

La **gestión** del **crecimiento** de las **‘ventures’**



José Luis Barbero

Profesor responsable del Área de Iniciativa Emprendedora de EOI Escuela de Negocios.

José Carlos Casillas

Profesor del Departamento de Administración de Empresas e Investigación de Mercados de la Universidad de Sevilla.

José Luis Galán

Catedrático del Departamento de Administración de Empresas e Investigación de Mercados de la Universidad de Sevilla.

El crecimiento de las pymes es algo necesario tanto desde el punto de vista macroeconómico, para el progreso económico y el bienestar de un país, como desde el punto de vista microeconómico, para la estabilidad de la propia empresa.

Un problema acuciante de la economía española es la debilidad y la escasa solidez de una gran proporción de las empresas. Una amplia mayoría de las empresas de nuestro país se caracteriza por tener pequeño tamaño, por funcionar con estructuras demasiado débiles y por desarrollar su actividad en un ámbito geográfico muy limitado, como muestran las estadísticas sobre comercio exterior. Son muy pocas las organizaciones emprendedoras españolas que en un corto plazo de tiempo han nacido, han crecido y, fruto del agotamiento del mercado interior, se han visto obligadas a expandirse al exterior en búsqueda de nuevas oportunidades. Éstos son datos preocupantes, ya que actualmente existe un elevado grado de consenso a la hora de considerar que las compañías constituidas en los países más desarrollados (y especialmente las pymes) tienen un tamaño superior a aquéllas constituidas en países menos desarrollados.

Por esta razón, la comprensión del crecimiento de las empresas, especialmente de las *ventures* de reciente creación, está incorporándose progresivamente a la agenda de planificadores, gestores y empresarios. No basta con propiciar la creación de nuevas empresas y fomentar la generación de emprendedores. Se necesita que estas semillas se desarrollen, crezcan y se convier-

tan en organizaciones que subsistan como tales a largo plazo más allá de los emprendedores que las ha generado. El crecimiento es una condición necesaria para que se desarrolle este proceso, a escala tanto individual (para fortalecer las empresas individuales en su entorno competitivo cada vez más global) como global (para desarrollar un tejido empresarial consistente y competitivo en términos de productividad, creación de empleo, innovación e internacionalización).

En este artículo se profundiza en el análisis del crecimiento. Para ello, vamos a comenzar ofreciendo, en una primera parte, argumentos que justifican su importancia como proceso de supervivencia y competitividad empresarial. Posteriormente, veremos por qué tantas empresas rehúsan sostener una estrategia de crecimiento. Después, nos centraremos en entender cuáles son las principales barreras que las *ventures* encuentran a su paso y que les limita el desarrollo natural de crecer. Entender la naturaleza de estas barreras es esencial para desarrollar suficientes capacidades para superarlas.

La importancia del crecimiento

Durante las dos últimas décadas, la política económica sobre desarrollo de pymes ha ganado gran importancia en España y en el resto del mundo. Con anterioridad a los años ochenta, las pymes eran sistemáticamente ignoradas o tratadas con desigualdad (por ejemplo, en Japón) por los gobiernos. Éstos se concentraban en el desarrollo de las grandes compañías como motor de la economía. La falsa creencia de que el desarrollo económico vendría de la mano de la presencia y vigor de las grandes multinacionales se extendía por los sectores públicos y privados. Sin embargo, a partir de la década de los ochenta se comienza a prestar mayor atención a las pymes y se empiezan a introducir ejes de política económica que potencian su desarrollo.

El profesor David Birch, del MIT, inicia, a mediados de los ochenta, una serie de investigaciones en Estados Unidos sobre la relación existente entre la demografía empresarial y el desarrollo económico de una determinada área geográfica, especialmente en relación con la creación de empleo. Sus resultados se publican en los "informes Cognetics", que ponen de manifiesto que las principales bondades macroeconómicas no son producidas, como hasta el momento se pensaba, por las grandes multinacionales, sino por las pymes. De acuerdo con estos trabajos, las pymes son los principales agentes involucrados en la generación de nue-

Una amplia mayoría de las empresas de nuestro país se caracteriza por tener pequeño tamaño, por funcionar con estructuras demasiado débiles y por desarrollar su actividad en un ámbito geográfico muy limitado

vos empleos y, por consiguiente, del crecimiento económico.

