



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

SEPÚLVEDA CALDERÓN, MARÍA DEL PILAR; VACA VACA, PATRICIA; FRACICA NARANJO,  
GERMÁN

PERCEPCIÓN DEL CRECIMIENTO Y LA DIVERSIFICACIÓN EN EMPRENDIMIENTOS  
BOGOTANOS: PARA REFLEXIONAR

Estudios Gerenciales, vol. 25, núm. 111, abril-junio, 2009, pp. 77-105

Universidad ICESI

Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211972005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

 redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# PERCEPCIÓN DEL CRECIMIENTO Y LA DIVERSIFICACIÓN EN EMPRENDIMIENTOS BOGOTANOS: PARA REFLEXIONAR

MARÍA DEL PILAR SEPÚLVEDA CALDERÓN

Maestra en curso de Gestión de Diseño de procesos, Universidad de la Sabana, Colombia.  
Investigadora y Coordinadora del Curso Naves, INALDE-Universidad de la Sabana, Colombia.  
Dirigir correspondencia a: Autopista Norte Km. 21 Costado Occidental, Bogotá, Colombia.  
pilar.sepulveda@inalde.edu.co

PATRICIA VACA VACA

Magíster en Psicología Comunitaria, Universidad Javeriana, Colombia.  
Docente Investigadora, Universidad de la Sabana, Colombia.  
Dirigir correspondencia a: Facultad de Psicología, Campus Universitario del Puente del Común, Autopista Norte de Bogotá, Bogotá, Colombia.  
patricia.vaca@unisabana.edu.co

GERMÁN FRACICA NARANJO

MBA, Universidad de los Andes, Colombia.  
Profesor Investigador, Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de la Sabana, Colombia.  
Dirigir correspondencia a: Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, Campus Universitario del Puente del Común, Autopista Norte de Bogotá, Bogotá, Colombia.  
german.fracica@unisabana.edu.co

Fecha de recepción: 06-08-2008

Fecha de corrección: 01-12-2008

Fecha de aceptación: 20-04-2009

## RESUMEN

Este artículo nace de la investigación “El empresario bogotano y su acción” que tiene como objetivo estudiar al empresario fundador en Bogotá (Colombia), desde la dinámica de las interrelaciones que el empresario establece entre su propio ser, familia y trabajo, interactuando en un contexto determinado. Para esta investigación se definen seis categorías de análisis, pero este artículo se centra en una: las percepciones del empresario frente al crecimiento de su empresa de acuerdo con la etapa en la que se encuentra. Las conclusiones dan cuenta que sentimientos, necesidades, percepciones, crisis y motivaciones del empresario, se transforman a medida que la em-

presa progresá que las posibilidades de obtener altas tasas de crecimiento se empiezan a agotar y que cada etapa de transición demanda nuevos estilos de dirección.

## PALABRAS CLAVE

Empresario, gestión empresarial, crecimiento, diversificación.

Clasificación JEL: M10

## ABSTRACT

*Perception of growth and diversification in bogotanos entrepreneurial processes: for reflection*

This article has its origin in the research “The entrepreneur in Bogotá and its action”. The objective of the

research is to study the entrepreneur founder based in Bogota, from the dynamics of the interrelationships between the entrepreneur itself, his family, and work; all this interactions in a given context. For this study six categories are defined, but this article focuses on one: the employer's perceptions of its business growth according to the stage where the company is located. The conclusions are interesting

because it shows how the feelings, needs, perceptions and motivations of the entrepreneur are transformed with the growth of the company at the same time each stage demands a new management style.

**KEYWORDS**

Entrepreneur, management, growth, diversification.

## INTRODUCCIÓN

El fenómeno de creación de empresa tiene un peso social y económico para el desarrollo de cualquier región, y así lo demuestran abundantes investigaciones y reflexiones teóricas. Pero no basta con la creación de la empresa, el reto para el emprendedor está en hacerla crecer, mantenerla competitiva y sostenerla con buenas rentabilidades a través del tiempo.

Las empresas durante su vida enfrentan diferentes fases de desarrollo. Según el Modelo de Fases de Crecimiento (Greiner, 1998) son seis etapas, donde cada una requiere de una estructura organizacional y estrategias para hacerles frente. Roberts (1986), resume las etapas de Greiner (1998) en la transición de una administración empresarial a una profesional, donde el período de transición se evidencia por la necesidad de cambio.

Debido a la investigación “El empresario bogotano y su acción” realizada por el grupo de investigación “Cultura Emprendedora” de la Universidad de La Sabana y que tiene como objetivo estudiar la actuación del empresario contemporáneo residente en Bogotá en tres ámbitos: personal, trabajo y familia y sus interrelaciones con el entorno; se logra establecer con el análisis de la categoría *gestión del crecimiento*, que los empresarios entrevistados relacionan su gestión empresarial alrededor de dos temas básicamente: crecimiento y diversificación. Igualmente, se concluye que la percepción de crecimiento varía con la experiencia del entrevistado en la actividad empresarial.

La categoría gestión del crecimiento logra concentrar muy buena y com-

pleta información sobre la forma como perciben y responden los empresarios bogotanos al crecimiento y cómo cambian estas variables de acuerdo con los años de vida de la empresa y el sector económico al que pertenecen. Por tanto, el grupo decide que es de su interés exponer los resultados de esta categoría mediante este artículo. El tema central es mostrar cómo responden los empresarios fundadores de empresa en la ciudad de Bogotá a las diferentes etapas de crecimiento de su compañía y cómo gestionan la crisis y los retos que traen los cambios.

Los resultados de la investigación se muestran en este artículo agrupados en cinco secciones. La primera concentra una descripción general de la investigación completa. La segunda describe la metodología utilizada en esta investigación. La tercera se enfoca en las bases teóricas sobre la dirección del crecimiento y la diversificación. La cuarta muestra el análisis de la categoría gestión del crecimiento y en la última parte convergen las conclusiones y recomendaciones.

### **I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN “EL EMPRESARIO BOGOTANO Y SU ACCIÓN”**

El grupo de investigación “Cultura Emprendedora” de la Universidad de La Sabana realiza la investigación “El empresario contemporáneo bogotano y su acción” con el objetivo de determinar y analizar las creencias, valores, actitudes y motivaciones que guían la acción del empresario contemporáneo radicado en Bogotá, dentro del contexto general de su vida laboral.

