

**Crecimiento empresarial sólido**

## Crecimiento empresarial sólido

El contenido de este documento es un apoyo para el empresario PYME para lograr un objetivo que todos tienen: hacer crecer su empresa sin mayores traumatismos.

El enfoque no se da en las diferentes formas para crecer, donde las opciones, en términos generales, son dos: crecimiento orgánico, basado en las actuales competencias y aquellas que la empresa puede desarrollar, y crecimiento por adquisición.

Independiente de la alternativa elegida para crecer, las posibilidades de éxito son mejores si los cimientos sobre los que se apoya son sólidos. Son 8 temas que se pueden abordar en cualquier orden.

1. Tener claridad del objetivo para crecer (Ver)
2. Claridad de propósito o misión de la empresa (Ver)
3. Transparencia en las cifras de resultados y ejecución (Ver)
4. Buen registro, manejo y uso de la información del negocio
5. Sólido mercadeo y relación con los clientes
6. Manejo de las ideas y de la innovación
7. Operaciones simples, eficaces, fáciles de repetir y de ampliar
8. La gente

Tema 1

Claridad del objetivo

para crecer

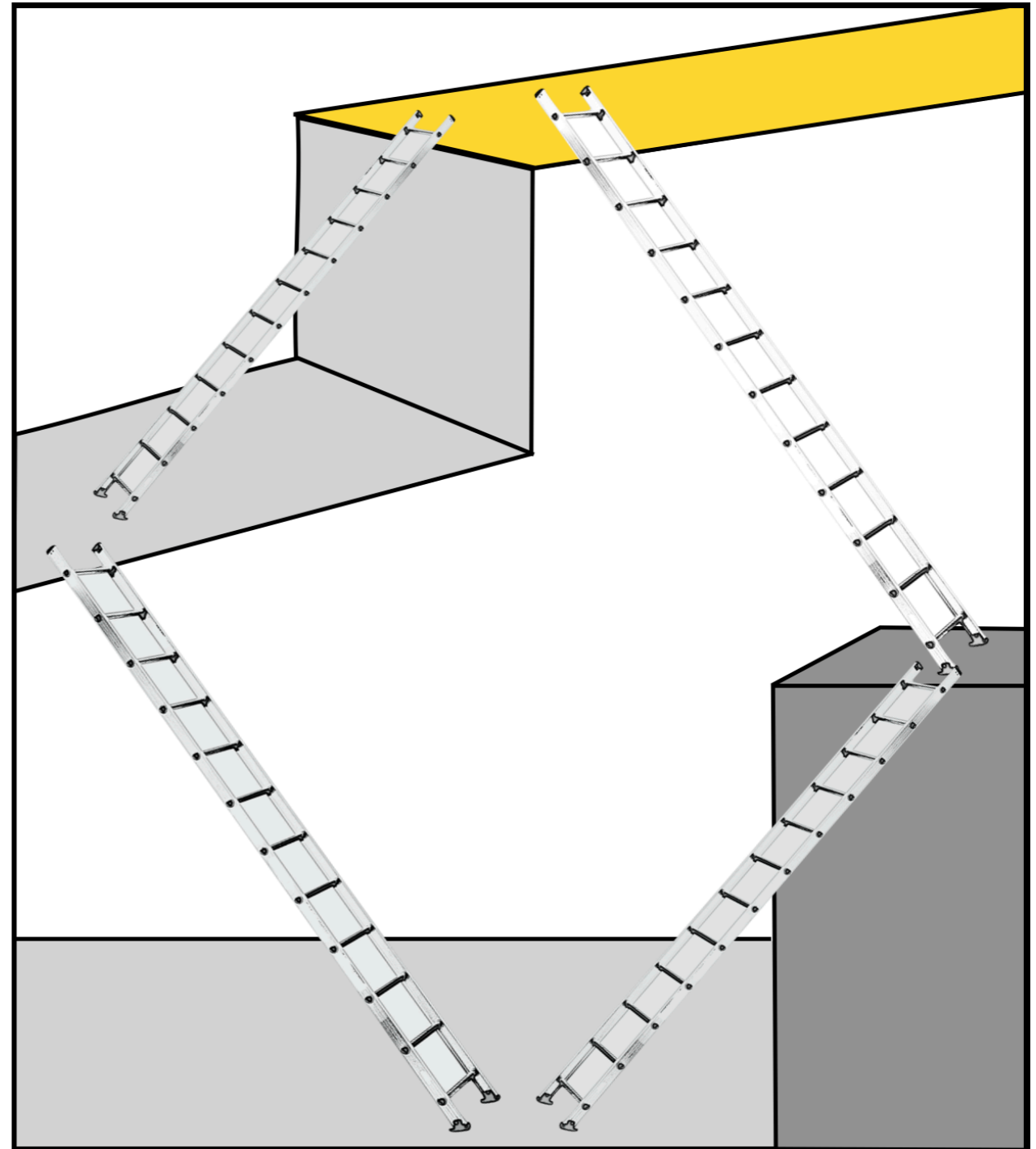
# 1 Claridad del objetivo para crecer

## Es un error tratar de crecer sin tener claro por qué lo hace

Crear por crear puede salir bien. Pero no es lo recomendable. Como todo lo que se hace en la empresa, con planeación es siempre mejor. El crecimiento no es ajeno a esta buena práctica.

