

Los pecados del ejecutivo que lidera el crecimiento

Hay piedras con las que los ejecutivos tropiezan una y otra vez a la hora de elaborar y ejecutar estrategias de crecimiento. Desde la perspectiva de cada una de sus áreas académicas y de sus experiencias profesionales, los profesores del IEEM subrayan las trampas que deben esquivar los directivos si quieren llevar a la empresa al siguiente nivel.





Gustavo Amoza

FINANZAS

Sin lugar a dudas, a todo aquel (empresarios, empleados, consultores o gobierno) que se le pregunte qué prefiere entre una empresa en crecimiento o una empresa estancada, la respuesta será la misma y obvia: en crecimiento.

Sin embargo, ese estatus que coloca a las empresas en un nivel de atracción especial, de deseadas, también las pone en un entorno de riesgo que los responsables deben manejar.

Una vez que uno está allí participando o decidiendo en la estrategia de esas empresas hay errores o pecados que no debería cometer.

En mi opinión, uno de esos pecados —pensando siempre desde el punto de vista financie-

ro— es creer que el crecimiento es consecuencia de atributos que podríamos identificar como buen producto, buena estrategia, buena publicidad o la capacidad de quienes gestionan esa empresa. Seguramente es una sumatoria de todas o de varios de esos atributos que he mencionado, pero no podemos olvidar que detrás de cada uno de ellos está el dinero que permite financiar todos esos atributos.

Por lo tanto, es un pecado olvidar la fuente y la forma que tenemos de financiar esos atributos y creer que hay atributos que se financian solos, y este pecado llevado a su mayor expresión es creer que ese financiamiento lo da el incremento en las ventas.

Todos caemos en medir el crecimiento de la empresa por el crecimiento de las ventas, pero, cuando creemos que las ventas financian el crecimiento, caemos en un círculo que parece ascendente pero que puede volverse descendente.

El aumento de las ventas no solo no financia el crecimiento, sino que profundiza sus necesidades. Por esa razón, creo que es

un pecado proyectar el crecimiento de la empresa solo con la proyección de las ventas.

Proyectemos el crecimiento de la empresa con la proyección del financiamiento, que después veremos que tiene un componente operativo, pero que no es el aumento de las ventas lo que trae más dinero, hay una instancia anterior que empuja la primera ficha de dominó.

Cuando le preguntemos al empresario cómo financiará el crecimiento no nos puede decir con el aumento de las ventas. Justamente, la respuesta debe estar antes en el tiempo, cómo va a hacer para que las ventas crezcan y que eso marque el crecimiento de la empresa.

Entonces, ¡¡ojo!! No planifiquemos hacer crecer la empresa por el aumento de las ventas, planifiquemos financiar el crecimiento de las ventas y ahí tendremos el crecimiento sostenible de la empresa, y no al revés.

**Adrián Edelman**

OPERACIONES

El crecimiento es un desafío para las operaciones, pero también una oportunidad para mejorar la eficiencia. Para ilustrar el argumento, usaremos como ejemplo una típica operación comercial o de distribución, que compra, almacena y vende productos.

Supongamos que esta empresa vende 10 000 unidades de producto por mes. Las compras (en su mayoría importaciones) se disparan con frecuencia mensual. La logística asociada a la compra —recibir, almacenar, distribuir— también se amolda al ritmo mensual.

Para el próximo período se prevé el crecimiento de las ventas, digamos que al doble. Es fácil encontrar las dos alternativas posibles y conceptualmente opuestas para adecuar las operaciones a este nuevo nivel de actividad:

- (A) La alternativa más evidente y más usual es mantener la frecuencia mensual de compras y comprar el doble de producto en cada pedido.
- (B) La otra alternativa podría ser duplicar la frecuencia y comprar cada 15 días, manteniendo la cantidad de cada compra respecto al escenario original.

Analicemos las consecuencias de cada alternativa. Duplicar el tamaño de cada compra requiere aproximadamente el doble de recursos asociados a la compra: más dinero disponible para comprar y más capacidad para recibir y almacenar producto. Pero, a cambio de este mayor sacrificio económico, hay una ventaja de eficiencia: en el mismo viaje compramos el doble. El problema es que decir *el doble de recursos* es mucho más fácil que tenerlos disponibles para aplicar: el doble de línea de crédito, el doble de inventario promedio, el doble de espacio para almacenamiento...