De acuerdo con Brunner (1987), explicar las acciones humanas dotadas de intencionalidad y de significado, reconociendo la naturaleza social de esos significados (Ibáñez, 1994) permite aproximarse a entender cómo las personas interpretan las experiencias, es decir, lo que significan para ellas. La narración, según este autor, es la manera típica de enmarcar las experiencias para darles sentido, las cuales se organizan a través del relato y se resignifican en la interacción con el otro, constituyendo la identidad individual y colectiva. Desde este planteamiento se considera que las personas y las culturas están gobernadas por significados, creencias y valores compartidos. Los valores, particularmente, tienen que ver con los ideales compartidos por los grupos culturales que guían y orientan las conductas de individuos, mientras que las creencias son las representaciones que tejen los individuos al interior de esos grupos (Brunner, 1987).

Las anteriores consideraciones implican para la investigación, una aproximación a la comprensión que hacen los empresarios de su experiencia en los diferentes espacios vitales en los que participan a partir de sus acciones y expresiones, dotadas de significado, estructura e históricamente contextualizadas.

Las anteriores reflexiones constituyen un punto de partida para la comprensión de los temas centrales que conforman el cuerpo conceptual de este trabajo, cuyo objetivo es describir la acción situada de los empresarios bogotanos, entendiendo por acción situada no solo el comportamiento, sino los estados intencionales (creencias,

motivaciones, actitudes, etc.) que dan cuenta de éste; es decir, a través del conocimiento y análisis de sus historias enmarcadas en unas condiciones históricas particulares, realizar un acercamiento a la dinámica del emprendimiento en Colombia. Partiendo del supuesto de que la acción situada ocurre en un escenario cultural, la comprensión del contexto particular del país en relación con las políticas de Estado y las condiciones propias del mismo, se convierten en marco de análisis para entenderla.

Si bien diferentes autores consideran que los desarrollos en investigación no han logrado aún consolidar el campo del espíritu empresarial y de la creación de empresas como una disciplina del conocimiento con identidad propia (Busenitz, 2003; Bygrave, 1998), sí es posible identificar dentro de esta temática diferentes tendencias en la búsqueda de nuevos conocimientos.

Los aportes que han dejado las principales vertientes al estudio del empresario son:

1. Los rasgos de personalidad, las motivaciones y las competencias son variables que necesariamente se deben analizar, pero estas no se deben estudiar individualmente porque tan solo se estaría contribuyendo a la generación de resultados informativos.
2. Debido a que la actividad empresarial permea integralmente al empresario, su estudio no se puede abordar únicamente desde las perspectivas de sus características personales y funciones laborales.
3. Las investigaciones que centran su foco de atención en la realización

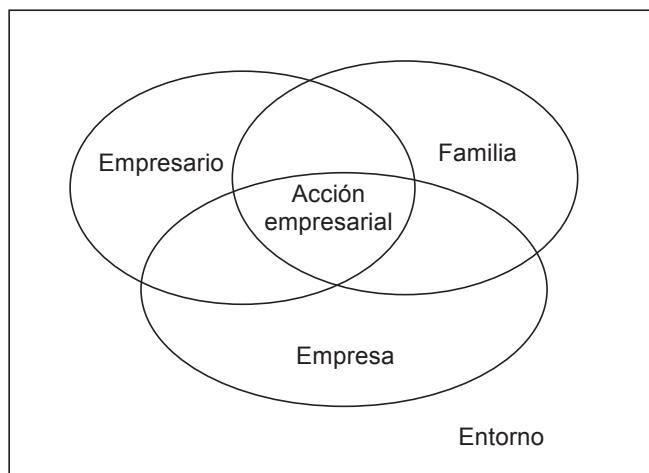
de listas de características comunes entre empresarios o en realizar comparaciones entre empresarios y no empresarios, no logran convergencia en sus resultados porque el problema de heterogeneidad que hay entre los empresarios hace que sea más fácil encontrar grandes diferencias entre ellos mismos que similitudes.

El proceso de desarrollo de la investigación en el campo del espíritu empresarial ha tenido que sortear múltiples dificultades y una de las más significativas es la falta de acuerdo sobre algunas de sus definiciones fundamentales, como es el caso de la acción empresarial. Podría afirmarse que existe un consenso, un tanto tácito, que reconoce que para comprender al empresario no se debe analizar únicamente a la persona, es necesario estudiar la acción empresarial que es el resultado de integrar a la persona, con su familia, el trabajo que realiza y el contexto en el que se desempeña. El

modelo conceptual del que parte la investigación “El empresario bogotano y su acción” se puede entender como el resultado de la interacción entre el empresario, su familia y el trabajo en un contexto determinado, como lo enseña el Gráfico 1.

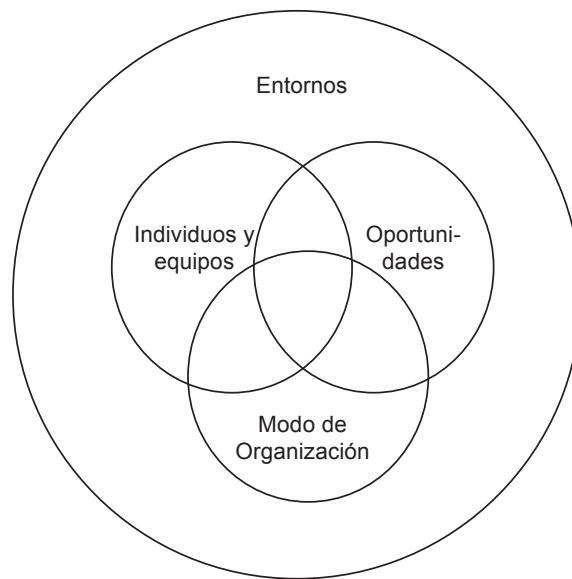
El modelo (Busenitz, 2003) unifica el marco que se ve en el Gráfico 2, donde las oportunidades evolucionan desde interacciones entre mercados y entornos que traen consigo la creación de relaciones nuevas. Los individuos y equipos se centran en procesos dinámicos asociados con el desarrollo de su capital humano. El modo de organización incluye prácticas de gestión, adquisición e implementación de recursos y desarrollo de sistemas, estrategias y estructuras que permitan la transformación de un producto o servicio viable. Los entornos trabajan factores culturales, económicos o de mercado que convergen en la creación de un ambiente que incrementa o inhibe la iniciativa empresarial.

**Gráfico 1.** Modelo de la acción empresarial



Fuente: Adaptación del modelo originalmente desarrollado por Busenitz (2003)

**Gráfico 2.** Dominio conceptual de capacidad empresarial como un área



Fuente: Busenitz (2003)

## 2. METODOLOGÍA

En la Tabla 1 se recogen los datos generales de la ficha técnica de la investigación.

