no crecen en base a unos criterios que serán detallados mas adelante.

La base de datos SABI realiza de manera automática cálculos de todos los ratios financieros necesarios para realizar un análisis financiero adecuado de la organización, es decir, permite realizar un análisis financiero *estático*. Asimismo, la base de datos contiene la información descrita mas arriba para una serie de años (al menos seis, siempre que la organización haya existido durante dicho periodo). Ello permite realizar análisis financiero *dinámico* y valorar como ha ido evolucionando la organización durante el periodo de referencia y comparar varios años, ya sean márgenes, cifras absolutas, ratios, ...

En definitiva se puede percibir la potencia de la herramienta informática para localizar una muestra de organizaciones en base a los criterios deseados. Con esta herramienta hemos procedido a seleccionar una muestra plenamente relevante para realizar el trabajo.

Una vez seleccionamos las dos muestras, se le envió a una compañía de sondeos dos listas de compañías (Pyme que crecen y Pyme que no crecen) para administrar que administraran el cuestionario a los directivos de las mismas. Asimismo, se paso a Sigma Dos la consigna de que se debería de pasar el cuestionario únicamente a Directores Generales de las organizaciones en la muestra. Solo en el caso de que fuera imposible pasarle la entrevista a ellos, se podría pasar la misma al Director financiero a cargo de la misma. Se escogió el Director Financiero por ser el Departamento financiero el que una mayor implicación tiene en estrategia de crecimiento. Esta circunstancia (necesidad de que el cuestionario fuera completado por alto directivo) hizo que el grado de rechazo del cuestionario fuera aun mayor.

1.2. Muestra

Las muestras se escogieron, a través de la base de datos SABI, como se ha indicado, en base a una serie de características. Como primera característica, las muestras debían las dos de cumplir el requisito de tratarse de organizaciones Pyme, es decir, organizaciones cuyo número de empleados fuese inferior a 500 empleados, de acuerdo con la definición que establece de la misma la SBA (Small Business Administration). Sin embargo, una vez se obtuvo la muestra final, preferimos coger aquellas organizaciones que den-

tro de la definición de Pyme, tenían un mayor volumen de ventas, como se explicará mas adelante en este apartado.

Como segunda característica, se buscó que las muestras tuvieran una proporción en cuanto a sectores similar a la de la economía española. De este modo, se ha evitado el sobreponderar unos sectores con respecto a otros sectores. Asimismo, se ha intentado lograr una muestra que replique de manera directa el reparto sectorial de la economía Española. Para lograr dicha proporción se seleccionó la base de datos del DIRCE y la distribución sectorial que el mismo realiza. Se obtuvieron los datos de proporción de empresas en la economía española que representa los distintos sectores del DIRCE.

La clasificación de sectores que realiza el DIRCE es muy numerosa, tanto que podría dar pie a la selección de fracciones de compañías por representar un determinado sector un porcentaje muy pequeño de la economía española. Para evitar esto, se hizo una reagrupación de los sectores del DIRCE por proximidad. El número definitivo de sectores en que se ha distribuido la muestra ha sido en 21. La muestra contiene los siguientes sectores: Industrias extractivas y petróleo; Alimentación, bebidas y tabaco; Industria textil, confección, cuero y calzado; Madera y corcho; Papel, artes graficas y reproducción de soportes grabados; Industria química; Caucho y materias plásticas; Productos minerales no metálicos diversos; Metalurgia y fabricación de productos metálicos; Maquinaria y equipo mecánico; Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico; Material de transporte; Industrias manufactureras diversas; Energía y agua; Construcción; Comercio; Hostelería; Transporte, almacenamiento y comunicaciones; Intermediación financiera; Actividades inmobiliarias y de alquiler de servicios a empresas; Otros servicios.

Nótese que, a propósito, no se ha incluido el sector agrícola entre los sectores a considerar para tomar una muestra. El motivo es las distorsiones que dicho sector produce:

- El número de compañías en el sector agrícola es muy elevado pero está principalmente compuesto de minifundios. Ello implica que se trata de organizaciones pequeñas con escasa entidad económica.
- El sector agrícola depende en la actualidad en gran medida de la política Europea de subvenciones,
- Asimismo, es altamente dependiente (especialmente, sus principales magnitudes financieras, como el crecimiento, beneficios,...) de un factor externo y remotamente influenciable, como es la climatología,...
- En definitiva, es un sector que se distingue del resto por la gran dependencia de factores externos ajenos a el para lograr resultados. Es decir, la influencia que tiene un directivo o emprendedor de firma agrícola sobre los resultados de la misma es menor a otros sectores, y el impacto que tiene la gestión en los resultados de la misma también va a ser inferior.

El cuadro adjunto ofrece un resumen de la selección por sectores realizada:

	Porcentaje del total según DIRCE	Compañías crecimiento	Compañías no crecimiento
Industrias extractivas y petróleo	0,82%	1	1
Alimentación, bebidas y tabaco	3,72%	4	4
Industria Textil, confección, cuero y calzado	1,33%	1	1
Madera y corcho	0,40%	0	0
Papel, artes gráficas y reprod. De soportes grabados	2,88%	3	3
Industria química	2,37%	2	2
Caucho y materias plásticas	1,40%	1	1
Productos minerales no metálicos diversos	2,10%	2	2
Metalurgia y fabricación de productos metálicos	2,82%	3	3
Maquinaria y equipo mecánico	1,90%	2	2
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	1,61%	2	2
Material de transporte	1,28%	1	1
Industrias manufactureras diversas	0,71%	1	1
Energía y agua	1,54%	2	2
Construcción	4,63%	5	5
Comercio	25,28%	25	25
Hostelería	3,33%	3	3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,01%	7	7
Intermediación financiera	4,01%	4	4
Actividades inmobiliarias y de alquiler servicios empresas	25,55%	26	26
Otros servicios	5,31%	5	5
Total	100%	100	100

El cuadro adjunto contiene en la primera columna los 21 sectores descritos con anterioridad que forman parte de la base de datos del DIRCE. La segunda columna representa el porcentaje de la economía española que cada sector del DIRCE representa, de acuerdo con los datos (de nuevo) del DIRCE. Este porcentaje es el que se utilizó en las muestras para escoger las compañías a sondear por sectores. Es decir, como ejemplo, si en la economía española existe un 2% aproximadamente de compañías que pertenecen al sector de “maquinaria y equipo mecánico”, cada muestra de compañías tomada, de crecimiento y de no crecimiento contendrá un 2% de compañías en dicho sector, o lo que es lo mismo, dos compañías por muestra.

Otro criterio que se ha utilizado para seleccionar las muestras es el de crecimiento. En este criterio va a diferir las dos muestras. En la muestra de empresas de crecimiento se ha seleccionado a una muestra de empresas que representen un porcentaje de crecimiento alto. Este porcentaje considerado ha sido mínimo del 10%. Para la muestra de

empresas de bajo crecimiento se ha seleccionado empresas cuyo porcentaje de crecimiento haya sido 0% o crecimiento negativo. Una empresa de crecimiento no se considera aquella que haya logrado estos registros de crecimiento durante un solo año. Es necesario que la misma haya obtenido estos registros durante varios años. El plazo de años durante los cuales las compañías debían de cumplir los requisitos de crecimiento (+10%) o crecimiento nulo (0%) o decrecimiento fue de cuatro años.

Por otro lado, una vez que se consiguió la muestra, el listado de empresas fue enorme, dada la gran cantidad de empresas que cumplían los requisitos. Para polarizar aun más las diferencias y que los resultados del sondeo mostrara mayores diferencias se escogió aquellas empresas en la muestra de crecimiento que ofrecían un crecimiento superior.

Asimismo, dentro de las dos muestras se escogió también empresas cuyo tamaño fuese mayor. El motivo fue evitar la distorsión en la muestra de empresas nuevas que crecen mas que por su pericia, por el necesario porcentaje de crecimiento derivado de los primeros años desde la creación de la misma. Es decir, el crecimiento porcentual de una organización es alto durante los primeros años debido a pequeños incrementos de ventas. Con esta segmentación se ha buscado conseguir una muestra caracterizada por la estabilidad y solidez de que gozan las organizaciones que ya están establecidas, con independencia de que las organizaciones se encuentren creciendo.

