

EL RETO DE CRECER

¿CÓMO LLEGAR
MÁS ALLÁ
DE LOS OCHENTA?

**ANTONIO
DÁVILA**

Profesor de Contabilidad y
Control, IESE

Superar la barrera de los ochenta empleados supone un gran reto para el directivo, que ve como su “negocio” se transforma en “empresa”, donde no son suficientes las buenas ideas o el carisma para seguir adelante. Hacen falta directivos de verdad.

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS •
ANÁLISIS DE DECISIONES • DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA • INICIATIVA EMPRENDEDORA •
INNOVACIÓN Y CAMBIO

Crear nuevos negocios con posibilidades de éxito no es tarea fácil. Pero, una vez se ha puesto en marcha un negocio atractivo y rentable, el siguiente paso no es menos difícil. Es el paso que convierte a un emprendedor en directivo. La transición de un “buen negocio” a una “buena empresa” se produce en algún momento durante el periodo que va entre los 50 y los 100 empleados. Cuando un negocio tiene menos de 80 empleados (por tomar un punto entre 50 y 100), el emprendedor lo puede manejar personalmente. Todas las decisiones llegan a él y sabe qué está pasando en cada rincón de la organización. No hace falta saber cómo dirigir: una buena idea, un poco de carisma y un poco de sentido común son suficientes. El gran reto es crecer más allá de los 80. En ese momento, la empresa no puede crecer a base de buena voluntad, necesita directivos.

Una empresa que nació en junio de 2003 en Silicon Valley, con la que he tenido oportunidad de colaborar y a la que he seguido de cerca, es un buen ejemplo. La idea es fenomenal, quiere ser (y lo está consiguiendo) el punto de referencia dentro del mundo de los negocios dedicados a la tecnología -desde nuevas empresas (*startups*), capital riesgo, empresas de capitalización media, hasta grandes multinacionales-. La empresa ha crecido mucho durante estos últimos tres años y, ahora, ha llegado al punto de transición. El director general es un gran visionario

-suya es la idea- y un gran vendedor -suyas son la mayoría de las ventas de la empresa hasta el momento-. Pero su gran reto es crear un equipo que permita a la empresa crecer más allá de los 70 empleados que ahora tiene. Para él, crecimiento siempre ha querido decir más horas con los clientes, más presión en la organización para vender, y el equipo directivo ha sido siempre él y tres personas de su confianza.

LA HABILIDAD DE CRECER

Este argumento viene a cuento del “ruido” que hay alrededor de la falta de “espíritu emprendedor” en España (y Europa), que no es más que un reflejo de la falta de “espíritu innovador” que tanto se critica. Puede ser cierto que las trabas burocráticas y el estigma social del fracaso, que es parte del riesgo de emprender, expliquen la falta de nuevas empresas. Pero veo personas con ideas y que empiezan nuevos negocios con el mismo espíritu emprendedor que he visto en Silicon Valley. Quizás no sean tantos, pero hay bastantes.

Parte del problema de la falta de nuevas empresas no son las ganas de crear, que las hay, sino la “habilidad” de hacer crecer un negocio y crear una empresa de verdad, es decir, con directivos que la gestionen. En muchos negocios, el freno al crecimiento no es el potencial de la idea, ni la falta de financiación; es la falta de gestión. Todos conocemos empresas, muchas veces familiares, que llegan al número mágico de 80 y dejan de crecer. O nuevos negocios



LA TRANSICIÓN DE UN “BUEN NEGOCIO” A UNA “BUENA EMPRESA” OCURRE EN ALGÚN MOMENTO DURANTE EL PERIODO QUE VA ENTRE LOS 50 Y LOS 100 EMPLEADOS.

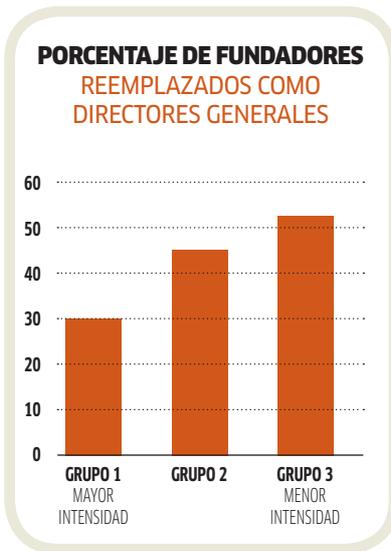


FIGURA 1

muy prometedores que, llegados a este techo, se quedan en eso... un negocio prometedor.