Duplicar la frecuencia manteniendo el tamaño de compra original requiere más agilidad, ser capaz de ejecutar todo el ciclo en la mitad de tiempo. Lo que se suele hacer una vez al mes, ahora hay que ser capaz de hacerlo dos veces al mes. Pero, a cambio de esta gimnasia más exigida, hay una ventaja de poder servir con los mismos niveles de capacidad que en la situación original —sin mayor necesidad de recursos financieros o de metros cuadrados de almacenamiento—. El problema es que decir “trabajemos el doble de rápido” es mucho más fácil que efectivamente hacerlo. Imaginen las dificultades y resistencias que provocaría intentar duplicar la frecuencia de cualquier proceso en la empresa.

Es evidente que tiene que haber una alternativa intermedia que ofrezca un mejor equilibrio entre las ventajas y los desafíos operacionales. Veamos cuál podría ser la configuración

ideal: aumentar el tamaño de la compra, pero no el doble, un poco menos, y aumentar la frecuencia de las compras, no el doble, sino un poco menos, de forma que el aumento del tamaño y de la frecuencia de las compras, en conjunto, cumplan con el aumento del volumen total al doble. Si el lector se toma unos minutos para hacer unos cálculos muy simples comprobará que el factor de aumento debería ser similar a la raíz cuadrada de 2.

Las consecuencias de esta tercera alternativa son mucho más balanceadas y deseables que las de las alternativas básicas: requiere algo más de agilidad operativa —pero solo un 40 % más y no el doble—, y requiere algo más de capacidad, fondos para comprar y para mantener inventarios y metros cuadrados para almacenar —solo un 40% más, no el doble—.

Si evaluamos esta opción con la perspectiva de los ratios contables, veremos que los indicadores de eficiencia asociados (por ejemplo, la rotación de inventarios) mejoran, ¡tanto como un 40%! La interpretación tradicional de los ratios dice que si se mantienen ante cambios en el nivel de actividad, el desempeño de la gestión es similar —no mejora ni empeora—. Sin embargo, esta es una mirada muy limitada. El crecimiento ofrece oportunidades de mejora de eficiencia, que naturalmente no son gratuitas. Se pagan implementando y siendo capaces de ejecutar con mayor agilidad.

LA ENSEÑANZA QUE VALE LA PENA
ES LA QUE TIENDE PUENTES
ENTRE LA CREATIVIDAD
Y EL CONOCIMIENTO.

sw 6328
Fireweed



**SHERWIN
WILLIAMS®**



Carlos Folle

EMPRESAS FAMILIARES

Los problemas más frecuentes en las empresas familiares se dan porque las mismas personas tienen obligaciones o compromisos simultáneos en más de un sistema (familia, empresa, propiedad), y esto frecuentemente es fuente de conflictos. Uno de los desafíos más importantes en las empresas familiares es encontrar estrategias que permitan satisfacer a cada sistema al mismo tiempo, particularmente a la hora de gestionar el crecimiento de la empresa. Hace ya algunos años, varios académicos y consultores (Gersick, Davis, McCollom Hampton y Lansberg en 1997) —a efectos de proyectar el desarrollo de la empresa familiar— le incluyeron a los tres sistemas la dimensión temporal.

La propiedad pasa por sus etapas: de ser empresa de los

padres fundadores, a la sociedad de hermanos, al consorcio de primos. Cada etapa tiene su impacto distintivo en la empresa familiar.

A nivel de la familia ocurre algo parecido: de la joven familia emprendedora, al ingreso de los hijos, al trabajo conjunto intergeneracional, al pasaje de la posta a la siguiente generación —o sea, la sucesión—.

Finalmente, en términos de la empresa se pasa de la *startup*, a la expansión y formalización, para luego llegar a la madurez, que necesariamente requerirá de una reinversión de la empresa.