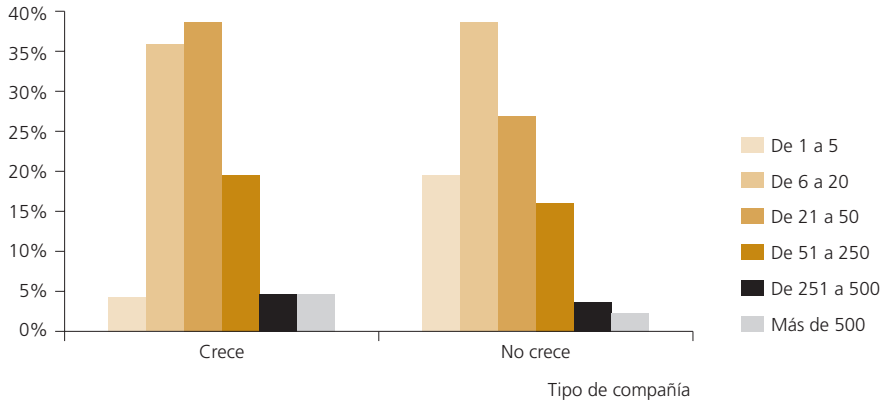
1.3. Características generales

1.3.1. Número de empleados

El número de empleados que corresponde a las compañías de las dos muestras varía. La mayoría de las compañías en ambas muestras tiene un número de empleados medio similar, situándose sobre todo en los grupos de 6 a 20 empleados y de 21 a 50 empleados. Sin embargo, el número de empleados en la muestra de organizaciones que crecen es, como era de esperar, mayor que en las organizaciones que no crecen. Asimismo, el escalón inferior de número de empleados (de 1 a 5) es bastante mayor en la muestra de organizaciones que no crecen (18%) que en la de organizaciones que crecen (3%).

El número de empleados medios en la muestra de organizaciones que no crece es lógico que sea, de media, inferior la muestra de organizaciones de alto crecimiento, debido al dinamismo de esta última.

NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA

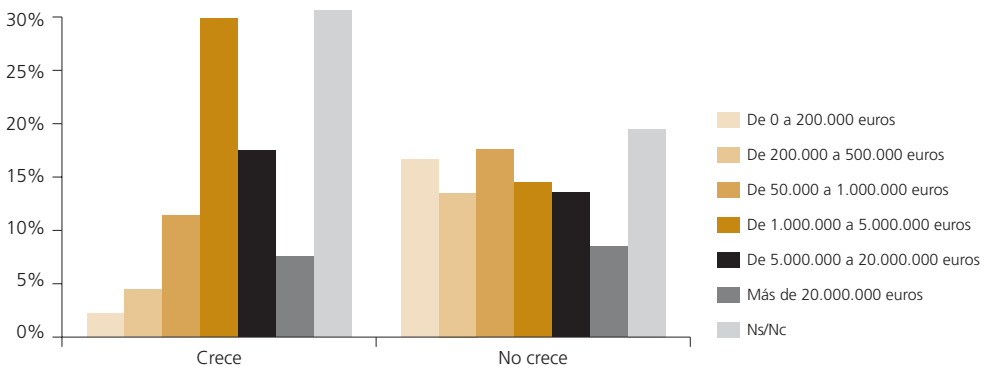


1.3.2. Nivel de ingresos

El nivel de ingresos de las compañías encuestadas aparece en el gráfico situado en la parte inferior. El nivel de ingresos de las compañías en la muestra que crece es sensiblemente superior al de la muestra de compañías que no crecen.

En esta pregunta se ha observado una gran reticencia a contestar, especialmente en el grupo de organizaciones que crecen. El porcentaje de ausencia de respuesta es muy alto, aproximadamente del 30%. En las compañías que crecen se observa una mayor presencia de organizaciones en el rango de facturación entre ?1M y ?5M. El porcentaje de organizaciones de la muestra de crecimiento en este escalón es del 29%. Sin embargo, este escalón representa solo el 14% de la muestra de organizaciones que no crecen. El 17% de las organizaciones que crecen tienen unos ingresos de ?5M a ?20M. El porcentaje para las organizaciones que no crecen es del 13%.

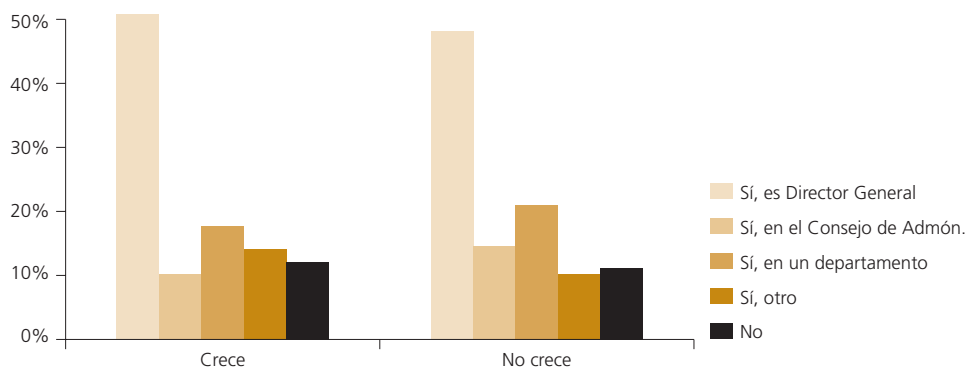
NIVEL DE INGRESOS



1.3.3. Cargo del emprendedor en la organización

No se han encontrado grandes diferencias en las dos muestras con respecto al cargo que el emprendedor ocupa en la organización. En ambas muestras el emprendedor permanece en la mayoría de los casos (50% aproximadamente) como Director General o máximo encargado de la misma. En un porcentaje similar de casos, el emprendedor permanece al cargo de un departamento (25% aproximadamente en ambas muestras). Solo en algunos casos permanece el emprendedor vinculado al Consejo de Administración. Ello puede deberse a que, tratándose de Pyme, no es común que la organización tenga constituido de manera formal un Consejo de Administración.

POSICIÓN DEL EMPRENDEDOR EN LA ORGANIZACIÓN



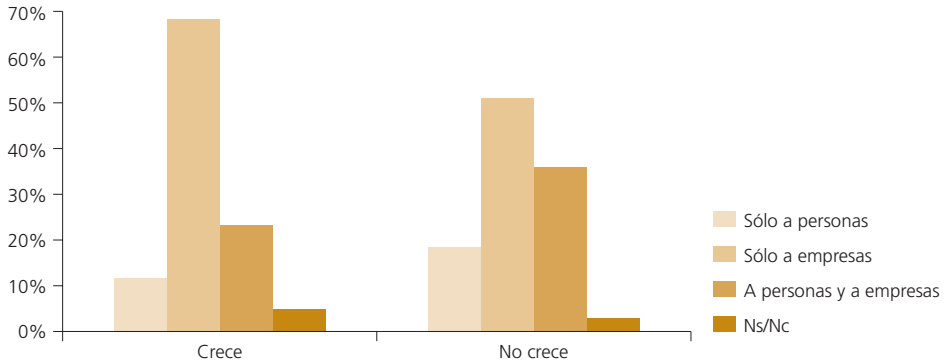
1.3.4. Tipología de clientes

La muestra de empresas que crecen se caracteriza por orientarse principalmente a clientes industriales (66%) y de manera superior a la muestra de organizaciones que no crece. La muestra de empresas que no crecen también se orienta sobre todo a clientes industriales, pero en un porcentaje inferior (49%).

La muestra de empresas que no crecen tiene como clientes a personas en un 34% de los casos. La muestra de empresas que crecen lo hacen en un 21% de los casos.

Los resultados son consistentes con los obtenidos en otros países. Las empresas que crecen suelen orientarse a mercados industriales. En estos mercados los pedidos realizados por parte de los clientes suelen ser mayores y el crecimiento se produce más rápidamente derivado del mayor volumen de venta conseguido por operación. Adicionalmente, las inversiones en publicidad suelen ser inferiores en mercados industriales y por tanto, esos superiores márgenes revierten a la organización en forma de financiación para lograr un crecimiento aun superior.

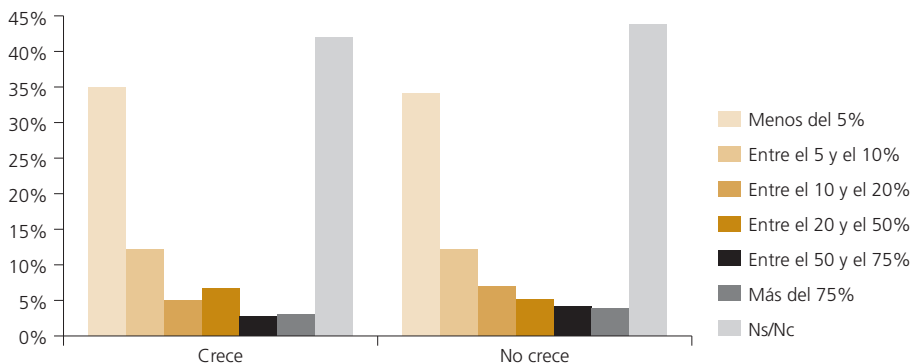
PRINCIPALES CLIENTES



1.3.5. Actividad exportadora de las Pyme

Llama la atención en esta pregunta el nivel de desconocimiento del dato por parte de los directivos. Con respecto a las contestaciones recibidas, se puede observar que la actividad exportadora es muy similar en ambas muestras. La mayoría de las organizaciones encuestadas (tanto de crecimiento como de no crecimiento), habida cuenta de que se trata de organizaciones pequeñas, exportan, en la mayoría de los casos, un volumen de ventas inferior al 5% de las mismas.

PORCENTAJE DE VENTAS DESTINADAS A EXPORTACIÓN



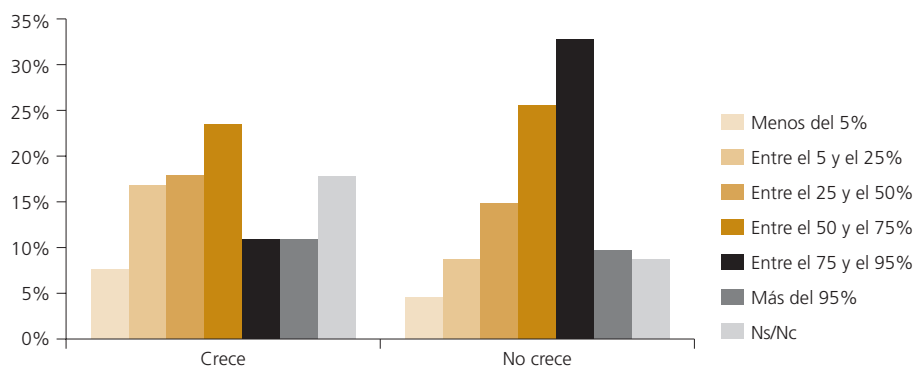
1.3.6. Antigüedad de los clientes

La antigüedad de los clientes es ligeramente superior en la muestra de las compañías de no crecimiento. En la muestra de Pyme que no crecen, el escalón de organizaciones cu-

ya cartera de antigüedad de clientes es superior a 5 años es de entre un 75% y un 95% en un 32%. El escalón más numeroso en la muestra de Pyme que crecen es el de cartera de clientes con un porcentaje de cartera de clientes con antigüedad superior a 5 años de entre el 50% y el 75%. Este escalón se da en un 23% de las organizaciones que crecen.

Por otro lado, esta mayor antigüedad de clientes es lógico que tenga lugar en las organizaciones que no crecen. Ello se debe al menor dinamismo de este tipo de organizaciones, y por tanto, menor captación de nuevos clientes. Existe una probabilidad superior de que las organizaciones en crecimiento tengan una cartera de clientes más nuevas, derivado del ritmo al que incorporan nuevos clientes.

ANTIGÜEDAD DE CARTERA DE CLIENTES



1.3.7. Estimación de crecimiento en comparación con competidores

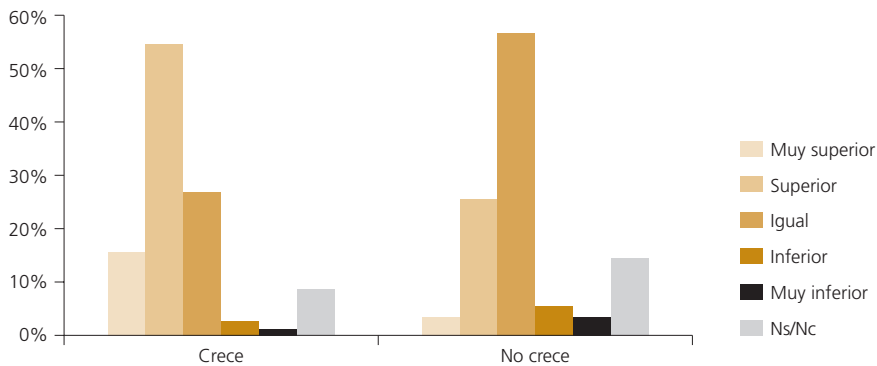
Las organizaciones en la muestra de Pyme que crecen estiman que el crecimiento de sus organizaciones es muy superior o superior al de resto de competidores. Estos dos escalones representan el 67% de los casos. Como es lógico, este dato es inferior para la muestra de Pyme de bajo crecimiento, representando solo un 24%.

La muestra de organizaciones que no crecen estima que ofrece un crecimiento igual que el de sus competidores (en un 55% de los casos). Este dato para las organizaciones de alto crecimiento representa el 25%.

El porcentaje de compañías de bajo crecimiento que estima que su crecimiento es muy superior al de sus competidores es solo del 2%, mientras que el porcentaje de compañías que crecen que cree que su crecimiento es muy inferior al de sus competidores es nulo (0%).

Es decir, las organizaciones encuestadas tienen una percepción que se ajusta a la realidad de sus posiciones con respecto a sus competidores.

ESTIMACIÓN DE CRECIMIENTO EN COMPARACIÓN CON COMPETIDORES

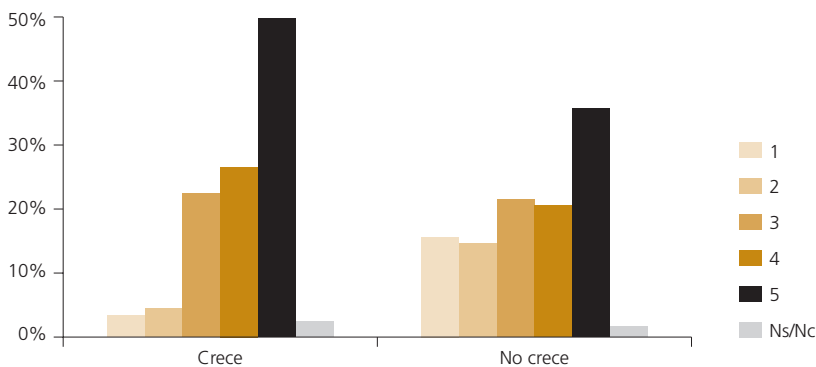


1.3.8. Objetivo prioritario de crecimiento

El porcentaje de directivos organizaciones que estiman que el crecimiento es un objetivo prioritario (conceden una calificación de 5) es del 48%. Este objetivo prioritario es inferior en las organizaciones que no crecen (34%).

Un gran porcentaje de organizaciones que no crecen opinan que el crecimiento es un objetivo no prioritario (conceden una calificación de solo 1 o 2 a este objetivo). Un 27% de los casos piensa que el objetivo de crecimiento no es objetivo.

VALORACIÓN DE OBJETIVO PRIORITARIO DE CRECIMIENTO



Asimismo, existe un número bajo de Pyme en la muestra de crecimiento que valora que el objetivo de crecimiento no es prioritario (solamente un 5% concede una puntuación de solo 1 o 2 al objetivo de crecimiento).

Este dato ofrece una perspectiva consistente con la literatura: las organizaciones que crecen se orientan a crecimiento y estiman que su objetivo primordial es crecer. En las organizaciones que no crecen, este objetivo pasa a segundo plano. Nuestro sondeo refleja claramente este aspecto.