¿Qué pasa? La respuesta de los emprendedores es que el negocio ya es suficientemente rentable y “¿para qué crecer si ya nos ganamos la vida muy bien?” Otras veces los emprendedores tienen miedo a salir de su región (el entorno que conocen y donde se sienten seguros). En otras ocasiones, crecer más supone mucho más trabajo (que es correcto, ya que el número de contactos no crece de forma lineal sino exponencial con el número de personas). Lo cierto es que el modelo de gestión más allá de los 80 es diferente. El modelo de gestión de “menos de 80” no es “escalable”, es decir, no vale hacer lo mismo pero más rápido y más grande. Si todo lo que pasa en la organización tiene que pasar por el emprendedor, más crecimiento significa más horas de trabajo y más quebraderos de cabeza, y expandirse a más regiones significa más viajes.



A partir de 80 personas, hay que profesionalizar la gestión. Esto significa que hay que delegar y usar herramientas de gestión. Si no se hace esto, no hay forma de crecer y el “espíritu emprendedor” queda en eso, en lo que podría haber sido pero no es. Profesionalizar la gestión significa cambiar la mentalidad y pasar de entender la empresa como un negocio personal a entenderla como una organización. Significa contratar gente con la preparación y la experiencia para “crear” la organización. Significa empezar a contratar especialistas -un director financiero para que cree un departamento financiero, un director comercial que cree un equipo de ventas, un director de recursos humanos que sepa qué significa la carrera profesional de una persona, etc.-. Significa adoptar herramientas de gestión, desde un simple presupuesto, hasta el diseño de procesos de ventas o de desarrollo de nuevos productos.

ALGO DE INVESTIGACIÓN

● Esta idea nos estuvo rondando la cabeza durante bastante tiempo hasta que nos decidimos a hacer lo que hacen los académicos: investigar. Lanzamos un proyecto para estudiar 78 empresas de reciente creación (de media tenían algo más de cinco años) que tuvieran más de 50 empleados en Silicon Valley. Dedicamos muchas horas a cada empresa, hablando con diferentes directivos y recogiendo datos de su historia -el crecimiento en número de personas, ventas, beneficios, inversores- y de la adopción de herramientas profesionales de gestión -presupuestos, procesos comerciales, alianzas, desarrollo de productos, análisis financiero y gestión de personas-.

Los resultados fueron concluyentes. Aquellas empresas que crecieron más rápido dedicaron tiempo a crear una “infraestructura de gestión,” es decir, herramientas de gestión. Por la zona geográfica y los criterios de selección -empresas de alto crecimiento- muchas de las empresas de la muestra tienen capital riesgo en su estructura de capital. Y si los inversores de capital riesgo tienen una cosa en la cabeza, es crecer. Si un emprendedor no es capaz de hacer crecer la empresa, el consejo de dirección (donde están estos inversores) rápidamente reemplaza al emprendedor -a veces moviéndolo a un departamento como I+D, otras veces sugiriéndole que busque nuevas ideas y cree otra empresa (fuera de la actual)-. Así que en nuestra muestra de empresas encontramos bastante rotación al frente de la organización. Para ver si esta historia de profesionalizar la empresa tenía sentido, observamos el nivel de desarrollo de las herramientas de gestión al año, a los dos años y a los tres años de vida de la empresa, y la probabilidad de que el director general fuera reemplazado. La Figura 1 muestra esta probabilidad en función del desarrollo de las herramientas de gestión. Esta figura sugiere (y es estadísticamente relevante) que un menor desarrollo de gestión está asociado con una probabilidad más elevada de ser reemplazado.

En la Figura 2 hacemos algo parecido. Agrupamos las empresas en el segundo año en tres grupos según el nivel de desarrollo de gestión y vemos cómo crecen. De nuevo, más

¿ESTÁ PENSANDO USTED EN EL PRÓXIMO TRIMESTRE, O EN LA PRÓXIMA GENERACIÓN?

Para una empresa familiar, la respuesta es clara.

Las empresas familiares siempre se han dedicado a crear, proteger y transmitir la herencia de generación en generación. Lombard Odier es una empresa familiar desde hace siete generaciones. Compartimos nuestra experiencia con negocios familiares en el mundo entero.

Descubra lo que nuestra empresa familiar puede hacer por usted.

Los próximos 200 años

Avenida Diagonal 399 · Barcelona · Teléfono 93 5500200
Paseo de la Castellana 66 · 28046 Madrid · Teléfono 91 7902900

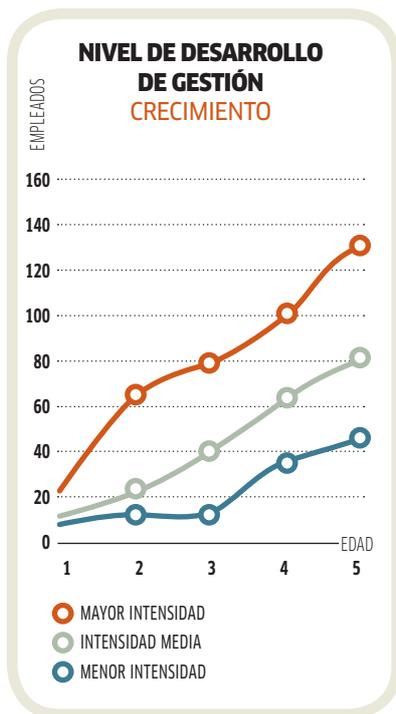


FIGURA 2

desarrollo está asociado con mayor crecimiento.

La conclusión es clara: la gestión no destruye el espíritu emprendedor como muchas veces se argumenta. Al contrario, la gestión permite que una empresa emprendedora crezca. La falta de crecimiento no es un problema de falta de ideas (o mercado), muchas veces es falta de saber gestionar. Demasiadas herramientas de gestión pueden convertirse en burocracia, tal y como se suele entender, y ahogar la innovación. Pero ninguna de las 78 empresas que estudiamos tuvo este problema. El problema más frecuente fue el opuesto: falta de gestión.

EMPRENDEDORES Y DIRECTIVOS

La rotación en la dirección de estas empresas de alto crecimiento sugiere varias ideas. Un buen emprendedor no tiene por qué ser un buen directivo. En un emprendedor se valora la capacidad de crear, de llevar una idea al mercado; en cambio, en un directivo se valora la capacidad de crecer, de dirigir un equipo para que tenga ideas. Uno es un creador de productos y mercados. El segundo es un creador de empresas. Al primero le gusta la incertidumbre, la novedad; al directivo le gusta tener una plataforma para crecer.

Crear empresas no necesita sólo emprendedores, necesita también directivos, personas que convierten los negocios en empresas que crecen más allá de los 80. Estos directivos son un recurso escaso que hay que crear; son incluso más difíciles de encontrar que los emprendedores. Son personas con experiencia en grandes empresas -de ahí una de las funciones de las grandes empresas en un país: crear directivos- y que saben cómo crear infraestructuras de gestión, pero con incentivos y ganas de trabajar en una “pequeña” empresa. Estos directivos saben “crear empresa,” contratar a las personas adecuadas que traen las herramientas de gestión necesarias.

Una de las empresas de la muestra necesitaba dar una estructura a su proceso de desarrollo de productos. En lugar de dar vueltas y esperar a que un fallo (debido a que el “equipo” resulta inmanejable con el crecimiento) los obligara a estructurar el proceso, el director general contrató a una res-

ponsable de desarrollo de productos de Intel. Esta persona trajo consigo todo el conocimiento necesario. Otro tanto ocurrió en otras empresas con la gestión financiera: en lugar de inventar cómo hacer presupuestos, medir la rentabilidad y presentar una información financiera fiable al consejo, contratan a directores financieros experimentados que traen consigo las mejores prácticas.

Quizás la empresa que mejor entendió que para crecer hay que estructurar la organización es Siebel Systems. Esta empresa, fundada en 1993, alcanzó el millardo de dólares en ventas y los 8.000 empleados en siete años -algo jamás visto antes en la industria del software-. Microsoft tardó casi quince años en llegar a ese tamaño y Oracle tardó trece. Tom Siebel, fundador y director general (un emprendedor con capacidad de directivo) había trabajado en Oracle durante bastantes años antes de dedicarse a las nuevas empresas. Siebel Systems fue una empresa grande desde que nació -con cinco personas, todos iban con traje (en Silicon Valley es atípico) y se comportaban como si la empresa fuera ya una gran multinacional-. Las herramientas de gestión siempre fueron por delante del crecimiento. La disciplina que llevó a esta empresa a la cima (y a ganar por muchísimo a otras empresas que nacieron con ella pero que nunca crecieron) fue diez años más tarde de la semilla de sus problemas, pero esto es un tema para otra discusión.

MÁS INFORMACIÓN:

Fuente: Dávila, A. y G. Foster, “Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies”, *The Accounting Review*, July 2007.