Asimismo, las investigaciones de Birch y su equipo probaron que no todas las pymes son responsables por igual del proceso de generación de nuevos puestos de trabajo y del crecimiento económico. Los informes Cognetics clasificaban 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 para adaptarse a las cambiantes condiciones de su entorno.

Las compañías "gacelas" son los tipos de entidades que producen en mayor medida dichos beneficios macroeconómicos, de forma que, en una de sus últimas investigaciones, el profesor Birch llega a la conclusión de que el 70% de la creación de empleo neto es producido por este segmento de empresas. En resumen, el crecimiento económico y de puestos de trabajo es producido por pequeñas compañías "gacelas", cuya principal característica es la alta tasa de crecimiento que logran mantener durante un período largo de tiempo.

Además, el desempleo y la falta de crecimiento económico han afectado a los países industrializados desde los años ochenta. 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 la competitividad de los países. El fomento de la iniciativa emprendedora se ha alzado con el protagonismo en las agendas de los planificadores públicos a escala europea, nacional y regional. Las políticas y los fondos dedicados a crear nuevas empresas y a generar nuevos emprendedores se han visto multiplicados en la últi-

ma década en todos los países desarrollados, y el nuestro no es una excepción. España es un país en el que actualmente existe una alta tasa de iniciativa emprendedora. Sin embargo, ésta es de escasa calidad, si tenemos en cuenta que el tamaño medio de las empresas españolas es muy bajo y que su tasa de mortalidad es muy alta. En definitiva, la empresa española no está orientada al crecimiento y se puede inducir que el número de “gacelas” que genera la economía española es muy bajo.

¿Qué implica el crecimiento?

Por tanto, toda la problemática relativa al crecimiento de las *ventures* se centra en el aumento de la complejidad en la gestión. Para poder crecer es necesario que el emprendedor tenga en su mente un conjunto de esquemas claros y simples, es decir, una idea adecuada de cuáles son las teclas que debe emplear para hacer sonar la sintonía del crecimiento. Si no se poseen unos pocos conceptos muy claros, el crecimiento se convierte en una multitud de problemas en las distintas áreas de la empresa, que requiere que el emprendedor tenga la capacidad de tratar específicamente cada problema. Sin embargo, ¿qué implica el crecimiento en la gestión de una pyme? La principal implicación del crecimiento es el aumento de la complejidad: a medida que crece una *venture*, la gestión va resultando más compleja:

- El volumen y el marco de las transacciones van adquiriendo complejidad: se cierran más operaciones de ventas con nuevos clientes en nuevos mercados y se comienza a producir nuevos productos y a prestar nuevos servicios.
- La complejidad de las tareas crece: dado el punto anterior, surgen nuevas tareas que es necesario definir y organizar.

No basta con propiciar la creación de nuevas empresas y fomentar la generación de emprendedores; se necesita que estas semillas se desarrollen, crezcan y se conviertan en organizaciones que subsistan a largo plazo

- El número de empleados crece: es necesario contratar a nuevos empleados para efectuar las tareas. Asimismo, sus habilidades deben ser variadas, en función de las tareas que sea necesario completar.

Razones para crecer

A nivel microeconómico, cabe preguntarse por qué es importante el crecimiento de las pymes y cuál es el motivo por el cual un emprendedor debe desear hacer crecer su organización. Pueden ofrecerse numerosos argumentos. El crecimiento puede servir para obtener más ingresos (lo que proporciona un mejor nivel de vida al emprendedor y a su familia), para dar mayor estabilidad a la empresa, para lograr mayores economías de escala y mejorar su nivel de competitividad, para obtener mayores beneficios (suponiendo que el margen se mantenga o incluso aumente), para mejorar el grado de autorrealización del propio emprendedor, etc. Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones más recientes, las principales razones por las que el crecimiento de las organizaciones es deseable pueden agruparse en las cuatro siguientes:

