

## **LAS EMPRESAS EN VIAS DE CRECIMIENTO NECESITAN TRANSFORMAR SU ORGANIZACIÓN**

Las llamadas PyMES, típicamente con ventas anuales de menos de US\$ 30 millones, suelen estar manejadas por uno o dos dueños ejecutivos. Sus negocios son relativamente sencillos y no tienen necesidad de estructuras gerenciales formales. Su competitividad reside en sus bajos costos de estructura y agilidad.

En el otro extremo son pocas las compañías con más de US\$ 300 millones en ventas anuales que se puedan manejar informalmente. Sus operaciones son complejas y requieren conocimientos especializados, estructuras gerenciales formales y la utilización de herramientas de dirección sofisticadas. Su dimensión les permite tener los recursos humanos y técnicos necesarios para operar eficazmente.

Entre estos dos extremos existen muchas empresas que dejaron de ser pequeñas y están transitando el camino que algún día los lleve a ser grandes. Éstas, simultáneamente con los cambios de estrategia que todo crecimiento exige, necesariamente deben pasar por una compleja metamorfosis gerencial que les permita superar la transición del pequeño emprendimiento empresarial a la formalidad y sofisticación de la gran empresa. Estas compañías, que podemos llamar "en vías de crecimiento", están en todos los sectores de la economía. Su desarrollo les hace perder las ventajas de las pymes antes de conseguir las de las grandes. Los siguientes son algunos de los obstáculos que se encontrarán en su camino.

### **La mayor complejidad les exigirá nuevas aptitudes**

Al crecer, las empresas procuran servir a un mayor número de mercados con una gama de productos más amplia. Esto crea oportunidades y desafíos para sus ejecutivos. Pero al mismo tiempo incrementa enormemente la complejidad, el valor económico y el número de las decisiones y actividades con las que se tienen que enfrentar.

La complejidad exige que estas compañías deban mejorar constantemente, tanto en cuestiones técnicas como en su administración empresarial. La decisión de qué nuevos conocimientos necesita introducir y cómo hacerlo económicamente requiere de planes cuidadosos. Sin éstos, la compañía puede verse inmersa en costos excesivos, conflictos internos y confusión.

Frecuentemente es necesario buscar fuera de la compañía algunas aptitudes importantes. Esta decisión no es fácil. Aparte del costo involucrado, los ejecutivos que crecieron con la empresa pueden sentir su posición amenazada con la aparición de asesores externos o nuevos ejecutivos. Sin embargo, es importante reflexionar que ni las pymes pueden darse el lujo de tener el mejor respaldo gerencial, ni las grandes empresas pueden permitirse el de no tenerlo. Las compañías en vías de crecimiento que pretendan realizar esta transformación con éxito necesitarán incorporar progresivamente el talento necesario para manejarla.

### **Nuevas estructuras de organización**

A muchas compañías les cuesta aceptar que la mayor complejidad de los negocios y la introducción de nuevas técnicas necesariamente significan cambios en la estructura de organización. Comenten el error de tratar de acomodar las nuevas formas de administración en la vieja estructura informal con la que crecieron. Sin embargo, ninguna compañía ha llegado a ser grande sin cambios en su organización.

No deben aplicarse fórmulas *standard* para definir la estructura. Es necesario diseñarla a medida para cada empresa y cada momento. La forma de organización debe considerar las siguientes cuestiones:

- que facilite la persecución de los objetivos y planes de la empresa;
- que tenga en cuenta los diferentes negocios donde ha decidido competir;
- que ayude a realizar bien aquellos factores que sean críticos para competir con éxito; y
- que contemple las capacidades gerenciales y personalidades de los ejecutivos de la compañía.

Todas estas cuestiones evolucionan en el tiempo. Por ello, la estructura organizacional también deberá hacerlo.

Con respecto al último requisito mencionado, cabe señalar la necesidad de adecuar la organización ideal a los recursos gerenciales existentes. Sin embargo, si haciendo una evaluación sincera de sus fuerzas y debilidades la adecuación necesaria dificulta los logros perseguidos con el cambio, la empresa debe plantearse sustituir a los ejecutivos que causan esta necesidad.