Hay una serie de pecados que a lo largo de la dimensión temporal se observan en forma recurrente. El primero y más importante es no iniciar el proceso sucesorio a tiempo. En este tema siempre se cumple la máxima de “cuanto antes, mejor”. En la medida que el problema no esté en el horizonte cercano, se puede elegir a él, la, o los sucesores a tiempo, prepararlos para el desafío, y hacer una transición suave.

Muy vinculado al pecado anterior está la sensación de “omnipotencia/inmortalidad” que le puede ocurrir al fundador o el familiar que esté a cargo, porque se siente en la plenitud

de sus facultades y prefiere postergar el proceso, disfrutando de su poder presente.

Relacionado con el primer pecado, también está la confusión entre ser familia y tener capacidad para dirigir. Una cosa no necesariamente va de la mano de la otra. No se “nace sabiendo dirigir”. Es un arte que hay que desarrollar gradualmente.

Luego está el problema de la ubicación. Una vez ingresados los familiares a la empresa, hay que separar la relación familiar de la relación profesional. Hay familias en las cuales resulta muy difícil separar estos roles.

Finalmente está el problema de la mezcla de los dineros, en el que la caja de la empresa y el bolsillo de la familia son una sola cosa. Esta es una práctica muy generalizada —particularmente en las etapas tempranas del desarrollo de la empresa—, pero inadmisibles por la fuente de problemas que genera una vez iniciado el proceso de crecimiento.

No por viejos, ni sabidos, es que los problemas mencionados dejan de repetirse. Por algo se escucha el dicho: “el hombre es el único ser vivo que tropieza dos veces con la misma piedra”.



Valeria Fratocchi

GESTIÓN DE TALENTOS

Se habla de “crisis de crecimiento” porque crecer es una buena noticia para las organizaciones, pero tiene sus dolores. Cuando se apuesta al crecimiento, muchas veces se busca acotar tanto los costos asociados, que la asignación de recursos llega a último momento, y el aumento de actividad se transita en la precariedad de no contar con nueva tecnología ni con el personal necesario. Correr al crecimiento de atrás sobre la premisa de “rememos todos” y “las cosas se hacen a pulmón” puede ser efectivo en un primer momento, pero muy pronto empieza a alimentarse el racional de resistir el crecimiento, cuando la gente se hace la idea de que no va cumplirse aquello de que “si crece la empresa, crecemos todos”.

La imprevisión de la preparación de la gente para el cambio que supone el crecimiento, incluso en competencias básicas que tendrá que desplegar en nuevos roles, puede generar muchos problemas. En la urgencia que instala una crisis de crecimiento, vemos cómo un excelente colaborador es ascendido de la noche a la mañana al puesto de supervisión que anhelaba, pero sin inducción ni acompañamiento alguno. Para cuando los jefes se dan cuenta de que hubiese necesitado capacitación en competencias blandas, se está en el MTSS con una demanda por acoso, porque el nuevo supervisor solo exige y presiona para aumentar la productividad.

En muchos procesos de crecimiento, la esperanza de mejora de resultados se ve satisfecha, pero falla la socialización de ese triunfo. Los líderes dan por descontado que la gente “tiene que meter” y no celebran los logros con el equipo, ni hacen explícito el agradecimiento que merecen los esfuerzos extraordinarios que se realizaron. A veces la dirección se muestra convencida de que el proyecto ha salido bien exclusivamente por la excelente planificación y el sistema de control, percepción que al per-

sonal no lo hace sentir parte ni reconocido, con un balance de fuerte desmotivación.

El estrés de las crisis de crecimiento es “bueno”, porque es para crecer y mejorar. Pero no se debe naturalizar y dejar que se instale como modo de trabajar porque, sin los adecuados espacios de recuperación, las personas empiezan por cansarse y terminan por quemarse. Frecuentemente, se retrasan las licencias durante los procesos de mucha actividad con la explicación de que “estamos a *full*”; pero el estar sobrexigido no es sostenible y —en estos períodos de altísima presión operativa— atender la pertinencia y extensión de los descansos de la gente es vital. Demuestra una actitud de consideración y respeto; permite frenar procesos que pueden derivar en patologías físicas y psíquicas; y asegura espacios de renovación de energía y de ideas de los que salen de vacaciones y vuelven motivados a relevar al resto.