Algunos empresarios buscan hacer crecer sus empresas simplemente porque sus pares lo hacen. Otros las dejan crecer un poco a la loca porque el mercado se los permite. Pero, sin estar preparados, puede tener problemas de capacidad, financieros y de calidad de servicio, que a veces pueden resultar nefastos.

Aceptar nuevos negocios que van apareciendo sin evaluar la posibilidad de atenderlos con los mismos niveles de calidad y servicio con los que atrajo los primeros clientes pone en aprietos a más de un empresario. Además, ¿son los negocios de ese nuevo cliente acordes a la dirección en la que está llevando a su empresa? ¿Vale la pena la desviación y el cambio de foco?



La razón más fundamental para buscar el crecimiento es crear valor para los dueños.

Vale la pena complicar esta idea simple. ¿Qué es valor para usted?

Una respuesta usual a la pregunta ¿Qué busca con su empresa? es: generar suficientes utilidades para sostenerla, sostener a los dueños y dar energía a la evolución futura del emprendimiento. Es una posición perfectamente válida. Sin embargo, esta perspectiva desconoce al mercado.

Una mejor respuesta la sugirió hace años Peter Drucker: el objetivo básico de un negocio es crear un cliente.

Un cliente en esta definición no es la persona o empresa que hace un negocio aislado con su empresa sino la persona o empresa que establece una relación comercial de largo plazo y mutuamente beneficiosa.

Las utilidades que su empresa obtenga al atender y entregar valor a ese cliente son el premio por hacer bien las tareas. Esto obliga a tener un buen mercadeo, a innovar, a crecer. Si esto lo hace bien genera valor a los dueños. Pero valor no es solo dinero.

## **El ciclo de valor**

El objetivo de todo negocio, tal como lo sugirió Peter Drucker, debe ser crear un cliente.

Para esto, todo empresario necesita conocer bien el mercado que atiende o busca atender. Lograrlo se facilita empleando múltiples herramientas.

El empresario que se mete en un negocio solo con el objetivo de hacer dinero, reduce sus posibilidades de mantener una operación comercial exitosa. Dinero se puede hacer con cualquier actividad. Pero no todas se ajustan a lo que usted como empresario sabe y quiere hacer.

Es importante que defina que es valor para usted (y los accionistas de la empresa).

Valor puede ser construir una empresa que sea reconocida, como ustedes desean, en el mercado que atiende, que atraiga buenos empleados que se sientan orgullosos de trabajar con usted, que va a pasar a la siguiente generación como un esfuerzo al que vale la pena darle continuidad. Y muchas más cosas que solo usted puede determinar que corresponden a valor.

Al tener claro cuál es el valor que tiene para usted dedicar esfuerzos y recursos a su empresa, tendrá un elemento fundamental para pensar cómo y por qué la quiere hacer crecer.

Con la evaluación del mercado puede determinar y escoger qué segmento específico desea atender, qué problema va a resolver a los clientes potenciales y qué necesidad les va a satisfacer.

Podrá también identificar el valor que agregará al producto o servicio que ofrece para hacerlo más atractivo al mercado, aislándose así un poco de la improductiva y peligrosa estrategia de buscar competir solo con precio.

Al conocer el mercado con todo el detalle que pueda, podrá pensar un formas de innovar tanto en el producto o servicio que ofrece como en la forma que ejecuta esa oferta.

La innovación debe ser parte de la cultura de su empresa pues para tener éxito en el tiempo hay que hacerlo continuamente. Pocas (o ¿ninguna?) son las innovaciones que perduran. Un buen proceso interno para administrar toda nueva idea (buena o mala) que pueda tener alguno de los accionistas, usted, alguno de sus colaboradores, un

cliente o un proveedor será ingrediente básico para la innovación. Para más detalle vea el [Tema 6](#)

El otro elemento fundamental de la innovación es la oportuna y correcta ejecución de las ideas que llevará al buscado crecimiento. El camino de toda empresa está lleno de cadáveres de buenas ideas que no fueron bien