### **La sustitución de ejecutivos**

El crecimiento produce nuevas oportunidades y motiva a los ejecutivos. Muchos de éstos desarrollan las aptitudes necesarias y mejoran económicamente como consecuencia del éxito de la compañía. Otros se quedan atrás. Sin excepción, las compañías en vías de crecimiento deben enfrentarse al problema de sustituir a ejecutivos que no tienen la preparación adecuada para cumplir con los nuevos requisitos de su función.

Esta decisión siempre es conflictiva. Sin embargo, la experiencia demuestra que es imprescindible sustituir al que quedó rezagado. Con entrenamiento adecuado, muchas compañías han sabido reubicarlos en posiciones donde pueden cumplir otras funciones eficazmente.

### **Diferente rol del Máximo Ejecutivo**

El cambio más difícil y más importante con el que se enfrentan las empresas en vías de crecimiento es el cambio en el rol del Máximo Ejecutivo. Este debe dejar de manejar una compañía pequeña e informal y convertirse en el líder de una organización formal, compleja y profesionalizada.

Cuando la empresa es pequeña, su rol incluye funciones tales como la atención a los principales clientes, conseguir el capital, pensar en la introducción de nuevos productos y contratar los ejecutivos. A medida que aumenta la complejidad del negocio, aumentan también los requerimientos de atención de estas actividades, superando rápidamente el tiempo que tiene disponible.

Cuando esto sucede, su rol debe cambiar hacia delegar dichas funciones y concentrarse en tres temas fundamentales:

- la selección, motivación, utilización y evaluación de los principales ejecutivos que lo acompañan;
- la definición, seguimiento y replanteo periódico del rumbo estratégico de la compañía; y
- la representación institucional ante el gobierno, asociaciones sectoriales, etc.

Frecuentemente, el Máximo Ejecutivo encuentra este cambio imposible de realizar. Muchos mantienen el espíritu emprendedor que les ayudó a llegar donde están y no quieren cambiar su rol. Por ello, no es extraño que empresarios que llevaron su empresa a US\$ 50 ó 100 millones de facturación la vendan cuando las complejidades del negocio les empiezan a superar. Otros ni venden ni cambian su forma de actuar. La experiencia indica que muchos de estos terminan con serios problemas financieros.

Son pocas las compañías exitosas en vías de crecimiento que mantienen el mismo líder que tenían en su período de empresa pequeña. Los que tuvieron éxito en hacer la transformación siempre supieron adaptarse a realizar cambios en la organización y rodearse del talento adecuado para profesionalizar sus compañías.

### **Como facilitar la transformación**

La clave para transitar exitosamente el camino para convertirse en una empresa profesionalizada es que la compañía en vías de crecimiento comprenda y acepte que está experimentando esa transformación y que necesita cambiar para seguir prosperando. Esto le ayudará a controlar el crecimiento en la complejidad de sus actividades y a identificar las aptitudes que debe incorporar en el tiempo. La inquietud por evaluar la idoneidad de sus recursos y la forma de organización debe ser constante.

Superar esta etapa no es fácil. Es frecuente ver compañías que fracasan por permitir que las complejidades del negocio crezcan más rápidamente que su capacidad para manejarlas. Aquellas que conscientemente se preparan para realizar la transformación, y que tienen la motivación y disciplina para identificar y producir cambios según se necesitan, tendrán una mejor probabilidad de transitar con éxito el camino que las convertirá en empresas profesionalizadas.

Jose Macaya

## **MACAYA SENIOR EXECUTIVES**

Fue fundada en Enero de 2011. José Macaya fue Socio Fundador en 2002 de Macaya & Suarez Battán Asesores, una de las principales firmas de búsqueda y evaluación de ejecutivos senior en Argentina y Chile, que se escindió a fines de 2010. Anteriormente fue Country Manager de la oficina de Russell Reynolds Associates para estos dos países. Tras estudiar un MBA en Harvard Business School trabajó en Citibank en New York, Banco Urquijo en Madrid y Santiago de Chile, Banco Quilmes en Buenos Aires y Lazard Brothers en Londres, hasta que fundó su consultora en estrategia de empresas, que lideró durante 13 años. Es Licenciado en Administración de Empresas de ICADE, Madrid, y autor del libro “Provocaciones sobre Estrategia Empresarial”, publicado por Editorial Temas en Buenos Aires en 2003.

Para conocer más puede ingresar en [www.macaya.com](http://www.macaya.com).