Este estudio es el resultado de una investigación cualitativa ya que intenta hacer una aproximación global a las situaciones sociales para explorarlas, definirlas y comprenderlas de manera inductiva, es decir, a partir

del acercamiento al conocimiento e interpretación que tienen las personas de sí mismas y no a partir de hipótesis formuladas por el investigador externo.

La muestra está conformada por cuarenta y seis empresarios fundadores de empresa que operan en la ciudad de Bogotá. Debido a la existencia de

**Tabla 1.** Ficha técnica de la investigación “El empresario bogotano y su acción”

<b>Tipo de estudio</b>	Investigación aplicada de tipo reflexivo
<b>Procedimiento de muestreo</b>	No probabilístico – Muestro intencional
<b>Muestra</b>	Empresarios fundadores de empresa radicados en la ciudad de Bogotá
<b>Tamaño de la muestra</b>	46 empresarios
<b>Técnica de Recolección de información</b>	Entrevistas en profundidad
<b>Inicio / finalización trabajo de campo</b>	Noviembre de 2006 – Julio de 2008

empresas con grandes diferencias en cuanto a sector económico y años de experiencia, el grupo de investigación decidió clasificarlas en nacientes, jóvenes y maduras (Lippitt, 2002; Lippitt y Schmidt, 1967) y agruparlas en dos sectores: servicios (61% incluido el sector comercio) e industria/ manufactura (39%). La Tabla 2 resume algunos datos de la muestra.

Uno de los compromisos importantes del grupo de investigación es formar investigadores mediante los semilleros de investigación. Por tanto, treinta y cinco estudiantes de pregrado de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana ayudaron a contactar a empresarios fundadores amigos que accedieron a colaborar en esta investigación. Los otros empresarios son MBA del INALDE, que también mostraron interés de participar en este estudio.

La técnica de recolección de información es la entrevista en profundidad (Valles, 1997). En la investigación cualitativa la entrevista permite el acercamiento a la comprensión de conceptualizaciones e interpretaciones que construyen los sujetos estudiados frente a un problema sin imponer categorías preconcebidas. Las entrevistas en profundidad se llevan a cabo con una guía semiestructurada, flexible y orientada a recoger el flujo de información particular de cada entrevistado y a captar aspectos no previstos en el guión (Valles, 1997).

La categorización se realiza a partir de la integración del análisis deductivo e inductivo de la información; es decir, se tuvo en cuenta para el planteamiento tanto las categorías exploradas en la entrevista como aquellas que emergieron a partir de la percepción de los entrevistados. Los resultados obtenidos permitieron conocer la experiencia de vida del empresario bogotano. A continuación las seis categorías de análisis:

1. **Oportunidades de negocio.** Desde esta perspectiva se encuentra que: a) la experiencia laboral constituye la principal vía de ingreso a la actividad empresarial; b) las fuentes de oportunidades de negocio empleadas por los empresarios coinciden con las tipologías generalmente conocidas.
2. **Entorno.** Con relación al empresario y su entorno se comprueba que: a) su percepción se orienta hacia el comportamiento de algunas variables macroeconómicas. Dan importancia tangencial a condiciones sectoriales y desconocen la incidencia del entorno social sobre el comportamiento de sus empresas; b) para el empresario, el conocimiento del mercado constituye uno de los factores clave de éxito, mientras que el entorno es importante en la medida que permite validar sus expectativas sobre el comportamiento del mercado; c) los empresarios son

**Tabla 2.** Datos sobre la muestra

Clasificación	Vida de la empresa	% de participación	Edad del empresario
Naciente	De 1 hasta 5 años	11,11%	24-38 años
Joven	De 6 hasta 20 años	48,88%	30-55 años
Madura	Más de 20 años	40,00%	43-64 años

conscientes de su baja capacidad para actuar sobre el entorno y modificarlo, pero desarrollan una gran capacidad para adaptarse y sacarle provecho.

3. **Ética y Empresa.** a) para los empresarios la responsabilidad social se limita a cumplir con aquellas exigencias que les permite continuar realizando actividades propias de su empresa; b) los participantes identifican prácticas en el entorno y al interior de la empresa que no son legítimas; éstas tienden a ser naturalizadas e identificadas como expresiones individuales, más que intercambios o acuerdos insertos en redes sociales.
4. **Creencias, competencias y contexto del empresario.** a) la acción del empresario conjuga una serie de aspectos que dan cuenta de sus creencias, competencias cognitivas y conductuales, acontecimientos particulares y condiciones del contexto; b) en su trayectoria de vida coexisten elementos que si bien son comunes en ellos, se enriquecen y matizan con experiencias diversas.
5. **Gestión del crecimiento.** Una de las categorías más amplias del estudio y base de este artículo. Los resultados y conclusiones se verán más adelante.
6. **Familia.** Las percepciones frente a empresa/familia son: a) para unos su historia familiar no tuvo que ver con la creación de su empresa. Para otros la motivación viene por el lado de los hermanos.

Un porcentaje pequeño cree que su vocación empresarial tiene origen en las experiencias vividas por su papá o mamá como independientes; b) la peor crisis que los empresarios reconocen, les afecta todos los aspectos de su vida, el divorcio; c) se nota preocupación por el proceso de sucesión en empresarios en fase de madurez.

### **3. DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO Y LA DIVERSIFICACIÓN**

Los emprendimientos que han llegado a una etapa de desarrollo en que pueden sobrevivir solos y generar algunos excedentes económicos para sus socios, son la esperanza de la sociedad. Crean empleos de calidad, pagan impuestos, ahorran y generan divisas y manejan cierto nivel de tecnología. Si estas empresas siguen prosperando se convierten en la base del crecimiento económico y del desarrollo de las naciones.

El problema es que muchos empresarios, que son muy hábiles para conducir a la empresa hasta cierta fase de su evolución, parecen incapaces de continuar dirigiendo su progreso. Simplemente, parecería que son buenos emprendedores pero no tienen las habilidades para ser gerentes de una empresa más grande.