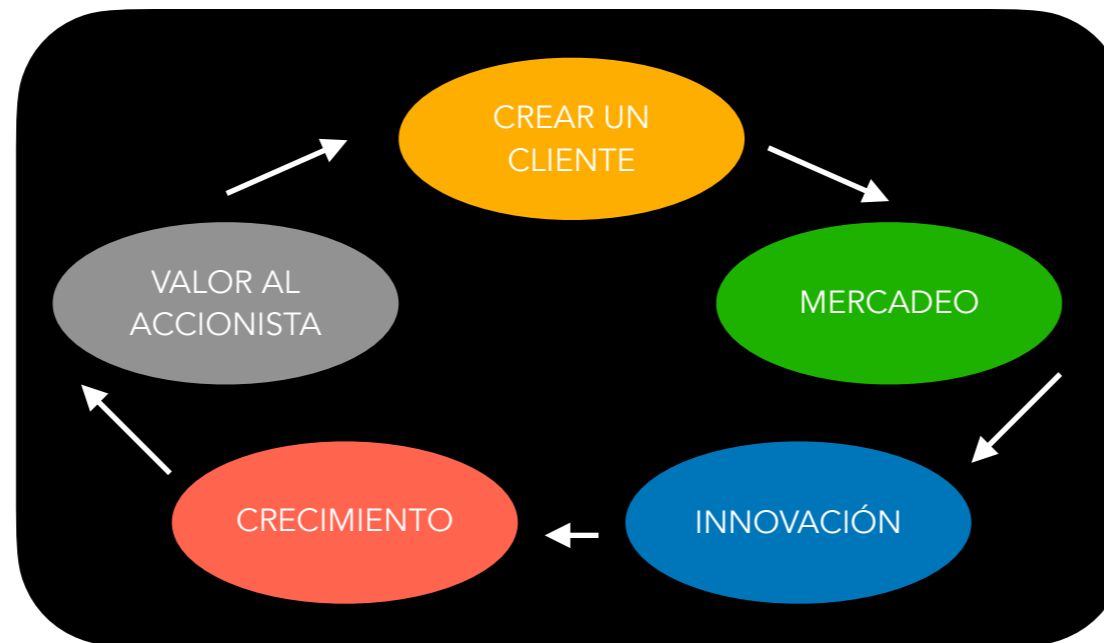
ejecutadas. Ejecutar requiere del líder mucha comunicación para alinear todos los recursos hacia el objetivo buscado y constante seguimiento para no salirse del camino.

El premio de esa correcta ejecución de las ideas es lograr incrementar el valor para los accionistas. Ese valor estará representado, entre otros, por utilidades financieras, mejor reconocimiento en el mercado, buena imagen en clientes bien

atendidos, empleados satisfechos con

sus logros, respeto de los proveedores y, por qué no, de la competencia.

Ese valor lo aplicará en las dosis requeridas para crear más clientes, repitiendo así el ciclo de valor en forma indefinida.



# Los posibles caminos del crecimiento

Los caminos para crecer son básicamente dos: aprovechar lo que ya tiene y conoce, o explotar otras oportunidades que percibe, por fuera de su actividad y entorno tradicional.

El primero es el crecimiento orgánico y ofrece muchas alternativas. Se apoya en las capacidades y conocimientos que ya tiene su empresa. Requiere inversiones relativamente pequeñas. El riesgo es bajo y conocido. Sin embargo, la velocidad de este crecimiento es típicamente lenta.

Lo más natural es buscar crecimiento dentro de las fronteras del negocio. Se trata de mantener y expandir la participación actual en el mercado atendido.

- ¿Está llegando a todos los clientes?
- ¿Los clientes están comprando todo lo que necesitan y ofrece en su portafolio de productos y servicios?
- ¿Por qué algunos clientes iguales a los que ya tiene la empresa le compran a un competidor?
- ¿Por qué están comprando el producto A pero no el B?
- Algunas respuestas generan más preguntas. Todas las respuestas que encuentre le darán claves para definir dónde invertir para apoyar el crecimiento.
- ¿Tiene la capacidad en su planta para atender como debe a todos esos clientes?

- ¿Tiene suficiente capital de trabajo para comprometerlo en los inventarios que necesita para desarrollar el mercado?
- ¿Qué valor adicional puede ofrecer al mercado? ¿Qué tipo de valor puede diferenciarlo de sus competidores actuales?
- ¿Es fácil llegar con su producto o servicio a todos los clientes?
- ¿Es fácil para sus clientes hacer negocios con su empresa?

Cuando agote las opciones inmediatas mencionadas, explore qué más le puede vender a su mercado actual. Para esto, conviene conocer a sus clientes con todo el detalle que pueda.

- ¿Amerita modificar alguno de sus productos, adicionando y quitando características, para atender una necesidad no satisfecha de su mercado actual?
- ¿Puede adicionar un servicio a su producto o un producto a su servicio, para complementar la oferta actual?

Otra extensión a las estrategias citadas es buscar más clientes, parecidos a los que ya tiene, para venderles lo mismo que le ofrece a los actuales.