1. El crecimiento es un antídoto para la supervivencia de la empresa

El motivo más importante para desear el crecimiento es que actúa como un seguro de vida para la organización. Un estudio publicado recientemente en Estados Unidos y realizado sobre empresas que crecen y empresas que no crecen refleja la idea. En dicho estudio se separaron dos grupos de empresas. El primero estaba formado por organizaciones que habían crecido a una tasa superior al 10%, mientras que el segundo estaba formado por aquéllas que no habían crecido o que habían mostrado un crecimiento negativo. Tras analizar su evolución a lo largo de un período de seis años, se analizó cuántas empresas de cada grupo permanecían en activo y cuántas habían desaparecido. Del grupo de compañías de menor crecimiento sólo continuaba activo el 27,5%, mientras que el 78% de las compañías que crecían se mantenía activo una vez pasado el período de tiempo. La conclusión del estudio era rotunda: la clave para una vida corporativa saludable es un crecimiento estable.

2. El crecimiento promueve la obtención de rendimientos superiores

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

Deloitte & Touche LLP, realizado sobre una base de datos de más de 30.000 compañías, muestra que las 700 que más crecieron durante un período de cinco años (1992-1997) lo hicieron a un porcentaje del 55%, mientras que la media se situaba en el 10%. A partir de aquí se analizó la rentabilidad de estas empresas con respecto al resto de las compañías. Los resultados fueron claros. La rentabilidad que las compañías de alto crecimiento proporcionaron a sus accionistas y propietarios excedió en un 200% a la media de las 30.000.

Asimismo, el estudio analizaba la posibilidad de ser una compañía con crecimiento bajo, pero con una rentabilidad superior, y concluía que existen seis veces más compañías en las que la relación alto crecimiento-alta rentabilidad se cumple que compañías que obedecen a la máxima de bajo crecimiento-alta rentabilidad. El estudio indica una clara relación entre crecimiento y rentabilidad, en virtud de la cual un crecimiento superior produce una rentabilidad para el accionista también superior a la de aquellas compañías con un crecimiento inferior.

3. El crecimiento mejora los niveles de satisfacción de los empleados

En aquellas organizaciones que crecen se observa un nivel de satisfacción de los empleados superior al existente en aquellas organizaciones que no crecen, por tres razones fundamentales.

La primera de ellas está relacionada con las oportunidades de promoción profesional. En las 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, ya que por lo general implican mayor remuneración, aumento de la responsabilidad y avance en la organización. Por el contrario, en las organizaciones que no crecen suele haber una rotación de empleados superior, ya que los puestos de promoción permanecen limitados. 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 que resta para poder tomar la responsabilidad del superior. Si el número de años que queda para la jubilación del estrato superior en la jerarquía organizativa es elevado, el empleado tenderá a buscar otras opciones laborales fuera de la propia organización o estará abierto a ellas.

En segundo lugar, las organizaciones que crecen obtienen una rentabilidad superior para el accionista y, por tanto, obtienen más beneficios. Al obtener más beneficios, la compañía dispone de más fondos para rein-

vertir en la propia organización y destinará parte de ellos a la formación de sus propios empleados. Esta inyección de fondos en formación de empleados tiene un impacto en la reducción de la rotación de personal. Un empleado que recibe formación se siente más valora-

**España es un país
en el que actualmente
existe una alta tasa
de iniciativa emprendedora,
pero de escasa calidad**

do y sus posibilidades de promoción se incrementan con la formación. Todo ello influye en que el empleado decida quedarse a trabajar en la organización.

Finalmente, una tercera razón que hay que tener en cuenta es que los potenciales empleados desean trabajar para organizaciones ganadoras: aquéllas cuyo personal está especialmente satisfecho con su trabajo y cuya rotación de personal es inferior, aquéllas cuya remuneración es superior, aquéllas en las que se produce movilidad de empleados a causa de la constante aparición de nuevas vacantes dentro de la organización que ofrecen oportunidades de promoción, aquéllas cuya inversión en formación de empleados es superior, etc. Una cultura ganadora funciona como un imán a la hora de atraer a empleados de nivel elevado.