#### **3.1. ¿Por qué los emprendedores llegan a fracasar cuando tienen que dirigir una empresa de mayores dimensiones?**

Muchos autores han estudiado este tema<sup>1</sup> y de ellos se podría extraer

---

<sup>1</sup> Entre los más destacados está John Hamm con su artículo "Why Entrepreneurs Don't Scale", publicado por HBR en diciembre de 2002. John Hamm es un exitoso inversionista de riesgo y actualmente es socio general y socio de VSP Capital INC., una compañía dedicada a inversiones en compañías con tecnología de consumo, basada en San Francisco, Estados Unidos.

algunas explicaciones. En primer término se analizan ciertas habilidades del emprendedor que pueden ser útiles en las etapas tempranas del emprendimiento, pero que normalmente se confabulan contra el buen desarrollo de organizaciones más grandes (Hamm, 2002). Dichas habilidades son:

- **Fidelidades pasadas.** Se refiere a cierto tipo de fidelidades que desde el punto de vista personal del emprendedor tienen explicaciones afectivas, pero en lo profesional no tienen una argumentación válida. Se puede clasificar a este tipo de fidelidades de la siguiente forma: personas que ayudaron a construir la empresa, antiguos compañeros de otros trabajos, familiares directos y políticos. Las fidelidades pasadas y presentes pueden cegar al empresario y complicar la dirección de una empresa grande y compleja. Cuando un emprendedor no percibe las debilidades de un miembro del equipo y no reacciona ante ellas, pone en peligro la empresa. Un buen líder comprende que su primera fidelidad es con sus empleados, clientes e inversores y la evolución de la economía de la empresa.
- **Tendencia a concentrarse en tareas específicas.** Olvidarse de otros ámbitos en el mundo empresarial genera en el largo plazo la incapacidad del empresario para establecer prioridades estratégicas. La excesiva atención a los detalles puede hacer que una organización resbale. Un líder aprende a elegir los objetivos clave entre una lista amplia y centra a su equipo para cumplirlos y ante una nueva amenaza u oportunidad, da flexibilidad a su equipo para poder reaccionar adecuadamente.
- **La obsesión.** Pensar que eso en lo que se ha creído es lo único que sirve y que si no se saca adelante se es un fracasado, muchas veces rayando con la terquedad, es lo que permite crear y desarrollar empresas, al menos en sus primeras etapas. Si no hubiera sido por esa insistencia, la aventura nunca hubiera sido una realidad. Pero, como el mundo afortunadamente, o por desventura para otros, evoluciona, el tratar de perpetuar ideas se convierte en una de las mayores fatalidades del emprendedor.
- **Trabajar en solitario.** Entre los emprendedores existe la enfermedad de “el lobo solitario”. Ataca a aquellas personas que les gusta trabajar solos, ellos deciden y hacen los trabajos, los demás son apenas dependientes que hacen pequeñas tareas por encargo del emprendedor. Además, cuando se trata de proyectos, no los comentan con nadie, tampoco sus pequeños éxitos y menos sus problemas. Ni con sus amigos, ni con la familia y mucho menos con sus empleados. Es posible que el trabajar en solitario pueda llegar a ser una buena opción cuando la aventura está empezando, pero cuando la organización crece, todo se complica. El tamaño obliga a una interrelación y comunicación permanente con muchos grupos de personas: socios, inversores, clientes, proveedores y empleados.

### 3.2. El ciclo de Greiner y las fases de evolución de los emprendimientos<sup>2</sup>

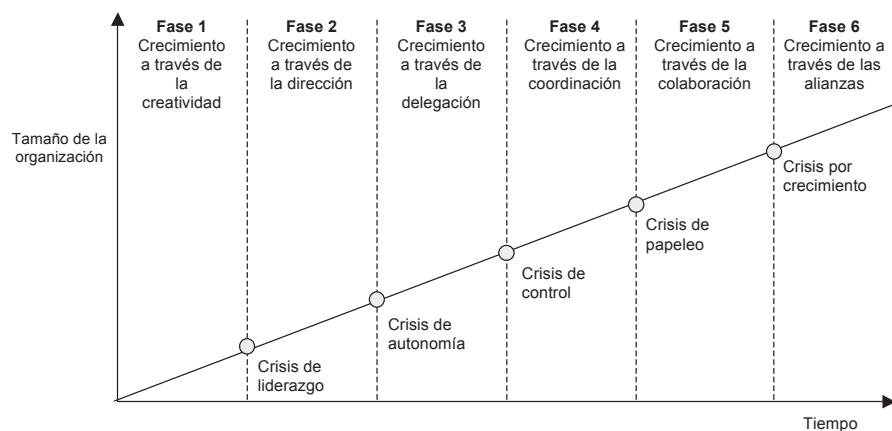
El modelo de fases de crecimiento (Greiner, 1998), habla precisamente del desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Sustenta que cada organización pasa a través de seis etapas, donde cada fase por la que atraviesa la empresa termina con una crisis administrativa, por tanto cada fase es un efecto de la fase anterior y una causa de la siguiente. Las fases de las que habla son: evolucionarias (crecimiento) y revolucionarias (crisis) y demuestran dos aspectos básicamente: 1) la forma en que cada etapa de evolución genera su propia revolución, y 2) cómo las soluciones para una revolución determinan la próxima etapa de evolución. Durante las etapas revolucionarias fracasan

las empresas que son incapaces de abandonar prácticas pasadas de administración y abrir las puertas al cambio y al talento. El Gráfico 3 muestra las fases de crecimiento.

**Fase 1. Creatividad.** En el nacimiento el énfasis está en la creación de nuevos productos y la búsqueda de nuevos mercados. El período de evolución creativo se caracteriza por: emprendedor enfocado en producción y ventas, comunicación informal y mucho trabajo. Termina con una crisis de liderazgo y con la necesidad de un gerente general y la disposición del empresario de hacerse a un lado.

**Fase 2. Dirección.** Al sobrevivir a la primera fase, prosigue un período de crecimiento sostenido gracias a que existe un gerente general eficaz.

**Gráfico 3.** Modelo de fases de crecimiento de Greiner



Fuente: Greiner (1998)

2 Esta parte del capítulo se basa, entre otros, en los trabajos de los profesores Louis B. Barnes y Larry E. Greiner. El profesor Greiner trabajó en varias universidades, Harvard y Stanford, entre ellas. Ya es emérito y actualmente vive en California. Se hizo conocer en el mundo empresarial a raíz de la publicación de su artículo: "Evolution and Revolution as Organizations Grow", en Harvard Business Review en la edición de julio/agosto de 1972, mismo que fue revisado y vuelto a publicar en mayo de 1998. Louis F. Barnes también retirado, fue profesor de HBS desde 1958.

Las características de este período son: estructura funcional, sistemas contables e incentivos, comunicación formal, burocracia. Termina con una crisis de autonomía por parte de los gerentes de más bajo nivel, siendo la solución delegar.

