

¿POSEE, REALMENTE, SU EMPRESA LAS SIETE CONDICIONES REQUERIDAS PARA CRECER?

Durante años, en la gestión de empresas, el crecimiento de las organizaciones se ha considerado un imperativo que debe cumplirse en todos los casos. Todos los responsables de la organización, en todos sus niveles y al margen de su sector de negocios, se preocupan porque sus empresas, año tras año, muestren tasas adecuadas de crecimiento. Si no lo logran, se sienten defraudados o, incluso, fracasados.

Aún más presionados se sienten si sus empresa se cotizan en bolsa. En este caso, sus resultados son públicos e, incluso, el propio valor de la empresa depende, en gran medida, de las tasas de crecimiento anuales que pueda exhibir.

De ahí que en la mayoría de las empresas, grandes, medianas y pequeñas, el crecimiento se ha convertido en casi una obsesión. Y las más de las veces, esta obsesión se convierte en planes, presupuestos, proyecciones, sin que los responsables se hagan la pregunta fundamental:

¿Posee realmente nuestra empresa las condiciones, habilidades y competencias que son requeridas para crecer?

En otras palabras, ¿puede, realmente, nuestra empresa crecer?

Si no existe certeza en la respuesta que se dé a esta pregunta, es muy posible que los planes, presupuestos y proyecciones no resulten ser más que sueños de imposible cumplimiento.

Este diagnóstico, que hemos elaborado parcialmente a partir de los planteamientos de Philip S. Orsino (en *Successful Business Expansion*), le permitirá responder, con mayor conocimiento de causas, a la pregunta anterior, antes de embarcar a su empresa un ambicioso plan de crecimiento. Veámoslo.

¿POSEE, REALMENTE, SU EMPRESA LAS SIETE CONDICIONES REQUERIDAS PARA CRECER?

1	Compromiso	<p>Un verdadero y decidido compromiso con el crecimiento es la condición <i>sine qua non</i>, imprescindible. El compromiso debe ser compartido por todas las áreas de la empresa y por todos los niveles jerárquicos. De nada vale que el responsable máximo o el área de marketing se propongan un ambicioso plan de crecimiento si los responsables del área de producción no están dispuestos a realizar los esfuerzos necesarios o los del área financiera consideran que la empresa no debe crecer si no consolidar su situación financiera.</p> <p>Antes de hacer nada, pregúntese: ¿comparten, sinceramente, los responsables y el personal de las diferentes áreas de la empresa la convicción de que el crecimiento es la mejor opción para la empresa y, además, de que es realmente posible?</p>
2	Conocimientos	<p>Una estrategia de crecimiento requiere un conocimiento a fondo de los sectores de negocios, mercados, segmentos, en los que se pretende incursionar para crecer. Incluso, ese conocimiento es imprescindible para determinar cuál es el mejor momento para iniciar la estrategia de crecimiento.</p>
3	Flexibilidad	<p>Es posible que los factores, habilidades y competencias que le han permitido a su empresa tener éxito a lo largo de los años no sean válidos ni aplicables en otros mercados o segmentos o para operar en una escala mayor. Su empresa debe poseer una cultura de tipo flexible que le permita adaptarse con rapidez y precisión a los nuevos condicionantes del mercado.</p>
4	Financiación	<p>Toda estrategia de crecimiento requiere una financiación adicional a la usual de la empresa. El crecimiento exige recursos económicos adicionales. O la empresa los posee o puede acceder sin problemas a ellos. En más de una ocasión, el exceso de crecimiento ha ahogado financieramente a una empresa. Recuerde siempre la frase: “morir de éxito”, que también se aplica a las empresas.</p>
5	Capacidad de comunicación	<p>Durante la implantación de la estrategia de crecimiento, los niveles de responsabilidad deberán hacer un esfuerzo especial de comunicación interna para implicar (incluso, emocionalmente) a todo el personal en el esfuerzo: todos deben empujar la carreta en la misma dirección. Luego, muchas veces, los clientes, los proveedores y otros agentes externos pueden sentirse incómodos con los cambios que un crecimiento acelerado pueden provocar. Orsino afirma que el máximo responsable de la empresa “debe tener el tiempo, la sensibilidad y la capacidad para mantener a la gente informada y sintiendo que forma parte del proceso”.</p> <p>Pregúntese: los niveles altos de mando de su empresa, ¿tienen esa capacidad y esa habilidad? ¿Las han demostrado en el pasado?</p>

¿POSEE, REALMENTE, SU EMPRESA LAS OCHO CONDICIONES REQUERIDAS PARA CRECER?

Continuación

6	Recursos humanos	Sin lugar a dudas, el tema de los recursos humanos es uno de los más delicados en un proceso de acelerado crecimiento. Y debemos recordar que en una empresa, todo lo que se hace, se logra, se avanza, depende exclusivamente de las personas que trabajan en ella (incluso los equipos más automatizados necesitan personas que los programen, los dirijan, los reparen). Un proceso de crecimiento puede plantearle a la empresa verdaderos retos en el área del personal en asuntos como: ¿quién estará a cargo del proceso, se necesitarán más comerciales o vendedores, de dónde se obtendrán, dispone de personal suficientemente capacitado para gestionar con eficacia las nuevas dimensiones de la empresa, están los actuales niveles de mando acostumbrados a delegar?, y un largo etcétera.
7	Capacidad	Otra área crítica de la empresa en un proceso de crecimiento es el de la capacidad de producción o de operaciones. En esta área es necesario responder a preguntas como: ¿cuál es la capacidad actual de producción u operaciones de los equipos, necesitará ampliarla, dispone de los recursos, puede conseguir todas las materias primas que necesitará, su sistema logístico puede crecer de forma eficiente, dispone de suficiente espacio para gestionar con eficacia los inventarios adicionales?, y, de nuevo, un largo etcétera.

Observación final: como ha podido ver, las siete condiciones antes señaladas se refieren a habilidades, competencias y características **internas a la empresa**. Pero, como es obvio, antes de iniciar una estrategia de crecimiento, lo primero es determinar si en el mercado existen posibilidades reales para crecer (un tema que corresponde a otros recursos de gestión: véanse las **Herramientas H304 y 305**, en la sección de **Establecimientos de Objetivos**, área **Marketing estratégico: Caja de herramientas**, de este mismo sitio web).