4. El crecimiento permite mejorar la competitividad de la empresa

Aunque es un tema controvertido, actualmente existen evidencias de que cierta dimensión empresarial facilita la mejora de la competitividad de la empresa con relación a sus competidores, domésticos y extranjeros. Esta mejora de la competitividad viene derivada, fundamentalmente, por la posibilidad de aprovechar las potenciales economías de escala que puedan existir en su actividad. El crecimiento produce la ventaja de economías de escala, mediante la cual se incrementa el número de unidades producidas a medida que se reduce el coste medio de las unidades de producto fabricadas. En definitiva, las empresas logran una posición competitiva superior. Esta relación puede ser más o menos intensa en función del sector de actividad y puede tener un máximo a partir del cual incrementos de tamaño no conduzca a mejoras de competitividad. Sin embargo, cuando estamos hablando de *ventures*,

empresas de muy reciente creación, existe un elevado grado de consenso en que el crecimiento hasta lograr una determinada masa crítica de recursos y capacidades permite mejorar la estructura de costes y, con ello, fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Las barreras al crecimiento

A pesar de las ventajas del crecimiento, muchas pymes no quieren o no pueden sostener una tasa de crecimiento elevada durante un prolongado período de tiempo. A lo largo de los últimos años se han realiza-

Para poder crecer es necesario que el emprendedor tenga en su mente una idea adecuada de cuáles son las teclas que debe emplear para hacer sonar la sintonía del crecimiento

do numerosas investigaciones con el fin de identificar qué barreras están obstaculizando el crecimiento de tantas y tantas empresas de nuestro entorno. No obstante, sólo tiene sentido hablar de barreras cuando la organización tiene el deseo y la intención de crecer. Por ello, antes de establecer una tipología de barreras al crecimiento de las pymes, hemos de hacer referencia a un requisito previo, una condición indispensable para el crecimiento de las *ventures*: su orientación voluntaria al crecimiento.

Requisito previo: la intención de crecer

La intención de crecer es muy a menudo asumida con demasiada velocidad. Suele asumirse que el crecimiento es un fenómeno natural de las empresas desde su fundación, independiente de las aspiraciones de los emprendedores. Sin embargo, esta evolución no está clara o, al menos, no es universal. Por ejemplo, existe un tipo de *venture*, que suele denominarse “*venture* estilo de vida”, cuyo principal objetivo es permitir a sus propietarios un nivel de vida superior. Este estilo de vida es incompatible con el crecimiento, 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. De las características de la “*venture* estilo de vida” se puede derivar que el objetivo prioritario de los emprendedores no es crecer.

Asimismo, los propietarios-directivos son conscientes de que el hecho de crecer implica acudir a financiación externa. Este endeudamiento puede conducir a una pérdida de control por parte del propietario o grupo principal de accionistas, bien por la necesidad de aumentar la deuda o bien por la necesidad de aumentar el capital. Muchos emprendedores no desean que se produzca esta potencial pérdida de control y, por tanto, renuncian a aumentar la financiación y, de manera indirecta, renuncian a crecer. Éste es un fenómeno bien conocido en el seno de las empresas familiares.

Para crecer es necesario buscar ese crecimiento de forma proactiva. Frecuentemente, el fundador o la dirección de la organización se concentran en gestionar el día a día o se ven absorbidos por él y relegan 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 explotarlas; por tanto, es necesario priorizar esto. La dirección debe adoptar una actitud de observación del entorno para la búsqueda de oportunidades concentrada en la orientación al mercado.

En definitiva, un requisito indispensable para crecer es tener la intención o deseo de crecer. Sin ese deseo o intención como objetivo prioritario, difícilmente se produce el crecimiento. Ahora bien, una vez que dicha intención existe, podemos pasar a analizar qué factores frenan el crecimiento de las organizaciones. A continuación se describen las principales barreras o frenos al crecimiento de *ventures*.

Barreras internas e externas al crecimiento

Como hemos comentado anteriormente, a lo largo de los últimos años, el interés por el crecimiento ha propiciado el desarrollo de diversas investigaciones centradas en dicho fenómeno, una proporción importante de las cuales se ha enfocado en la identificación de barreras al crecimiento.