**Fase 3. Delegación.** Se caracteriza por tener una estructura descentralizada. Se da mucho más responsabilidad a mandos medios, se motiva y estimula la toma de decisiones, hay expansión y comunicación formal. Termina con una crisis de control, considerada lógica por la descentralización y diversificación. Se deben adoptar técnicas de coordinación.

**Fase 4. Coordinación.** Se establecen sistemas formales de coordinación y la alta gerencia acepta la responsabilidad de gestionarlos. Las unidades descentralizadas se agrupan, se establecen procedimientos de planeación y revisión que conllevan contratación de personal y gastos de inversión en capital. Termina por una crisis de papeleo por la complejidad de la empresa. Se detecta desconfianza entre la casa matriz y las sucursales.

**Fase 5. Colaboración.** Trabajo en equipo con miras a solucionar la crisis de papeleo. Este período se caracteriza por una gerencia más flexible y conductista, equipos de trabajo interdisciplinario, organización matricial, simplificación de mecanismos de control, sistemas de información avanzados, programas de incentivos, experimentación. Termina con una crisis interna de crecimiento.

**Fase 6. Alianzas.** Greiner (1998) agregó una sexta fase, buscar soluciones externas a la organización mediante fusiones y adquisiciones, redes o alianzas. El interrogante: ¿cuál será la revolución que surja de este período de evolución?

### 3.3. La diversificación

La diversificación empresarial y sus relaciones con la evolución de las organizaciones, ha sido objeto durante años de encendidos debates en el medio académico (Hidalgo y Ríos, 2007). Para algunos puede ser una tabla de salvación a los problemas que aquejan en determinado momento a las compañías y para otros puede ser el principio del fin y por lo menos de grandes pérdidas de recursos y de dinero.

Una de las grandes amenazas que tienen los empresarios en crecimiento es caer en la enfermedad de la *hipnosis de la diversificación*. En etapas tempranas de su aventura puede ser un verdadero peligro, pero si su empresa ya ha llegado a un período de estabilidad, no existe mucho campo de crecimiento, pues los mercados que opera están saturados y probablemente ya tenga algunos excedentes de caja; el asunto de la diversificación puede transformarse en una opción atrayente.

La diversificación se está utilizando de modo extenso, es decir, en las diferentes formas en que las organizaciones aplican esta estrategia (Novoa, 2008). Por ejemplo:<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Son muchas las investigaciones que se han hecho sobre este tema y muchos los autores que han escrito toneladas de libros y de artículos especializados. Las definiciones que aquí se toman son propias para este artículo, pero consultan las publicaciones más relevantes sobre este punto.

- Diversificación de producto, cuando se introducen en el mercado servicios o productos que son diferentes de los que se tienen y pueden requerir ciertas habilidades diferentes para fabricarlos.
- Diversificación de mercados, si se trata de ir con los mismos productos o servicios a otro tipo de cliente; por ejemplo, algunas de sus manifestaciones pueden ser: la exportación, trabajar con la base de la pirámide, etc.
- También hay diversificaciones tecnológicas, de modelo de negocio, etc.
- Y finalmente, existen diversificaciones múltiples, eso es, que al mismo tiempo se tocan dos o más variables: productos, mercados, tecnologías, formas de hacer los negocios, maneras de distribuir y fabricar, etc.

### **3.3.1. De la estabilidad a la diversificación**

La diversificación es una opción para aquellos emprendimientos que ya están en una etapa de estabilidad y que tienen como problema las bajas tasas de crecimiento. A modo de ilustración se presenta la Tabla 3, que contiene un esquema elaborado por los profesores Hax y Majluf (1997), quienes tratan de resumir las principales alternativas genéricas de crecimiento y de diversificación que tienen las empresas. La dificultad de la tabla es que las opciones que presenta son múltiples y un emprendedor podría trabajar bien con algunas, pero tener problemas si se decide por otras.

### **3.3.2. Alternativas válidas respecto de los procesos adecuados para diversificar**

- **Diversifique en una sola dimensión.** Muchas compañías diversifican al mismo tiempo en dos o más dimensiones; es decir, van con un producto nuevo a nuevos mercados, o utilizan nuevas tecnologías con nuevos clientes, etc. No obstante, todo indica que las formas menos riesgosas son aquellas decisiones que diversifican la empresa en una sola dimensión. Las dimensiones de una empresa se pueden resumir en: productos o tecnologías, clientes o mercados y forma de hacer las cosas o estrategias operativas.
- **Diversifique teniendo en cuenta sus destrezas.** Los profesores Prahalad y Gary Hamel (1996), profundizaron sobre su teoría Core Competences y sobre algunos temas respecto a cómo tendrían que competir las empresas que aspiraran a tener un puesto dentro de los mercados globales. Además de trabajar sobre su árbol de las destrezas modulares, Prahalad y Hamel,<sup>4</sup> expusieron su matriz de adquisición de competencias.

Una destreza modular -o competencia esencial- es algo que la empresa sabe hacer mejor que los demás competidores. Es una capacidad de la empresa que podría ser, por ejemplo, los conocimientos prácticos, buena interacción con los clientes, dominio de procesos o de alguna tecnología, etc. Estas destrezas permiten aprovechar

---

<sup>4</sup> Ver el artículo de la revista Harvard Business Review "The Core Competences of the Corporation" publicado el 1 de mayo de 1990. ref. HBR: 90311

**Tabla 3.** Alternativas genéricas de crecimiento y de diversificación

Alternativas de crecimiento	Expansión de negocios existentes	Cambios en los alcances del producto, el mercado y la cobertura geográfica	Productos y mercados existentes: • Expansión geográfica local • Penetración del mercado Productos existentes en nuevos mercados: • Expansión de usos y aplicaciones Nuevos productos en mercados existentes: • Expansión de la amplitud de líneas de producto
	Integración vertical (expansión de la cadena de valor)	Relacionada (estrategia horizontal)	Progresiva: • Acercándose más a los clientes Regresiva: • Acercándose más a los proveedores
	Diversificación en nuevos negocios	No relacionada (conglomerado)	Tecnología de productos Tecnología de procesos Adquisiciones Materias primas básicas Materiales procesados/fabricados Componenentes fabricados Ensamblaje de productos Control de calidad Distribución Comercialización y ventas Ventas minoristas Servicio post-venta

Fuente: Hax y Majluf (1997, p. 260)

mejor los recursos disponibles y en consecuencia estructurar más ventajas competitivas. Entre las características de una competencia esencial se pueden contar: 1) ha sido construida a través del tiempo, 2) no se puede imitar fácilmente, y 3) su buena utilización sola o combinada constituye un valor que el cliente realmente percibe.