Si no se cuida a las personas que hacen parte del proceso, tendrá lugar por la vía de los hechos un aprendizaje muy negativo en torno al crecimiento de la organización: debe ser evitado a toda costa.



Ignacio Munyo

ECONOMÍA

Un pecado relevante que se puede cometer en la parte alta del ciclo —en la cresta de la ola del crecimiento— es no prepararse para cuando termine, que inexorablemente algún día va a llegar. Una empresa se puede preparar de muchas formas para la parte baja del ciclo. Aquí me refiero, en particular, a no profesionalizar la gestión de la empresa para poder utilizar al máximo los recursos disponibles una vez que la holgura del ciclo alto desaparece.

Las empresas pueden mejorar la eficiencia y descubrir nuevas oportunidades de negocios si explotan mejor los datos que almacenan. A

través de lo que hoy se conoce como *Business Intelligence* es posible profesionalizar la toma de decisiones a través del uso inteligente de datos. Los datos están ahí, solo hay que hacerlos hablar. Ya lo decía el Premio Nobel de Economía Ronald Coase: “Si uno tortura lo suficiente a los datos, finalmente terminan por confesar”.

Esto es esencial cuando llega la parte baja del ciclo. Con *Business Intelligence* es posible desarrollar herramientas para proyectar la demanda futura para su empresa. También es posible desarrollar modelos para identificar la combinación óptima de productos que ofrecer o para asignar recursos a las oportunidades de negocios que presenten mayor potencial.

Business Intelligence permite estudiar con datos el comportamiento de los costos, algo clave para mejorar la eficiencia en momentos bajos del ciclo. También permite analizar profesionalmente el potencial de automatización de las tareas ante el potencial de incorporación de tecnología.

En los momentos bajos del ciclo se vuelve vital pulir el manejo de clientes. Con *Business Intelligence* es posible procesar datos de clientes para ofrecerles el producto indicado en el momento adecuado, determinar cuánto gastan en los productos similares y definir si son más propensos a dejar de comprar sus productos o a dejar de pagar.

En otras palabras, las empresas en los momentos altos del ciclo deberían sentar las bases de la profesionalización del uso de información para eliminar ineficiencias y aprovechar al máximo las oportunidades del negocio en los momentos bajos del ciclo.

Un estudio publicado en *Harvard Business Review* muestra que el 87 % de las empresas dice que el análisis avanzado de datos en la toma de decisiones (*Business Intelligence*) es muy importante pero solo el 11 % lo hace. Esto va a generar importantes diferencias de competitividad.

PERIODISMO ES POLÍTICA, CULTURA, CIENCIA.



CLAVES POLÍTICAS

lunes 21:00 hs.

EL AMBIENTE EN EL MEDIO

martes 21:00 hs.

POR AMOR AL ARTE

jueves 21:00 hs.

NS
nuevo siglo
TV



Patricia Otero

CONTROL

Los sistemas de control son todos los sistemas que ayudan a los gerentes o dueños a evitar sorpresas desagradables, o incluso agradables. El hecho de que existan sorpresas habla de que no estamos siendo capaces de anticipar lo que sucede en la empresa. A medida que la empresa crece, es fundamental que estos sistemas acompañen los cambios y que ayuden a la dirección a asegurarse de que las cosas vayan por el rumbo deseado.

Sin embargo, esto suele ser más fácil de decir que de hacer. Mencionaré algunos de los pecados más comunes que vienen de la mano de este crecimiento:

No clarificar la estructura de la empresa. Estructurar la empresa es definir quién decide qué,

es dejar claro cómo se van a repartir las responsabilidades del logro del resultado deseado entre los distintos miembros de la organización. Es común que, con el crecimiento, las cosas se manejen de forma desordenada, de acuerdo con las circunstancias y presiones inmediatas, olvidando que no es algo trivial que se pueda ajustar espontáneamente. La estructura debe acompañar a la estrategia, por lo que debe ser el resultado de una decisión de la alta dirección, teniendo como norte el logro del resultado propuesto.