En este sentido, antes de comenzar a describir cuáles son las barreras específicas que obstaculizan el crecimiento, es necesario realizar una clasificación de importancia de las barreras al crecimiento. Pueden identificarse dos tipos de barreras: externas e internas. Las barreras externas son las que emergen por motivos ajenos a la organización o a la dirección. El freno al crecimiento procede de la estabilización o el declive del mercado, la existencia de una abundante competencia,



etc. Las barreras internas son las que se producen por motivos atribuidos a la propia organización o a su dirección. El crecimiento no se produce porque la dirección no realiza una gestión adecuada, sino porque no desea asumir riesgos derivados de la financiación, la entrada en nuevos negocios, la realización de inversiones, etc. Los estudios disponibles tienden a concluir que las principales barreras al crecimiento son de carácter interno y que las barreras externas tienen una importancia muy inferior.

■ Barreras internas

La principal barrera al crecimiento se encuentra en el propio fundador-emprendedor, que en ocasiones no es la persona más adecuada para llevar a la organización a un crecimiento sostenible. Los fundadores-emprendedores se caracterizan por su capacidad para detectar oportunidades en el entorno y reunir los recursos para el aprovechamiento de la oportunidad. Su labor se centra en la identificación y explotación de oportunidades. Sin embargo, el crecimiento requiere una modificación en el tipo de roles que debe desempeñar, y

**Una cultura ganadora
funciona como un imán
a la hora de atraer
profesionales de nivel elevado**

en las fases posteriores se hace necesaria una mayor proporción de habilidades de organización y gestión.

Es decir, mientras la organización es pequeña, el emprendedor puede tomar todas las decisiones necesarias para la gestión. Posee más tiempo del necesario para gestionar la empresa y, por tanto, se mantiene involucrado en todos los aspectos relacionados con la toma de decisiones de la compañía. La toma de decisiones está centralizada en el emprendedor, que va tomando 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 mantener todas ellas en el aire sin que se caigan.

La estructura de la organización es eminentemente informal. La coordinación formal de la organización (procedimientos, estructura y sistemas) es muy débil, si es que existe, ya que el emprendedor puede controlarlo todo personalmente. Su presencia es suficiente para la obtención de información, la toma de decisiones y el control relacionado con las decisiones adoptadas.

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 los 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 de 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 que hay que tomar, el número de personas que trabajan en la *venture* y la complejidad del trabajo. Asimismo, si el emprendedor decide entrar en nuevos mercados, comenzar a fabricar nuevos productos o prestar nuevos servicios, el grado de complejidad se multiplica. De acuerdo con el símil anterior, 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 una gestión profesional para poder funcionar de manera efectiva y eficaz.

Este cambio de gestión se caracteriza por la delegación de la toma de decisiones. Dado que el emprendedor no posee ya el tiempo necesario para estar involucrado en todos los aspectos de la toma de decisio-

nes, se produce la delegación de responsabilidades en 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 decisiones, proceso que, además, requiere que se ejecute en tiempo real: entre otros motivos, las oportunidades tienen a menudo una ventana temporal de oportunidad que las dota 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 su crecimiento. 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 éstas se tomen en el tiempo adecuado. En el símil puesto anteriormente del equilibrista, el emprendedor cedería parte de las pelotas a otros empleados para que le ayudaran a mantenerlas en el aire sin que se cayeran.

Dado que la responsabilidad en la toma de decisiones va a ser compartida 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 debe 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 su presencia personal.

En esta línea, el recurso crítico más importante que actúa entre las barreras internas se sitúa en el talento directivo. A medida que crece la organización, la dirección necesita nuevas habilidades que no se encuentran en el equipo fundador, que ha demostrado su capacidad de trabajo y lealtad a la organización durante la etapa de gestación de la *venture*, pero que carece 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 requeridas.

Por último, es necesario que el emprendedor desarrolle una estructura y una cultura adecuadas. A medida que crece la organización, es necesario que, en la medida de lo posible, vaya autocreando una estructura adecuada para gestionar el crecimiento y vaya 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 crecimiento rápido, la estructura organizativa se mantiene retrasada con respecto al período de crecimiento.