- **Diversifique analizando los tipos de integración vertical u horizontal.** La integración ha sido una de las guías que han tenido los empresarios para seguir un proceso de diversificación en sus organizaciones. Es una opción relativamente segura, pues al ser la firma original parte de la cadena de abastecimiento, puede apoyar

y, muchas veces en forma eficaz, a la empresa que está naciendo.

El exceso de integración vertical genera poca flexibilidad ante los ciclos económicos, devora capital, puede desenfocar a la empresa de su negocio principal, hace más fuertes las barreras de salida y en ocasiones requiere distintas habilidades técnicas y gerenciales. Pero si el empresario es consciente de estas potenciales dificultades y toma las acciones paliativas correspondientes, puede encontrar en este tipo de diversificación una buena fuente de nuevos ingresos.

En el caso de la integración horizontal se mide según los criterios de complejidad. Una empresa puede entregar a otras compañías en *outsourcing* las tareas que tienen baja complejidad y que no aportan mucho valor a su *core business*; o por el contrario, podría entregar a terceras personas servicios y componentes complejos porque lo hacen mejor. Muchas veces la utilización de estrategias de integración horizontal puede generar los recursos para desarrollar una integración vertical de servicios y componentes que se juzgan críticos o que pueden arrojar una buena ganancia a la compañía principal.

#### **4. RESULTADOS DE LA CATEGORÍA GESTIÓN DEL CRECIMIENTO**

La categoría gestión del crecimiento se define en la investigación “El empresario bogotano y su acción”, con el

objetivo de establecer cómo maneja y percibe el empresario el desarrollo y crecimiento de su empresa, e identificar las características de dirección asociadas al crecimiento.

Esta gran categoría abarca las siguientes subcategorías: manejo de recursos, condiciones de empleados, calidad producto/servicio, manejo legal y tributación, percepción situación actual, tecnología e innovación, capacitación y ética. Luego del análisis de la codificación se agrupan algunas de estas. Los resultados que se enuncian a continuación están estructurados de la siguiente forma: en primer lugar, se encuentran las subcategorías *manejo de recursos, producto/servicio, innovación / tecnología y capacitación*; las cuales dan cuenta de las variables que, según los empresarios entrevistados, son vitales para el crecimiento y sostenibilidad de cualquier empresa. Además, los empresarios argumentan que son variables que se deben gestionar bien desde el nacimiento de la empresa. Finalmente, está la subcategoría *crecimiento*, que captura percepciones y sentimientos del empresario frente a esta variable.

Para la recopilación de la información se armó una base de datos de las transcripciones de las entrevistas realizadas por medio de la unidad hermenéutica de ATLAS/ti 5.0, programa de ayuda al análisis cualitativo de datos. Se debe mencionar que las citas aquí enunciadas tienen al final el distintivo Pn, donde P significa la persona entrevistada y n indica el orden en que aparece la entrevista en este programa.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> El lector interesado en alguna de estas citas puede comunicarse directamente con los autores y proveer dicho distintivo con el cual los autores podrán identificar fácilmente la fuente de consulta. Esta información sólo se encuentra disponible por contacto directo con los autores, no está en bases electrónicas o en algún libro o revista publicado con anterioridad.

#### 4.1. Manejo de recursos

Esta subcategoría absorbe a: condiciones de empleados, manejo legal y tributación y ética. Se define para establecer cómo el empresario gestiona sus recursos productivos, cuáles son los medios que utiliza para hacerlos efectivos, en qué fundamenta sus estrategias para ser competitivo y cómo es su actuar durante el proceso. Esta subcategoría contempla todos los aspectos que no se pueden descuidar en ningún momento de la vida de la empresa. Estos son:

##### *Gestión financiera*

Reúne básicamente todos los aspectos sobre la dirección de los recursos económicos y tributarios de la empresa. Los empresarios entrevistados afirman que las empresas hay que manejárlas de una forma conservadora. Concuerdan en recomendar: austeridad en el gasto, control de costos, cuidar el margen, controlar cartera, bajo endeudamiento, comportamiento tributario juicioso, reinvertir en la empresa y cumplir con las obligaciones, especialmente con las del sector financiero. Dentro de la narrativa de las entrevistas se encuentran apartes como:

“Queremos ser un poco conservadores porque crecer en este tipo de negocio sin capital no es fácil, queremos ser prudentes...”. P2

“La empresa se ha manejado con un criterio más empresarial y se reinvirtió siempre y no se malgastó la plata y gracias a eso crecimos y estamos donde estamos...” P25

Los empresarios manifiestan que el apoyo del sector bancario es necesario para la evolución y desarrollo de la

empresa, por esto hay que generar confianza en el sector para tener mayor acceso al crédito. Aunque, recomiendan no utilizarlo en el arranque. Para evitar recurrir a créditos bancarios los empresarios prefieren alquilar que comprar, apalancarse con proveedores, *outsourcing*, maquila, control de inventarios, etc. Se encuentran apreciaciones como:

“(...) los bancos ya nos conocían y sabían que nosotros éramos unas personas muy cumplidoras (...) y nos comenzaron a apoyar más, dándonos mayor crédito, habíamos generado más confianza”. P15

“Nosotros no vemos la necesidad de tener la propiedad de los camiones, los camiones pueden ser afiliados no más”. P24

##### *Gestión de clientes*

Agrupa todos los aspectos relacionados con el manejo de expectativas de los clientes y cómo lograr retenerlos. Los empresarios afirman que se debe trabajar mucho para cuidar a los clientes existentes y convergen en que una gestión adecuada de clientes requiere una selección y segmentación adecuadas, satisfacer sus verdaderas necesidades y retener a los mejores y más rentables.

“La empresa tiene clientes muy buenos, porque nos hemos preocupado por nuestro servicio posventa y mantener contentos a los mejores y dejarles los malos clientes a la competencia”. P12

“Error craso ser una empresa mono-cliente”. P3

“Sin clientes no hay empresa”. P15

El empresario sabe que los buenos clientes hay que cuidarlos para retenerlos, pero además, se debe estar en una consecución permanente de nuevos clientes para garantizar la permanencia de la empresa, por tanto, identifica algunos aspectos en los que debe trabajar para incrementar su base de clientes: ofrecer productos y/o servicios de calidad, ojalá acompañados de certificación ISO. Innovación para poder diversificar su portafolio de productos y buscar nuevos mercados. Tecnologías que se adecuen a lo que realmente necesita la empresa.

#### ***Apalancamiento de proveedores***

Es la forma que tienen las empresas de financiarse a través de sus proveedores y disminuir riesgos. En el momento del arranque de la empresa este aspecto es clave porque es importante tener un músculo fuerte impulsando el desarrollo de la empresa, dicen los empresarios. Se encuentran estos apartes:

“Si se da la oportunidad de empujar las operaciones de la empresa a través de un proveedor hay que aprovecharla”. P2

“En la medida que más proveedores quieran entrar a buscar sinergias con la empresa, mejor”. P15

#### ***Toma de decisiones***

Proceso mediante el cual se enfrentan los empresarios para elegir una alternativa de solución a un tipo de problema o una situación determinada, con el objetivo de lograr un mejor beneficio. Los empresarios coinciden en afirmar que es uno de los procesos más difíciles al que se enfrentan diariamente y el que mayor preocupación

causa. En la narrativa se encuentran afirmaciones como:

“(...) si las cosas van mal, hay que saber hasta dónde llegar” P30

“No se puede perder el foco, y mucho menos auto-engañarse” P15

“(...) nos tratamos de meter en el mundo odontológico, yo recuerdo que le dije a Carlos que ese era otro mundo (...) pero igual lo intentamos y al poco tiempo tuvimos que parar porque nos estaba dando pérdidas, fue duro porque le metimos todo nuestro empeño pero no funcionó”. P25

#### ***Gestión de capital humano***

Procesos internos diseñados para cuidar y mantener motivados a empleados y accionistas de una empresa. Los empresarios entrevistados coinciden que el recurso humano es el activo más importante de las empresas y que por tanto hay que motivarlo, respetarlo, remunerarlo bien, darle seguridad, hacerlo parte de la empresa pero con exigencia y autoridad. También concuerdan que la responsabilidad frente a la estabilidad de familias que dependen de la empresa es su preocupación diaria. Los empresarios tienen claro que con su gestión y sus decisiones garantizan o no la estabilidad laboral de sus funcionarios. Algunos apartes de las entrevistas lo sustentan:

“(...) hay que cuidar, retener y motivar el conocimiento. De nada sirve hacer fuertes inversiones en programas de capacitación de nuestros empleados si no se sabe retener el talento”. P13

“A los empleados hay que remunerarlos bien y tratarlos como iguales, pero definitivamente sí debemos tratar de

exigirles el máximo y hacerlos propietarios de la empresa". P15

"Te lo resumo así: puedes tener el mejor producto, instrumentos y equipos, la mejor marca, la más extensa publicidad, pero si el factor humano te falta, todo se derrumba". P16

"(...) dependen de esta empresa personas que han desarrollado su vida aquí (...)" P17

"Mi responsabilidad sobre el bienestar de muchas personas, que son fácilmente conscientes, su progreso depende de la gestión que yo logre". P22

### ***Flexibilidad operacional***

Posibilidad que tienen las empresas de hacer un cambio rápido para continuar con la producción y responderle a la demanda. El empresario asegura que es una variable importante para responder a la demanda de productos y/o servicios en el lugar adecuado y en el momento oportuno para tener clientes y proveedores contentos. Un empresario dice:

"(...) necesito unas mejores condiciones de producción o aumentar las que tengo, claro está que eso depende del mercado". P14

### ***Planificación del riesgo***

Procedimientos internos que permiten controlar y manejar la incertidumbre que genera el mercado. El empresario tiene claro que el riesgo está siempre presente en las decisiones que se toman, pero:

"(...) es más fácil enfrentarlo y manejarlo cuando se ha previsto y se está preparado de alguna forma". P14

### ***El correcto actuar***

Integralidad de la gestión del empresario frente a sí mismo, sus emplea-

dos, los clientes, los inversionistas y los proveedores. El empresario asocia "correcto actuar" con madurez. Madurez que se obtiene con experiencias a lo largo de su carrera empresarial. El empresario bogotano manifiesta que su correcto actuar se manifiesta con: calidad, organización, apoyo bancario, buenas relaciones con proveedores, cumplimiento tributario, transparencia financiera, conocimiento de las leyes que regulan las empresas, entregas certificadas, responsabilidad frente a sus trabajadores y apoyo a nuevos emprendimientos.

Los empresarios expresan que muchas veces las presiones del mercado, las políticas gubernamentales, la inestabilidad económica y la misma estructura de la empresa los obliga a tomar decisiones que desvían, según ellos, su correcto actuar, como: importar, conseguir información a través de mecanismos informales, tomar decisiones sin el suficiente conocimiento, o sacar capital para hacer inversiones en otros países. Se encuentran apartes como:

"(...) con gran dolor del alma nos tocó empezar a importar materiales, cosa que no me gusta porque tú estás atentando contra la industria colombiana, pero qué hago, si yo el hilo lo consigo en Brasil 20% más barato...no tengo opción". P17

"Él sacaba algo de información y me apoyaba mucho... cuando llegaban personas con pedidos que ellos no atendían pues él los remitía a mi empresa". P22

### **4.2. Producto /servicio**

Esta subcategoría explora sentimientos del empresario frente a su

producto y percepciones sobre la importancia que dan a variables como: calidad, funcionalidad, innovación, y todo lo que dé valor agregado a sus clientes. Su preocupación es encontrar ese aspecto que dé una diferenciación en el mercado. Las variables que según los empresarios se hacen necesarias para tener un producto competitivo son:

#### **Actualización**

Para estar lo suficientemente informados sobre lo que pasa en el sector. Requiere asistencia a ferias, participación en seminarios o simposios, hacer especializaciones o un MBA. Alguna afirmación al respecto:

“Cuando me gradué en la universidad no existían conceptos como el EVA o el EBITDA en finanzas y hoy en día son los que marcan. Entonces, si uno no se actualiza se va quedando relegado”. P39

#### **Equipo humano**

Para hacer las cosas bien se necesita conformar un equipo con personas íntegras, profesionales e interdisciplinarias, con experiencia y comprometidas con la empresa. Se encuentran los siguientes apartes:

“Creo que es necesario conseguir el recurso humano adecuado para que me ayude a alcanzar los objetivos. Uno depende de personas para volver realidad una empresa, más en el caso nuestro que somos servicios”. P2

“Para poder ofrecer un buen servicio se necesita de un equipo de trabajo comprometido con la satisfacción de los clientes, además de contratar excelentes profesionales se buscan excelentes personas”. P39

#### **Procesos**

Tienen relación directa con la productividad. Los empresarios afirman que con procesos claramente definidos e informados, flexibles y apoyados con una adecuada tecnología acordes con la filosofía y estructura de la empresa, garantizan eficacia operacional y cubrir expectativas de clientes y proveedores.