Pretender estar en cada detalle.

En la medida que crecemos y descentralizamos debemos dejar que otros tomen las decisiones por nosotros. Si queremos crecer debemos delegar. Y quien debe decidir es aquel que, en términos de Hayek, tenga la mejor información. Para eso tenemos gente trabajando en la empresa, para que logren lo que solos no podríamos. Es importante, por lo tanto, dejar que otros hagan, establecer buenos sistemas de control para asegurarnos de que vayan por el camino correcto, y luego tomar un rol de facilitador para que quienes tienen que ha-

cer tengan todo lo necesario para lograrlo (recursos, autonomía...).

No contar con sistemas de información que los ayuden a dirigir. Esto es, pretender mantener todo “como se hacía al inicio”, ignorando que, para tomar buenas decisiones, los sistemas de información tienen que ayudarnos. Y esto va desde la elaboración de un presupuesto, hasta tener clara la rentabilidad por producto, cliente, segmento de mercado, entre otros. Así como un piloto maneja el avión guiándose por su tablero, los gerentes deben contar con indicadores que los alerten acerca de qué cosas van bien y qué cosas van mal, para tomar decisiones, cambiar el rumbo y evitar sorpresas desagradables.



Joaquín Ramos

DIRECCIÓN COMERCIAL

El principal pecado es no fijar cuál es el objetivo de crecimiento: ¿quiero crecer en facturación o rentabilidad? Y anticipar de qué manera puede esto impactar en la imagen de marca de mis productos. Cuando el mercado empieza a madurar y se pierde participación, se suelen implementar tácticas de crecimiento. Estas pueden involucrar el lanzamiento de un nuevo producto a menor precio o bajar el precio de uno existente, como forma de recuperar los volúmenes de ventas del pasado.

Si se gestiona correctamente, invirtiendo en publicidad para que el consumidor final solicite el producto, y en el canal, para que los socios comerciales empujen la novedad en los puntos de venta, por lo general

se generan más ventas. Es decir, es probable que la empresa recupere o al menos mejore su *market share*.

El punto negativo, pues no existe una alternativa ideal para problemas que no sean técnicos, es que, indefectiblemente, la rentabilidad se verá afectada.

Por un lado, el nuevo producto no tendrá los márgenes habituales. Por otro, es probable que las ventas de este lanzamiento canibalicen las de las líneas existentes. Es cierto que se habrá cumplido con el objetivo de crecer en participación, pero es clave anticipar si la ecuación margen por volumen de venta será superior a la del pasado.

Si, en cambio, se desea mejorar la rentabilidad, se puede pensar en bajar costos o subir el precio. Si el precio aumenta, los márgenes mejoran. Pero, a la inversa del caso anterior, la lógica indica que la facturación puede caer, pues habrá menos clientes dispuestos a pagar el nuevo monto.

Si se decide bajar los costos, cambiando el proveedor de materia prima por uno de menor calidad, los márgenes aumentarán. Sin embargo, es probable que el cliente descubra

el cambio en las propiedades del producto y que se pase a la competencia. Es decir, en el mediano y largo plazo, no solo habremos bajado el volumen de ventas, sino también dañado la imagen de la marca y la rentabilidad.

Hay que tener muy claro qué es lo que se quiere alcanzar: facturación, rentabilidad o imagen de marca, y anticipar y poder convivir con las consecuencias negativas. El pecado más grande es desconocer el verdadero objetivo y que el futuro nos tome por sorpresa. Hay situaciones en las que no se puede ir por los tres caminos al mismo tiempo. La única manera de lograrlo es gestionarlo sostenidamente a través de la innovación, que exige inversión y una cultura empresarial totalmente alineada.



Pablo Regent

DIRECCIÓN GENERAL

Los libros y las conferencias muestran una realidad del trabajo directivo que, para aquel que está a cargo del timón, muchas veces suena a pura teoría. El día a día está lleno de desafíos, algunos que van por el lado de evitar problemas y otros por aprovechar oportunidades. Sobre estas últimas hay también mucho escrito. Nos dicen

que debemos ser fieles a planes estratégicos, respetar políticas y no perder el foco. Pero la realidad es que nunca hay tiempo y, como decía Moltke *el viejo*: “Luego del primer tiro no hay plan que se mantenga”.