Si tiene la certeza de haber cubierto todos los clientes de su actual zona geográfica, ¿con qué facilidad puede extender su operación a zonas geográficas adyacentes?

Tenga presente que debe estar bien consolidado en sus fronteras actuales pues es de esperar que si incursiona en las fronteras de otros, ellos van a buscar entrar a las suyas. Es posible que para acceder a ese nuevo conjunto de clientes, deba modificar su producto o servicio para atender una necesidad del mercado ligeramente diferente a la que está atendiendo actualmente.

Las alternativas de crecimiento con su mercado y capacidades actuales son muchas. Con certeza, si hace una reunión con su grupo cercano de colaboradores y responden las preguntas sugeridas y muchas más que se relacionan con la particular situación de su entorno, encontrarán formas de sacar más resultados del mercado que ahora atiende.

Sin embargo, todo mercado tiene un límite y se satura. Por eso, tarde o temprano deberá explorar opciones de crecimiento por fuera de sus fronteras tradicionales, que en algunos casos le obligará a desarrollar nuevas capacidades empresariales.

Para este segundo grupo de opciones de crecimiento, debe entrar al mundo de la innovación estratégica de la empresa que básicamente es pensar, basado en sus fortalezas y debilidades y lo que vea en su mercado, hacia dónde quiere llevar su empresa en el futuro.

Una primera etapa, es explorar las adyacencias que pueda desarrollar en su oferta. Como el nombre lo sugiere, es analizar todo lo que puede estar al lado, adyacente, de sus mercados, capacidades, experiencias y habilidades, y pensar cómo puede expandirse hacia allá, apoyado en lo que ya tiene. Por ejemplo, su empresa puede ya tener un mercado cautivo que valora mucho lo que su empresa ofrece y la forma como lo atiende. En su análisis, encuentra que ese mercado también consume otro tipo de productos y usa algunos servicios que usted considera podría ofrecer, haciendo algunas inversiones menores para adquirir la capacidad necesaria para ofrecerlo.

Una segunda etapa, más radical, es adquirir una empresa o negocio que ya esté en un mercado que usted considera está dentro de su plan estratégico. Este esquema, que requiere una buena dosis de capital disponible, también obliga a que haya preparado en su empresa los esquemas de gestión apropiados para administrar diferentes culturas y eventualmente integrarlas en una sola.

Reiteramos la importancia de que cualquier opción de crecimiento elegida debe estar soportada por un pensamiento y lineamiento estratégico, y responder a un plan que sus colaboradores comprendan y compartan.



# Metáfora del chef

Es interesante ver a un buen cocinero concentrado en su actividad. Es admirable la habilidad que tiene para crear diversos platos, con diferentes tiempos de elaboración, de forma que se entreguen simultáneamente.

El secreto para hacer platos deliciosos, además de la habilidad y toque secreto del chef, es tener todos los ingredientes a mano, ya preparados para adicionarlos a la receta en el momento justo.

El chef de éxito cuenta con asistentes que preparan por separado esos ingredientes de la forma como los desea. En las ollas donde está preparando la receta, adicionará con su habilidad las cantidades justas de cada ingrediente, en el momento que toca. Dará un tiempo a que el ingrediente surta el efecto mágico, probará y tomará decisiones.

Podrá considerar que necesita adicionar un poco de un ingrediente. Continuará con ese proceso hasta quedar satisfecho y procederá a servir en el plato que presentará al cliente.

Este mismo proceso la ejecuta en forma separada, con diferentes ingredientes y tiempos, para completar la orden de sus comensales.

Un buen chef nunca perderá la oportunidad de escuchar lo que tenga que decir su cliente del plato que ha probado. Cualquier comentario será bien recibido para involucrarlo en la preparación siguiente.

Un chef hábil logra elaborar recetas complicadas en corto tiempo y repetir esa actividad día tras día porque desarrolla su trabajo en un ambiente organizado donde todos los elementos funcionan bien y están sincronizados. Su cocina está bien distribuida y tiene colaboradores que ejecutan tareas separadas que al unirlas dan por resultado la elaboración de platos suculentos.

Una empresa puede sacar provecho de esta metáfora para implantar sus ideas de crecimiento: tener un equipo organizado, sincronizado, comprometido y orientado al logro de un objetivo compartido. Cada persona sabe con precisión qué debe hacer, cómo presentarlo y cuándo hacerlo.

Un empresario tiene en mente la receta que quiere aplicar. La ha tomado de su conocimiento del mercado y de las ideas que ha evaluado detenidamente. Necesita dedicarse a producir su receta para lo cual ha preparado a la organización y los ingredientes están listos para agregarlos a la receta. Los ingredientes son los del índice de este documento.

Tema 2

# Claridad de propósito o misión de la empresa