■ Barreras externas

Aunque las barreras internas son muy superiores a las externas, éstas también tienen un impacto apreciable en el ritmo de crecimiento de las *ventures*. Se pueden señalar dos barreras externas fundamentales: por un lado, la falta de crecimiento en el mercado, como consecuencia de haber alcanzado el período de madurez o, incluso, como consecuencia de encontrarse en el inicio del declive; por otro lado, las dificultades en la captación de personal externo.

Una constante en la *venture* es la necesidad de vender(se). Para sobrevivir, tiene que venderse a sus clientes, a sus proveedores, a las entidades financieras, a los accionistas (si está cotizada), etc. Asimismo, otro de los grupos al que tiene que vender es el de 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, formación, experiencia y autoeficacia posee el empleado, mayor es la organización en la que quiere 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 profesionales en general prefieren trabajar en organizaciones grandes es que éstas proporcionan una mayor estabilidad (ante los *shocks* económicos), los márgenes son mayores y, por tanto, la posibilidad de obtener una remuneración mejor es mayor (normalmente, salvo *ventures* con planes de incentivos que cubren a todos los empleados) y 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 (por ejemplo, un director financiero de una multinacional

Sólo tiene sentido hablar
de barreras cuando
la organización tiene el deseo
y la intención de crecer

puede querer trabajar en una *venture* como reto y, además, recibir una participación cuantiosa en ella). Así, la *venture* siente la necesidad de vender la organización a los potenciales empleados y debe emplearse a fondo en ello.

Otro de los problemas de captación de personal que se suele encontrar es la remuneración económica. Una

En ocasiones, el propio emprendedor no es la persona más adecuada para llevar a la organización a un crecimiento sostenible


venture suele tener problemas, como se ha indicado, a la hora de convencer a potenciales empleados para que trabajen para ella. Sin embargo, aunque llegue a convencerlos 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 valor de mercado que el talento tiene en el mercado laboral. Ciertamente, es probable que no pueda competir con organizaciones establecidas para 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 qué ser una participación real, sino que 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).

Conclusiones

El crecimiento de las pymes es algo necesario tanto desde el punto de vista macroeconómico, para el progreso económico y bienestar de un país, como desde el punto de vista microeconómico, para la estabilidad de la propia pyme. El crecimiento es una de las principales condiciones de la propia supervivencia de la empresa. La abundante investigación reciente pone de manifiesto que aquellas *ventures* que abandonan la senda del cre-

cimiento tienen mayores probabilidades de desaparecer. Por esta razón, no basta con desarrollar y potenciar la generación de nuevos proyectos empresariales a partir del fomento de la actividad emprendedora. Junto a esto, se hace imprescindible facilitar el crecimiento de estas nuevas *ventures* con el fin de mejorar su grado de competitividad en los mercados de la economía actual, crecientemente globales y dinámicos.

Sin embargo, son pocas las empresas que mantienen un crecimiento sostenido suficientemente intenso en nuestro país, debido a dos razones fundamentales: la debilidad del deseo de crecer y la influencia de barreras internas y externas que obstaculizan el crecimiento. Así, el principal requisito previo para el crecimiento es desear dicho crecimiento. En demasiadas ocasiones, se asume de manera errónea que las pymes poseen dicha intención de crecer; sin embargo, esto no es así. Por ello, junto al fomento del espíritu emprendedor, se hace cada vez más necesario desarrollar políticas que favorezcan el crecimiento de las pymes de nuestro país, caracterizadas por una dimensión inferior a la de otros países desarrollados.

Al mismo tiempo, las empresas deben ser conscientes de que las barreras al crecimiento de naturaleza interna son muy superiores a las de naturaleza externa. Los factores externos ocupan una faceta muy secundaria en importancia con respecto al crecimiento de las *ventures*. La mayoría de las empresas que no crecen no deberían responsabilizar a las condiciones del entorno. La principal barrera al crecimiento es la carencia de capacidades de gestión por parte del emprendedor. El crecimiento requiere un cambio en la cantidad y la calidad de las capacidades de organización y dirección de la empresa, que transforme un proyecto personal en una organización profesional. Este reto implica cambios en los modelos mentales de gestión, así como unos recursos humanos con nuevos conocimientos y capacidades gerenciales. 

«La gestión del crecimiento de las 'ventures'». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2852.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15203 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial