

El nuevo 'management'

En busca del crecimiento rentable de la empresa

Unas expectativas prudentes y tomar riesgos asumibles resultan claves

J. G. R. Madrid

Alrededor del 50% de las empresas que se crean en España no sobreviven después de tres años de actividad, según los indicadores de demografía empresarial publicados por el INE. El pequeño tamaño de la mayoría de negocios, dado que el 88% de las empresas con asalariados son micropymes, limita sus oportunidades de crecimiento, al contar con menos recursos que empresas con una estructura mayor y más consolidadas.

Sin embargo, el otro 50% de pymes que sí sobreviven a sus primeros años deben contar con una estrategia de crecimiento con la que ganar fortaleza. Como afirma Alberto Fernández Terricabras, profesor de contabilidad y control del IESE, lo primero que tiene que plantearse el empresario es "si quiere crecer, por qué quiere hacerlo y si estará mejor en un tamaño mayor". En su opinión, la empresa se debe plantear "constantemente" el dar un paso más en su negocio, "analizar con una perspectiva a tres años qué demandan los clientes, qué hace la competencia, hacia dónde se dirige el mercado y qué cambios regulatorios pueden aparecer". No solo por la propia evolución en sí del negocio, sino también porque la empresa "necesita retos para conservar el talento. Y sin retos, hay peligro de acomodarse".

Hecha la reflexión, y confirmado el objetivo de crecer, el profesor del IESE apunta a marcar un objetivo concreto: "Se puede crecer por muchos motivos: si queremos aumentar cuota de merca-

do, si queremos reducir dependencia de ciertos clientes, para tener mayor capacidad de compra...". Se inicia así un proceso que Javier Velasco, socio de Directores de Transición, estructura en tres etapas: "Una evaluación de hacia dónde puedes crecer, conformar un modelo de negocio para detallar cómo hacerlo y la propia ejecución del plan".

Cómo hacerlo

Pero no son pocos los obstáculos, principalmente financieros, con los que se encuentra el empresario. La dependencia de la banca tradicional, y las limitaciones que esta ha impuesto desde que se iniciara la crisis, reducen el abanico de posibilidades. El profesor Fernández incluye entre ellas la apertura de la empresa a socios o la unión con otras empresas, aunque reconoce que son pocos los que están dispuestos a dar ese paso.

"Lo ideal es que el negocio genere un *cash flow* suficiente para crecer sin deuda", lo cual tampoco es lo más habitual, aunque las empresas que quieren iniciar un proceso de crecimiento sí deben contar con una cierta consolidación de su negocio, como afirma Javier Velasco. "Todo el crecimiento anterior a la crisis era por apalancamiento. La financiación no es negativa, pero siempre de forma responsable, teniendo claro cuánto se puede endeudar". Según el socio de Directores de Transición, las empresas son ahora más conscientes en cuanto a los riesgos que pueden asumir, lo que Alberto Fernández llama un endeudamiento sano: "Aquel que puedes devolver mante-



THINKSTOCK

LA CIFRA

46,2%

de empresas desaparecieron en su tercer año de vida, según los últimos datos del INE relativos a 2012.

Dependencia casi total de los bancos

Hablar de financiación en las pequeñas y medianas empresas europeas significa hacerlo, en su gran mayoría, de créditos bancarios. Según los datos de la Comisión Europea, el 80% de las pymes de la Unión Europea utilizan al sector bancario como primera fuente de financiación, mientras que solo el 20% recurre al mercado de capitales, una proporción contraria a la existente, por ejemplo, en EE UU. Por ello, la Comisión Europea ha mostrado su disposición a trabajar para reducir dicha dependencia en favor del

mercado de capitales, para que en 2019 los bancos "no financien más del 60% de las inversiones de la economía comunitaria", según el comisario europeo de Servicios Financieros, Jonathan Hill, en declaraciones recogidas por Europe Press. Para ello, la Comisión ha abierto un periodo de consultas de tres meses, tras el cual se pondrán en marcha las medidas concretas para llegar al objetivo marcado y crear una Unión de Mercados de Capital efectiva en la UE, eso sí, "sin sustituir a los bancos", afirmó Hill.

niendo tu capacidad para generar caja. Un endeudamiento excesivo puede conducir a tensiones de liquidez. Muchas empresas pueden crecer, pero de forma no rentable. Todo negocio debe velar por la caja, y debiera tener claros todos los cobros y pagos al menos a 12 meses". En definitiva, tener un plan de negocio realista: "Al crecer somos siempre muy optimistas con los ingresos, pero también con los gastos".

La otra barrera, junto a la financiera, es la capacitación: "¿Tengo equipo para crecer? Tanto en cantidad como en talento. En etapas de expansión puedes necesitar gente con capacidades que quizá no tienes. Ante ello, o te formas o contratas", reflexiona Fernández. "El crecimiento, sobre todo en pymes, conlleva un riesgo. Y por eso requiere unos conocimientos determinados, por ejemplo, para saber dónde destinar inversiones, qué ramas de negocio priorizar...", explica Javier Velasco, de Directores de Transición, para quien el interin es una solución que permite contener el riesgo al delegar en especialistas sin incurrir en incrementos de los costes fijos.



La Experiencia convertida en acción

Hay momentos clave en la vida de una Empresa en los que hace falta una experiencia de la que no siempre dispone y no puede esperar a tener.

La experiencia en toma de decisiones complejas sólo se adquiere habiendo vivido situaciones similares.

DT es la primera Compañía que entiende la Dirección de Transición con un doble significado del concepto TIEMPO: el de la experiencia acumulada y el de la ejecución precisa en un plazo concreto.



DT ayuda a las empresas a mejorar en momentos de transformación, evolución o cambio

www.dt-tmg.com

Printed and distributed by PressReader
PressReader.com • +1 604 278 4694
COPYRIGHT AND PROTECTED BY APPLICABLE LAW