El gerente general, directivo o simplemente propietario a cargo, suele verse tentado de aprovechar toda oportunidad de crecimiento que se le presente. Tiende a “disparar primero y preguntar después”. Esto hace que se acepten ventas, negocios o contratos que, en ocasiones, son pan para hoy y hambre para mañana.

¿Cómo saber cuándo hay que decir “no”? Aunque nunca es sencillo, estar atentos a tres riesgos del crecimiento nos puede ser de utilidad para una primera criba que nos aleje del error.

El primero, ¿estoy aceptando un negocio que afecta negativamente mi mercado estructural? El segundo, ¿he medido el impacto que tal negocio tendrá en la necesidad de capital de trabajo? El tercero, ¿estoy seguro de que este negocio no nos hará incurrir en costos de oportunidad ocultos?

No son preguntas con respuestas sencillas, pero al menos nos ayudan a estar alertas. Como en tantas ocasiones, el simple esfuerzo de buscar la respuesta correcta disparará conversaciones que, si son llevadas adelante con las personas idóneas y de la forma adecuada, habilitarán un camino de aprendizaje que pagará con creces el esfuerzo.



¿SABÍAS QUE LA MITAD DE LOS HABITANTES DE LOS ASENTAMIENTOS SON NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES?

Según el Relevamiento realizado por el área de Investigación Social de TECHO en 22 asentamientos de Montevideo, el 39% de los hogares relevados vive en situación de hacinamiento medio o crítico y el 8% de los hogares tiene piso de tierra.

Ninguno de los asentamientos tiene acceso a la red general de saneamiento y el 21% de los hogares posee un sistema de

desagüe a cielo abierto, lo que se traduce en contaminación de la tierra y el agua donde están las familias.

Vos podés ayudarnos a transformar la realidad en la que están creciendo estos niños, niñas y adolescentes.

SUMATE A ESTA CAUSA.
Esta realidad no puede esperar.
Te necesitamos.

**HACÉ TU
DONACIÓN PUNTUAL**

uruguaysomostodos.org

**HACÉ TU
DONACIÓN MENSUAL**

socios.techo.org.uy





Pablo Sartor

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Planteo los principales pecados que atentan contra el crecimiento rentable de las empresas que diseñan productos y proveen servicios de TI.

Pobre información de gestión. Es habitual que las empresas del sector no tengan indicadores claros de rentabilidad por línea de negocio y de la utilización de las horas por tipo de tarea y perfil de colaborador. Esto lleva a impulsar clientes o líneas que no son rentables cuando se considera la porción de estructura que “ocupan”. Un síntoma típico: “trabajamos mucho más, pero la rentabilidad se planchó”. Los modelos de gestión de las firmas de servicios profesionales (“consultoras”) pueden aportar mucho en este sentido.

Crecer sin un plan de rotación de personal. Cuando la empresa crece a varias decenas de personas, no hay lugar para que todos asciendan a la velocidad que desearían, ergo, habrá rotación; máxime en un sector con desempleo nulo (y por un buen tiempo). Hay que diseñar las operaciones de forma de convivir con la rotación, asegurando a su vez la permanencia de los integrantes clave.

La trampa del commodity. Las firmas del sector suelen crecer por donde es más fácil: engrosando el eslabón de “desarrollo” y en menor proporción aguas arriba (análisis de requerimientos de los clientes, innovación) y aguas abajo (comercialización inteligente de sus servicios). El desarrollo —que sigue teniendo atractivo como producto de exportación, más con un panorama de dólar elevado— continuará la tendencia presente de commoditización y, por lo tanto, empobrecimiento de los márgenes.

Hacer de todo. Es habitual que los clientes, conformes con el servicio que se presta, soliciten ayuda con otros asuntos. Allí hay una chance de crecimiento, pero

también un importante riesgo de distraerse del foco de la empresa. Suele ser conveniente —y subutilizado— contar con una red de socios estratégicos que permitan canalizar las inquietudes del cliente sin pérdida del foco estratégico.