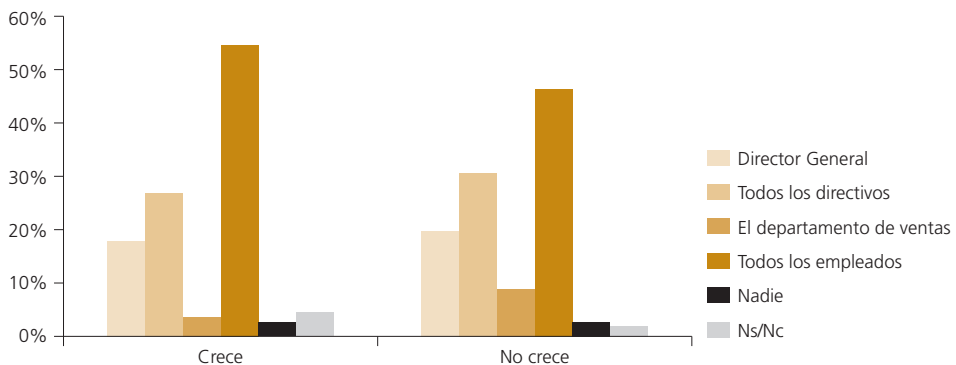
1.3.9. Personas involucradas en el crecimiento de la organización

El porcentaje de compañías que involucra a toda la organización en el crecimiento de las ventas es superior en la muestra de crecimiento (53%) que en la muestra de no crecimiento (45%).

Las organizaciones que no crecen piensan que el crecimiento es solo cosa del Director General o de los Directivos es superior en las organizaciones que no crecen (47%) que en las organizaciones que crecen (41%).

Las organizaciones que crecen transmiten a lo largo y ancho de las mismas esa pasión por el crecimiento, y en parte, fruto de esa comunicación de objetivos, se logra un crecimiento superior. En las organizaciones de crecimiento bajo, esa comunicación de objetivos no se produce y el objetivo de crecimiento, en aquellas organizaciones (de bajo crecimiento) en que lo hacen suyo, se va a quedar solamente en unas buenas intenciones.

PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO DE CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN



1.3.10. Satisfacción sobre la evolución de las ventas

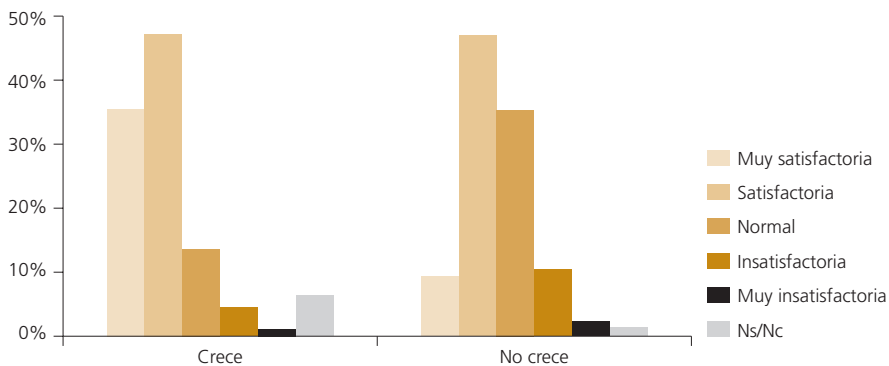
La satisfacción sobre la evolución de las ventas es muy superior en la muestra de organizaciones de crecimiento que en la muestra de organizaciones de no crecimiento. El

80% de las organizaciones de crecimiento piensa que la evolución de las ventas de la compañía durante los últimos cinco años han sido muy satisfactorias o satisfactorias. Solo el 54% de las organizaciones que no crecen estima que las ventas de la organización durante los últimos cinco años han sido muy satisfactorias o satisfactorias.

Solo un 3% de la muestra de organizaciones que crecen estima que la evolución de las ventas durante los últimos cinco años ha sido insatisfactoria o muy insatisfactoria. Este porcentaje para la muestra de organizaciones que no crece es del 10%, y por tanto superior al de la muestra de organizaciones que crece.

De nuevo, las organizaciones encuestadas son conscientes de su realidad con respecto al crecimiento. En aquellas organizaciones que crecen, la satisfacción con el crecimiento (o la evolución de las ventas) es superior a aquellas organizaciones que no crecen.

SATISFACCIÓN SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS



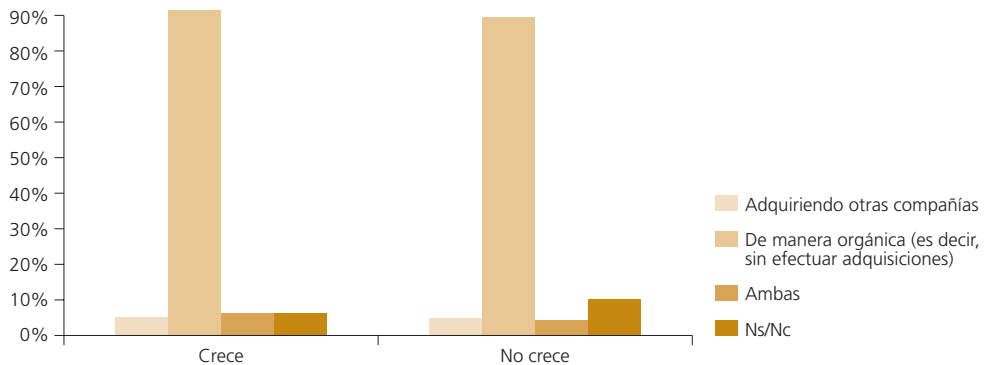
1.3.11. Forma de crecimiento

Entre las dos alternativas de formas de crecimiento (mediante crecimiento orgánico o mediante crecimiento por adquisición) ambas muestras de compañías siguen la misma forma de crecimiento. Las organizaciones que no crecen siguen en un 87% una forma de crecimiento orgánico, mientras que la muestra de organizaciones que crecen lo siguen en un 89% de los casos. Ambas muestras mostraron su inclinación a crecen mediante adquisiciones en solo un 3% de los casos. Un 4% de las organizaciones que crecen utiliza ambas formas de crecimiento, mientras que solo un 2% de las compañías en la muestra de no crecimiento sigue ambas formas.

No se aprecian grandes diferencias entre estos dos grupos de organizaciones que crecen y que no crecen en cuanto a la forma de crecimiento. Es lógico que el crecimiento

via adquisiciones se produzca solo cuando las compañías ganen un tamaño superior. En este sentido, se observa un leve mayor uso de las adquisiciones en la muestra de crecimiento ya que el porcentaje de organizaciones que declara utilizar ambas formas de crecimiento es de un 4%. Este dato para las organizaciones que no crecen es de un 2% solamente.

FORMA DE CRECIMIENTO



1.4. Barreras al crecimiento

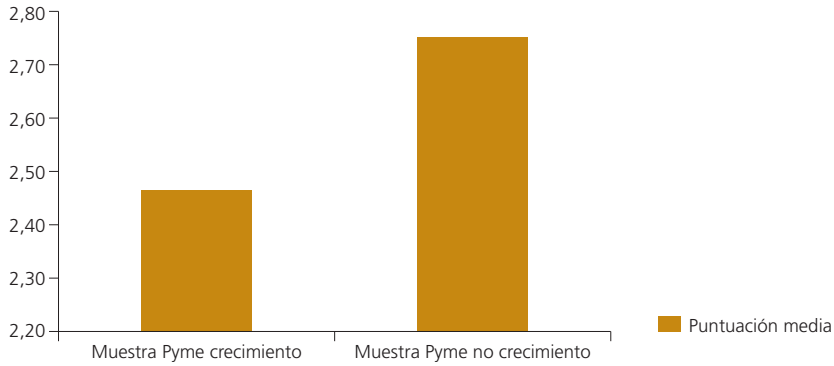
En la sección principal del cuestionario se cuestiona a las dos muestras cuales son las barreras que imposibilitan el crecimiento de sus organizaciones. La primera parte de la sección cuestiona sobre barreras muy generales (se presentan los resultados en la sección 6.4.1. "barreras genéricas"). En la segunda parte de la sección se cuestiona de manera mas profunda sobre cuales, dentro de las barreras genéricas suponen un freno al crecimiento (los resultados son presentados en la sección 6.4.2. "barreras específicas").

1.4.1. Barreras genéricas

Como se ha anticipado, en esta sección se describen los resultados sobre la pregunta de barreras generales al crecimiento (factores generales de tipo macroeconómicos, políticos, y de áreas funcionales de la organización). Los resultados se detallan a continuación.

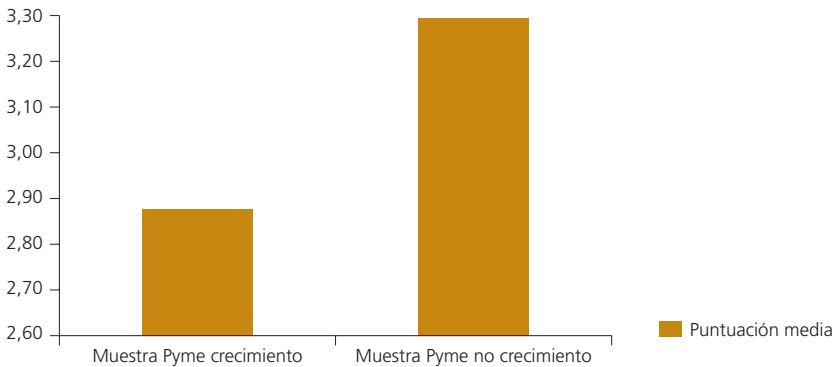
En relación con el mal estado de la economía, la muestra de organizaciones en crecimiento concede una puntuación a este factor (2,43) inferior a la muestra de organizaciones en crecimiento (2,72). La muestra de organizaciones de bajo crecimiento perciben que el mal estado de la economía supone un freno superior al crecimiento que las organizaciones que crecen. Las organizaciones que crecen relativizan esta barrera externa como freno al crecimiento.

MAL ESTADO DE LA ECONOMÍA



En cuanto al número de competidores, la muestra de organizaciones que crecen valora la importancia de este factor en 2,83, mientras que la muestra de organizaciones que no crece la valora en 3,25. De nuevo, la percepción de las organizaciones que crecen es que el crecimiento se ve afectado en menor medida por el número de competidores. Las Pyme de bajo crecimiento perciben que este factor es más importante.

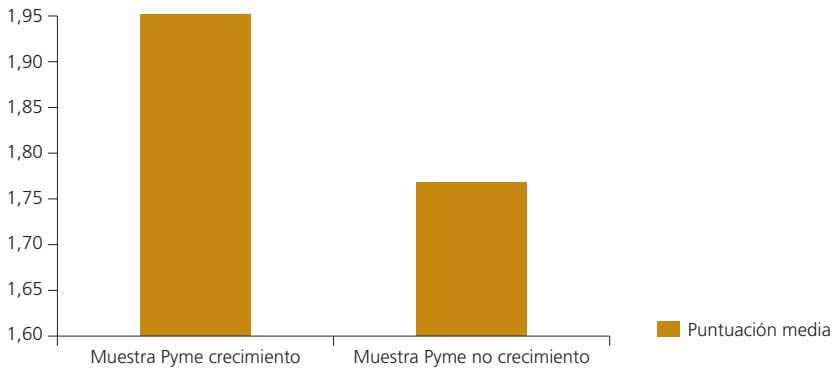
DEMASIADOS COMPETIDORES



Las organizaciones que crecen conceden una puntuación de 1,93 de importancia como barrera al crecimiento a la dificultad en conceder financiación por parte de las instituciones financieras. Las organizaciones que no crecen conceden a este factor una puntuación de 1,74. Las necesidades financieras de las organizaciones que crecen son superiores a las de las organizaciones que no crecen, por ello, este factor les va a afectar

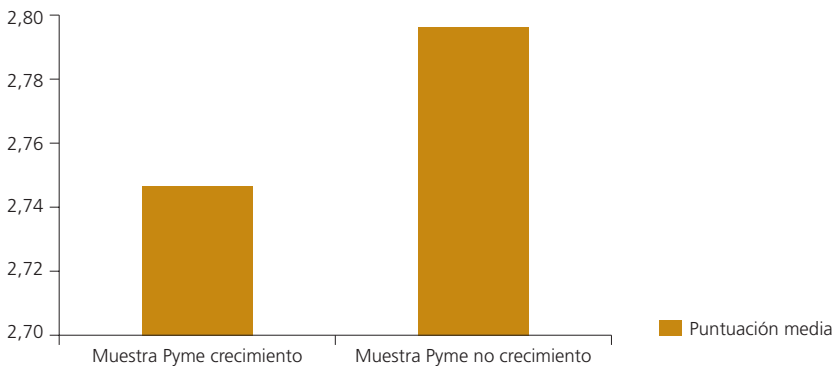
en mayor medida. Las organizaciones que no crecen, pueden seguir, derivado de esa subsidiariedad del objetivo de crecimiento, políticas de autofinanciación.

INSTITUCIONES FINANCIERAS NO CONCEDEN FINANCIACIÓN



Ambas muestras valoran de manera similar la barrera derivada de las políticas gubernamentales (exceso de burocracia y carga impositiva). Las organizaciones que crecen conceden una puntuación a la misma de 2,74, mientras que las organizaciones que no crecen conceden una puntuación de 2,79 a esta barrera. Esta barrera no ofrece unas diferencias marcadas.

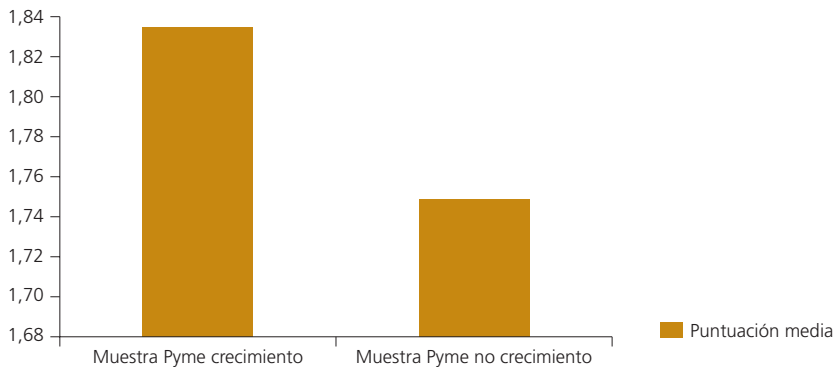
POLÍTICAS GUBERNAMENTALES INADECUADAS (EXCESO DE BUROCRACIA E IMPUESTOS)



En relación a la carencia de habilidades gerenciales y organizativas, la muestra de organizaciones que crecen cifra esta barrera en 1,82. La muestra de organizaciones de bajo

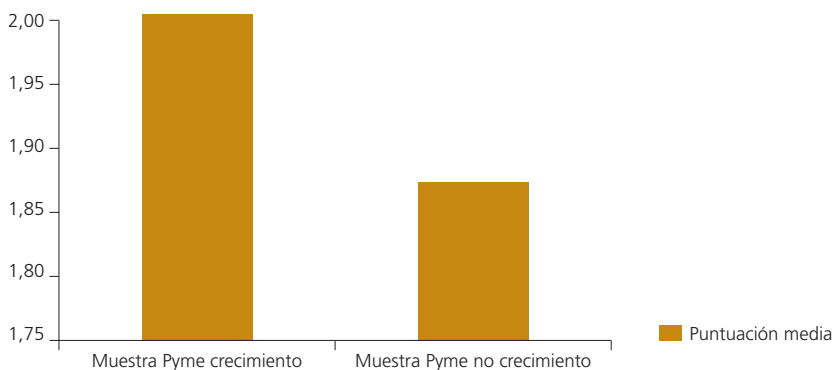
crecimiento cifra esta barrera en 1,74. En esta pregunta se puede comprobar como las organizaciones que crecen tienen una visión más ajustada a la realidad que las organizaciones que no crecen. La realidad, como se ha demostrado en la revisión literaria al principio del estudio, es que las organizaciones no crecen motivado sobre todo por la carencia de habilidades gerenciales.