No gestionar la innovación y los saltos tecnológicos. Para las empresas del sector, en general, es clave la capacidad de innovación y la actualización tecnológica permanente, en particular para sostener el crecimiento atrayendo nuevos o reteniendo actuales clientes. En el corto plazo los esfuerzos de innovación y actualización distraen de la eficiencia; sus resultados se disfrutan en el mediano plazo. Es crucial gestionar ambos asuntos creando las estructuras internas e incentivos adecuados para que prosperen, en un entorno que suele estar sumamente presionado por *deadlines* “de corto plazo” (aspecto cuya gestión, con el crecimiento, se vuelve más intensa en recursos gerenciales, dificultando la atención a los aspectos mencionados de mediano plazo).



Leonardo Veiga

ECONOMÍA POLÍTICA

Hace ya siete años escribimos con Adrián Edelman una serie de artículos que tenían un título en común: “Volar bajito”. Fuimos motivados por la constatación de que en Uruguay una importante cantidad de negocios crecían hasta un determinado nivel de ingresos, para luego estancarse. Hay distintas causas que llevan a este mismo resultado. Dentro de este grupo, los que nos interesan particularmente son los negocios de alto potencial de crecimiento, es decir, las empresas que podrían seguir desarrollándose vigorosamente, volviéndose con ello tractoras de toda la economía. En este grupo la principal razón que lleva a renunciar a seguir creciendo es la renuencia del empresario a enfrentar los desafíos asociados.

Cuando una empresa llega a determinado tamaño, tiene que cambiar toda su estructura. Deja de ser una organización en la que el empresario toma todas

las decisiones, para pasar a ser una organización descentralizada en la que la coordinación se vuelve un desafío mucho mayor. El empresario que hace tiene que pasar a *hacer hacer*. Es la fase en la que el empresario —cuando es bueno— sabe que tiene que dejar de dedicar su tiempo a aquello que le gusta para pasar a hacer aquello que la empresa necesita. El empresario en muchos casos fue emprendedor y recuerda la enorme inversión de energía y audacia que le exigió lograr que el emprendimiento sobreviviera y se consolidara. Es consciente de que los cambios que deberá introducir le exigirán un esfuerzo igual o mayor y sabe que ello le exigirá salir de la zona de confort que ha generado con el transcurso del tiempo, o dejar su lugar a quien esté dispuesto a hacer ese sacrificio.

¿Pasa lo mismo con las empresas de otros países? Este es un fenómeno que, en mayor o menor medida, se da en todos lados. Hay, sin embargo, en Uruguay algunas particularidades que hacen que se vea agravado. En primer lugar, en otros países no existe —como aquí sí— la posibilidad de “hacer la plancha”. En países que tienen mercados altamente competitivos las direcciones posibles son arriba (crecer) o abajo (ser desplazado). La feroz competencia impide cualquier acuerdo de pacífica

convivencia de las empresas establecidas. En segundo lugar, en países con grandes mercados internos, la etapa de la consolidación organizacional y la de la internacionalización están separadas en el tiempo. En Uruguay, dado lo reducido del mercado doméstico, ambas etapas se dan juntas y en algunos casos se invierten, es decir, hay empresas nacionales que comienzan la internacionalización manteniendo el esquema de alta centralización del proceso decisorio.

Este diagnóstico implica que las variables claves son más o menos exógenas a la empresa, por lo que podría haber la tentación de pensar que el crecimiento solo estaría asociado a empresarios con una voluntad férrea, dispuestos a superar tentaciones y rechazar compromisos paralizantes. Los héroes son siempre bienvenidos, pero quizás tengamos algún consejo para quienes no lo son. Uruguay —para bien o para mal— ya no es el país en donde “nunca pasa nada”. En todos los sectores la tecnología está actuando como una formidable herramienta de destrucción de barreras de entrada, introduciendo competencia donde nunca nadie imaginó que sería posible. Hemos pasado de *crecer o sobrevivir* a otro paradigma: *crecer para sobrevivir*.