CARENCIA DE HABILIDADES GERENCIALES



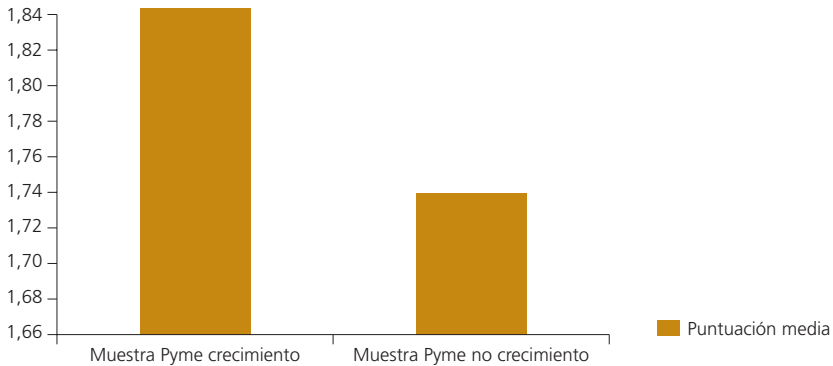
La barrera de gestión inadecuada de recursos humanos es cifrada por las organizaciones que crecen en 1,99, mientras que las organizaciones que no crecen puntúan esta barrera en 1,86. Esta es una de las grandes barreras al crecimiento, tanto por la falta de interés por parte del talento directivo por las organizaciones pequeñas, como por la carencia de recursos financieros por parte de las Pyme para asegurarse al talento directivo

GESTIÓN INADECUADA DE RECURSOS HUMANOS



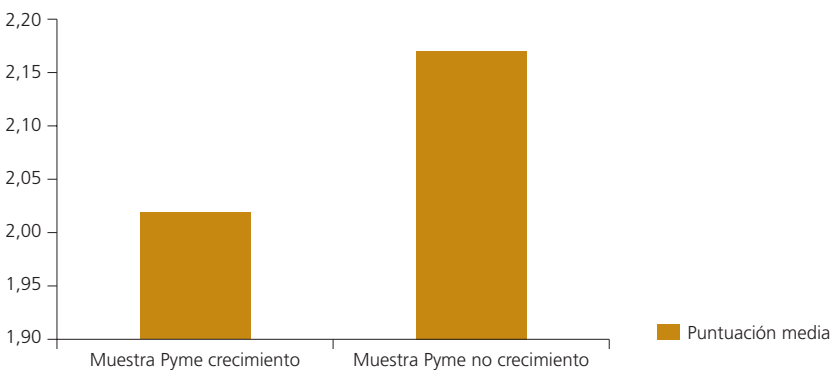
El efecto de la gestión financiera inadecuada como barrera al crecimiento se cifra por parte de las organizaciones que crecen en una puntuación de 1,83. Las organizaciones que no crecen cifran esta barrera en 1,73.

GESTIÓN FINANCIERA INADECUADA



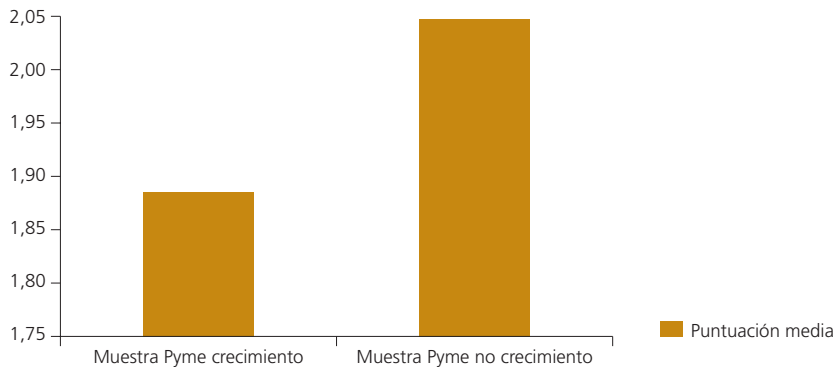
La barrera provocada por la carencia de habilidades de marketing es cifrada por las empresas de alto crecimiento en 2 puntos. La muestra de organizaciones que no crecen cifran esta barrera en 2,15. Esta es la única barrera interna en que las organizaciones de bajo crecimiento conceden una importancia superior a la concedida por las organizaciones de alto crecimiento. Ello es lógico debido a la orientación a ventas (distinta de la orientación a crecimiento o a la orientación a marketing) típica en organizaciones que no crecen..

CARENCIA DE HABILIDADES DE MARKETING



La puntuación concedida a la falta de estrategia o planificación estratégica adecuada es superior en la muestra de organizaciones que no crecen (2,03) que en las que crecen (1,87).

CARENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ADECUADA



1.4.2. Barreras específicas

En una segunda parte del cuestionario se pregunta a las dos muestras más específicamente sobre que aspectos, dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa (más específicamente, Recursos Humanos, Marketing/Estrategia, Organización, Gestión financiera) creen que tiene más importancia. Los resultados se muestran a continuación.

En relación con los factores más importantes en el área de Recursos Humanos, ambas muestras conceden una importancia similar a los mismos aspectos. En primer lugar, se concede mayor importancia al área de formación de empleados y en segundo lugar al área de atracción y retención de los mismos. Como factores también importantes que se mencionan, figura el llevar a cabo un proceso de selección adecuado, y por último la introducción de incentivos y compensación adecuada para los empleados.

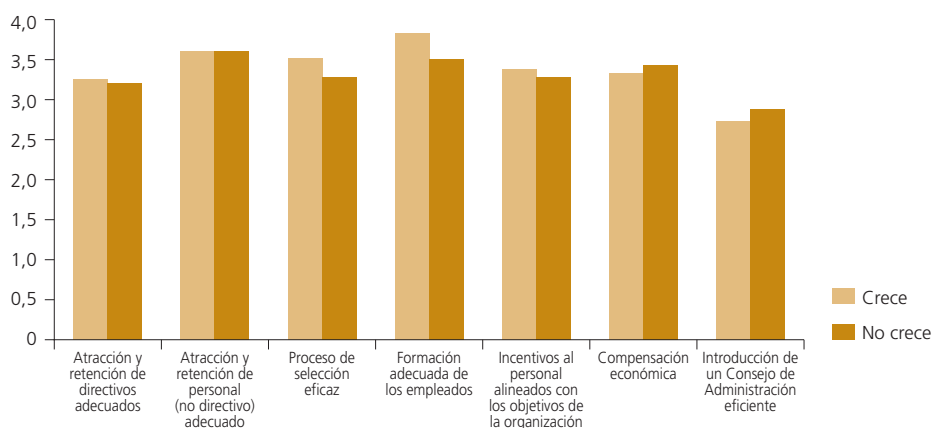
Las mayores diferencias entre ambas muestras aparecen en dos aspectos sobre todo:

- Proceso de selección: Las organizaciones de alto crecimiento conceden una importancia superior a este aspecto (la puntuación media es de 3,39). La puntuación que las organizaciones de bajo crecimiento conceden a este factor es de 3,14.
- Formación adecuada de los empleados: Las organizaciones de alto crecimiento conceden una puntuación de 3,68 a este aspecto. Mientras que las organizaciones de bajo crecimiento solo conceden una puntuación de 3,40.

La superior importancia concedida por las organizaciones de crecimiento a estos dos aspectos deriva del impacto que tiene el crecimiento en la adopción de nuevos empleados por la organización. Las empresas de alto crecimiento se encuentran en proceso de selección continuo debido a las necesidades superiores de contratación de personal que tienen. La superior necesidad en la formación de los empleados se deriva de esas necesidades continuas de captación de personal.

El gráfico en la parte inferior describe la puntuación en ambas muestras.

FACTORES RELACIONADOS CON LOS RECURSOS HUMANOS



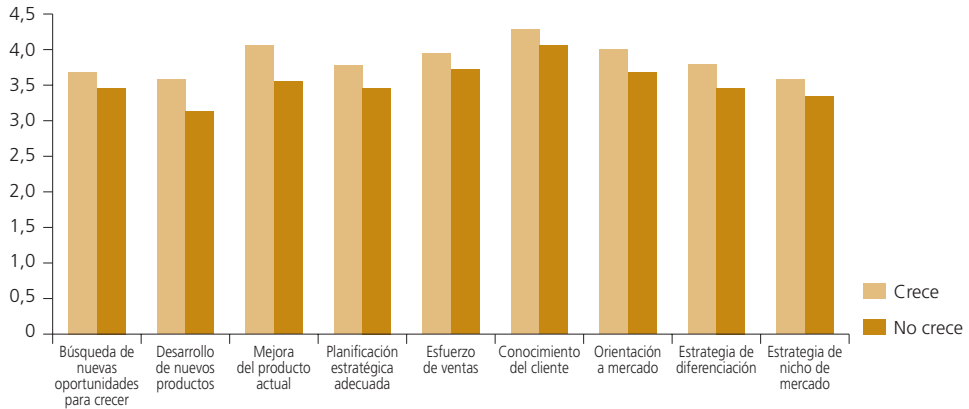
En relación con los factores con impacto en el área de Marketing/Estrategia, la muestra de organizaciones de alto crecimiento concede mayor puntuación a los siguientes factores: Conocimiento del cliente, mejora del producto y orientación a mercado. La muestra de organizaciones que no crece concede mas importancia al conocimiento del cliente, esfuerzo de ventas y orientación a mercado. Ambas muestras conceden menos importancia al desarrollo de nuevos productos y a la estrategia de nicho de mercado.

Los aspectos donde se muestra una mayor variabilidad en la puntuación con respecto a las dos muestras es en todo lo relacionado con la mejora de producto. Los dos aspectos más importantes son los siguientes:

- Mejora del producto actual: la calificación concedida a este aspecto es del 3,9 por parte de la muestra de organizaciones de alto crecimiento y del 3,41 en la muestra de organizaciones de bajo crecimiento.
- Desarrollo de nuevos productos: las calificaciones concedidas a estos aspectos son de 3,39 y 2,94 respectivamente para las muestras de crecimiento y no crecimiento.

El gráfico en la parte de abajo muestra todas las puntuaciones.

FACTORES ÁREA MARKETING / ESTRATEGIA

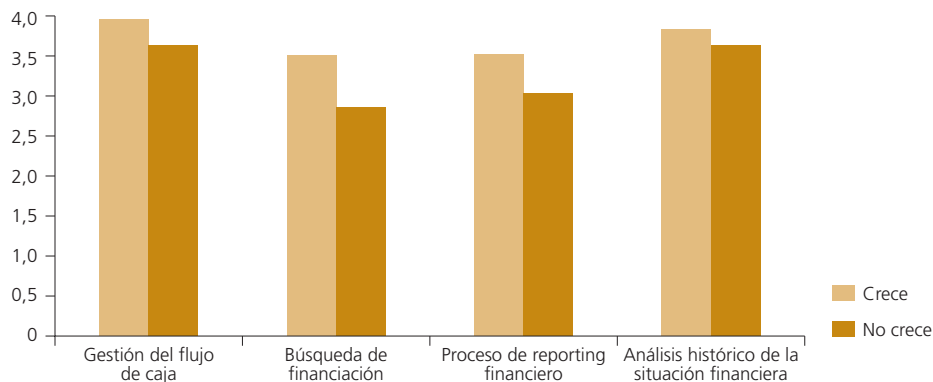


En relación a los factores que tienen un impacto en el área financiera, ambas muestras conceden especial importancia a la gestión del flujo de caja y al análisis histórico de la situación financiera. Una importancia inferior se concede por ambas muestras al proceso de reporting.

Las mayores diferencias entre las dos muestras se encuentran en los siguientes aspectos:

- **Búsqueda de financiación:** Como se ha comentado anteriormente, la búsqueda de financiación es especialmente importante en las empresas en crecimiento derivada de las especiales necesidades de financiación con que estas cuentan. La puntuación a este factor otorgada por la muestra de alto crecimiento es de 3,33. Las organizaciones de bajo crecimiento han otorgado una puntuación a este factor de 2,72.
- **Proceso de reporting financiero:** Este aspecto es de nuevo más importante para las organizaciones de crecimiento (puntuación de 3,32) que las organizaciones de bajo crecimiento (puntuación de 2,86).

FACTORES RELACIONADOS CON EL ÁREA FINANCIERA



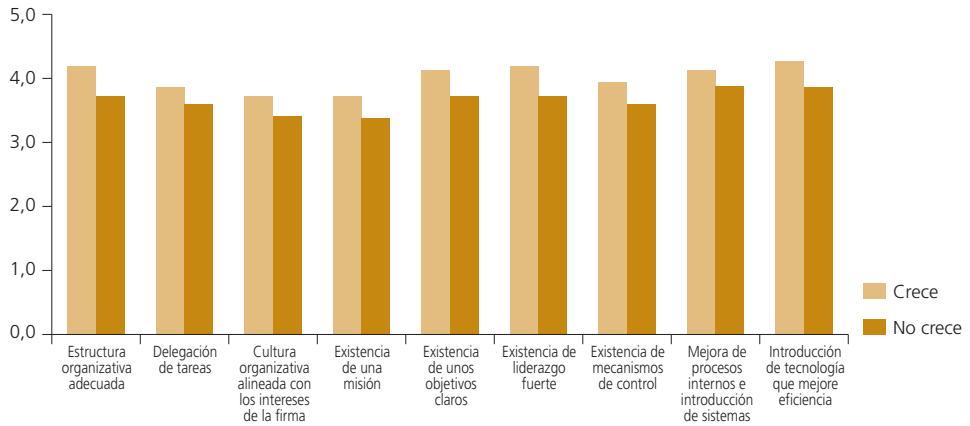
En relación a los factores relacionados con la organización/operaciones de la empresa, ambas muestras valoran sobre todo la introducción de tecnología que mejore la eficiencia de la organización. En segundo lugar, la muestra de empresas de alto crecimiento valora una estructura organizativa adecuada, mientras que las compañías de bajo crecimiento valoran la mejora de procesos internos. Lo que menos valoran ambas muestras es la existencia de una misión y de una cultura organizacional.

En esta área funcional, la variabilidad en la puntuación concedida a los diferentes aspectos es superior. Ello se deriva de la concienciación de la importancia de los factores organizativos/recursos humanos por parte de las organizaciones en crecimiento. Las organizaciones de bajo crecimiento son menos conscientes de la importancia de estos aspectos. Los dos principales aspectos donde las diferencias se encuentran más marcadas entre las dos muestras son los siguientes:

- Estructura organizativa: Las compañías de alto crecimiento dan una importancia suma a este aspecto (la puntuación concedida a este aspecto es de 4,03). Nótese que a muy pocos de los aspectos se le ha concedido una puntuación por encima de 4. Las organizaciones de bajo crecimiento han puntuado este aspecto con 3,59.
- Existencia de unos objetivos claros: Las compañías de crecimiento conceden a este aspecto una puntuación cercana al cuatro (3,99). Sin embargo, la muestra de organizaciones de bajo crecimiento solo concede una puntuación de 3,59 a este aspecto.

El total de puntuaciones concedidas se ofrece el grafico adjunto en la parte inferior.

FACTORES RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN / OPERACIONES



2. Conclusiones

2.1. Valoración de las barreras por la muestra de alto y de bajo crecimiento

Lo primero que se puede observar del trabajo es sobre la distinción de barreras externas e internas. De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada con anterioridad la importancia de las barreras externas es inferior a la importancia de las barreras internas. Es decir, el motivo de la falta de crecimiento de las Pyme, se debe a factores externos en lugar de a factores internos. De acuerdo con ello, los factores internos tienen más importancia en el impacto final que produce en los resultados de las organizaciones.

Como línea general, se observa como las organizaciones que no crecen achacan el motivo de esa falta de crecimiento o de freno al crecimiento a los factores externos. En las preguntas en las que se solicita evaluar la importancia para el crecimiento de una serie de factores, las organizaciones que no crecen destacan su importancia por encima de otros factores. Sin embargo, con respecto a factores externos, las organizaciones que crecen, conceden una menor importancia a estos factores externos.

En relación con los factores internos o barreras internas, las organizaciones que no crecen van a conceder una importancia inferior a dichos factores, ya que para ellas los factores externos son más relevantes. Para las organizaciones que crecen, los factores internos van a gozar de una importancia superior ya que piensan que los factores externos tienen un impacto limitado en el crecimiento.

Esto se puede observar por ejemplo cuando se cuestiona a las dos muestras sobre determinadas barreras externas como las siguientes:

- Importancia que se concede como freno al crecimiento al mal estado de la economía (puntuación de 1 a 5, correspondiendo uno a poca importancia y 5 a mucha importancia). Las empresas que no crecen conceden una puntuación del 2,72, mientras que la muestra de empresas que crecen le concede menos importancia, valorando la misma en 2,43.
- Importancia que se concede a la madurez del mercado (“demasiados competidores”). De nuevo puntuación de 1 a 5. La muestra que no crece concede una puntuación media de 3,25 a esta barrera, mientras que la muestra de empresas que crecen concede una importancia inferior. La puntuación media que otorgan a esta barrera es de 2,83.
- Importancia concedida a otra barrera externa como es la política gubernamental inadecuada (exceso de burocracia e impuestos). En este caso, la puntuación está más igualada, aunque las Pyme que no crecen conceden también más importancia a esta barrera externa. La puntuación concedida por las Pyme de no crecimiento es de 2,79, mientras que la puntuación de las Pyme que crecen es de 2,74.

Sin embargo, cuando se cuestiona a ambas muestras por las barreras internas, las organizaciones que no crecen conceden una importancia inferior a estas si se compara con las organizaciones que crecen. Las organizaciones que crecen estiman que los principales factores causantes del crecimiento son factores internos. Es decir, está en su mano el hacer posible que ese crecimiento tenga lugar. Esto se observa en la inmensa mayoría de preguntas sobre barreras internas, siempre con claridad, pero con distinta intensidad en di. Como muestra vamos a mostrar tres ejemplos claros y posteriormente vamos a pasar a describir que importancia y diferencia se concede a cada factor. Como ejemplos de esta observación se mencionan los siguientes:

- La pregunta de los efectos de la mejora del producto actual sobre el crecimiento, se refiere a una barrera interna. Con respecto a la valoración de la pregunta de la importancia de dicha barrera sobre el crecimiento, la muestra de compañías que no crecen conceden una importancia (sobre 5) de un 3,41. Sin embargo, las organizaciones que crecen conceden más importancia a ello y conceden una puntuación media de 3,9 puntos.
- Cuando se sugiere la carencia de habilidades gerenciales y organizativas como barrera al crecimiento, las organizaciones que no crecen conceden una importancia inferior y valoran esta barrera interna en 1,74. Sin embargo, las organizaciones que crecen conceden una importancia a esta barrera interna de forma superior, valorando la misma en 1,82.
- En cuanto a la gestión financiera, como barrera interna que influye en el crecimiento de la compañía, las organizaciones de alto crecimiento conceden una importancia su-

perior con 1,99, mientras que las organizaciones que no crecen únicamente cifran la valoración de esta barrera en 1,84.

En conclusión, se observa de manera clara como las organizaciones que crecen conceden mas importancia a las barreras internas (factores sujetos a su control) que a las externas (factores ajenos a su control). Sin embargo, las organizaciones que no crecen conceden una importancia superior a las barreras externas que a las internas.

2.2. Valoración de las barreras internas y de los factores que facilitan el crecimiento

Dentro de las barreras internas que, de nuevo, son las barreras mas importantes, el estudio nos ha permitido descifrar cuales consideran los emprendedores que son las mas importantes, y dentro de las barreras, cuales son los factores mas importantes.

Los directivos de las organizaciones de alto crecimiento piensan que las dos principales barreras internas al crecimiento son la carencia de habilidades de marketing y la gestión inadecuada de los recursos humanos.

Dentro de la carencia de habilidades de marketing, la muestra de crecimiento piensa que los factores más importantes y que por tanto van a ayudar a conseguir ese crecimiento son el conocimiento del cliente, la mejora del producto actual y la orientación a mercado. Entre los factores que la muestra de crecimiento estima que tienen mayor impacto en la gestión de los recursos humanos se sitúan la dotación de una formación adecuada a los empleados y la realización de un proceso de selección eficaz.

Si atendemos a los valores absolutos (no por barrera, sino aquellos factores que han obtenido una puntuación mayor con independencia de la importancia de la barrera a la que corresponde), los tres factores más importantes señalados por los directivos de la muestra de organizaciones en crecimiento son, por orden, los siguientes:

- Conocimiento del cliente.
- Tecnología que mejore la eficiencia de las operaciones.
- Existencia de un liderazgo fuerte.
- Implementación de una estructura organizativa fuerte.
- Existencia de unos objetivos claros.

En definitiva, los directivos de la muestra de organizaciones que crecen se orientan sobre todo a los aspectos organizativos internos de la compañía y a la orientación a mercado de la misma.

Para dar una visión de los factores a los que los directivos de las organizaciones de alto crecimiento conceden una importancia inferior se han listado los tres mas importantes.

Los tres factores que reciben una menor importancia (por puntuación absoluta) son, por orden de menor importancia, los siguientes:

- Introducción de un consejo de Administración.
- Atracción y retención de los directivos adecuados.
- Compensación económica de los empleados (si se concede importancia a la estipulación de una compensación económica alineada con los intereses organizativos).

En relación con la muestra de organizaciones que no crecen, sus directivos piensan que las principales barreras internas que les impide crecer son la carencia de habilidades de marketing y la carencia de una estrategia o planificación estratégica. Dentro de la barrera de carencia de habilidades de marketing, los factores a los que conceden mas importancia son el conocimiento del cliente, el esfuerzo de ventas la orientación a mercado. En relación con el área estratégica, el factor que valoran como más importante es la realización de una planificación estratégica adecuada.

Los factores que la muestra de bajo crecimiento considera mas importantes en base a la puntuación absoluta obtenida son, por orden de importancia, los siguientes:

- Conocimiento del cliente.
- Introducción de una tecnología que mejore la eficiencia.
- Estructura organizativa adecuada.
- Mejora de procesos internos.
- Gestión del flujo de caja.

Los factores que la muestra de compañías de bajo crecimiento estima que tienen una importancia inferior (por valor absoluto de puntuación), por orden de menor importancia, son los tres siguientes:

- Búsqueda de financiación.
- Proceso de reporting financiero.
- Introducción de un Consejo de Administración.

En resumen, las barreras internas que parecen tener más importancia tanto en la muestra de organizaciones que crecen y que no crecen son las relacionadas con las habilidades de marketing. Las barreras que gozan de menos importancia para ambas muestras parecen ser las relativas al área financiera.

2.3. Percepción de ambas muestras sobre las barreras al crecimiento de los competidores

La situación cambia cuando se le pregunta a las dos muestras sobre cuales son las principales barreras internas al crecimiento DE SUS COMPETIDORES. Las barreras que ambas muestras aprecian como freno al crecimiento son completamente distintas a las enumeradas como barreras que frenan el propio crecimiento.

En el caso de la muestra de organizaciones que crecen, creen que sus competidores no crecen por falta de una estrategia adecuada y falta de habilidades gerenciales. La muestra de organizaciones que no crece piensa que las barreras internas que imposibilita el crecimiento de sus competidores son la carencia de habilidades gerenciales y la carencia de una política de recursos humanos adecuada.

Dentro de este apartado nos gustaría hacer mención a las formas de crecimiento que escogen las organizaciones. Un tema importante para desarrollar en un futuro trabajo sería la verificación de cuales son las formas de crecimiento que las organizaciones de ambas muestras escogen. Este es un tema infraestudiado y que merece la pena investigar con detenimiento. A nuestras muestras, se les ha preguntado brevemente sobre la forma de crecimiento que utilizan (crecimiento orgánico o crecimiento mediante adquisiciones). La forma de crecimiento que se utiliza en el 90% de los casos, habida cuenta del tamaño de las organizaciones encuestadas, es el crecimiento orgánico. El área que se sugiere que debe ser objeto de estudio sería verificar dentro de ese 90% de organizaciones que lo hacen mediante crecimiento orgánico, cuales lo realizan a través de expansión geográfica, cuales mediante el lanzamiento de nuevos productos y cuales mediante la concentración en la captación de nuevos clientes.



UNION EUROPEA
Fondo Social Europeo



eoi

Escuela de Negocios

www.eoi.es