#### **Certificación de calidad**

La calidad ya no hace la diferenciación y es muy necesaria en los procesos de exportación; aparecen afirmaciones como:

“(...) si uno va a vender algo, ya sea un producto o un servicio, que sea lo mejor y que uno mismo lo compraría”. P18

“(...) es bueno que la compañía siempre esté involucrada en el sistema de gestión de calidad, eso es una ayuda grande, hoy en día la compañía está certificada y eso ha contribuido mucho para mantenerla con éxito”. P17

#### **Innovación**

Los empresarios entrevistados la asocian al crecimiento y competitividad de la empresa. Es la vía eficaz para buscar diferenciación en economías globalizadas, ya que los productos son cada vez más genéricos. Un empresario manifestaba:

“Lo que hemos hecho es implementar un plan en el que cada mes estamos desarrollando un nuevo producto y lanzando (...) para que los clientes se den una oportunidad de conocerlo y probarlo e ir introduciéndolo a la vez”. P22

#### **Retroalimentación**

Al establecer mecanismos que permitan a la empresa mejorar su comuni-

cación con clientes y proveedores, se podrá identificar lo que realmente se necesita, buscar el mercado y colocar el producto y/o servicio adecuado.

#### **4.3. Innovación y tecnología**

Los empresarios relacionan una buena gestión empresarial con tecnología y generación de ambientes innovadores. Concuerdan en decir que la innovación y la tecnología dan mayor valor agregado al cliente y que puede ser ese factor diferencial que le permita a la empresa ser competitiva. En cuanto a tecnología, hay consenso: se deben buscar bases tecnológicas y sistemas de información acordes con las necesidades de la empresa. No hay que excederse en adquirir tecnologías demasiado robustas, difíciles de implementar.

Durante las diferentes etapas de la empresa, se ve claro que el empresario presta gran interés a procesos de innovación en producto y/o servicio y a la adquisición de nueva tecnología. Los empresarios entrevistados anotan que Colombia tecnológicamente aún se encuentra algo rezagada, y algunos reconocen que su gran debilidad es que se quedaron atrás en cuanto a tecnología, pero hay otros que dan gran valor a las comunicaciones virtuales con socios, proveedores y clientes, por aquello de la información real en tiempo real. Algunas frases al respecto:

“Nosotros les damos a nuestros afiliados la última tecnología (...) los mismos equipos que se usan acá se están usando en Estados Unidos y Europa”. P25

“El mundo se sistematizó hace mucho tiempo y nosotros escasamente habíamos llegado a sistematizar el dibujo.

No contábamos con base de datos, ni un sistema que permitiera saber el estado actual de un proyecto”. P40

“Hacemos esfuerzos para que nuestros clientes tengan cada vez más acceso a la información y estamos tratando de evolucionar con internet y todas esas nuevas formas de comunicación”. P18

“Se compran sólo tecnologías que permitan agilizar la operación del negocio (...) uno no puede quedarse de la parte tecnológica, hay que estar muy actualizados, porque ahí está la diferenciación”. P18

#### **4.4. Capacitación**

Es un proceso al interior de las empresas para contribuir a la formación formal e informal de socios, empleados y proveedores, con el fin de mantenerse actualizado en el mundo de los negocios o el área que corresponda. Es un tema necesario para el empresario. La actividad empresarial obliga a mirar espacios de conocimiento que no se dominan y en los empresarios entrevistados se percibe el gran deseo por aprender y estar en continua actualización tanto de ellos mismos como de sus empleados. Algunos apartes de las narrativas:

“Lo que hice fue ponerme a estudiar derecho aplicado a servicios públicos, eso me ha servido mucho, mis colegas no estudiaron y se quedaron sin conocimiento de la parte legal”. P27

“Cuando empezamos, en el 98, la mayoría de nuestros instructores eran empíricos, pero eso fue cambiando con el tiempo y hoy en día todos nuestros instructores son profesionales”. P39

“Me hubiera gustado prepararme más académicamente, hacer una especialización, estudiar otro idioma, eso es algo de lo que sí me arrepiento un poco... creo que hubiera sido una gran inversión, especialmente con una empresa (...) Las situaciones empresariales se pueden manejar mucho mejor cuando se tiene preparación”. P18

#### 4.5. Crecimiento

Esta gran subcategoría surge de la necesidad de establecer cuáles son las percepciones y actuaciones que tienen los empresarios bogotanos frente al crecimiento de sus empresas y a la urgencia de identificar sus problemáticas. Absorbe las subcategorías: *logros y dificultades, percepción de la situación actual y visión del empresario frente al crecimiento*.

A medida que aumenta la edad y el tamaño de una organización, se hace evidente el crecimiento pero no es lineal. Las empresas se ven enfrentadas a diferentes fases de desarrollo donde cada una tiene asociados un estilo de dirección, estrategias de diversificación y diversos problemas. En el análisis de los resultados se aprecia que los empresarios también atribuyen el crecimiento de la empresa a la dinámica del sector en el cual se opera. Un empresario comenta:

“A mayor expansión del mercado mayor es la necesidad de nuevas estructuras y estrategias al interior de la empresa para enfrentar los desafíos de la evolución”. P31

Crecer no sólo está relacionado con aspectos positivos. Si las empresas no tienen un modelo de negocio acoplado con su estructura organizacional y procesos, crecer se complica. Al respecto dicen:

“Abrimos en Cartagena y fue un caos, porque es muy difícil controlar algo que no se ve”. P30

“El crecimiento exagerado no es bueno, hay que llevarlo a cabo paso a paso”. P2

Se extrae de los empresarios que el crecimiento está atado básicamente a procesos de diversificación, a continuación los medios utilizados:

- **Socios.** Hay opiniones divididas, la percepción de unos empresarios es que el socio es clave para impulsar el crecimiento de las empresas por la inyección de capital o porque es extranjero y puede abrir las fronteras. Para otros son un obstáculo que impide crecer, porque implica perder el control de la empresa.

“Nosotros queríamos seguir creciendo, pero no sabíamos cómo, entonces decidimos abrir la compañía a otros inversionistas”. P7

“A veces somos muy temerosos a permitir que nuevos socios entren a la organización, y sabemos que es clave para crecer”. P39

“Yo soy la que tengo el conocimiento y soy la que tengo los clientes en este momento, así que no veo la necesidad de tener socios”. P23

- **Nuevas políticas económicas y relaciones internacionales.** Un empresario comentaba: “Consolidamos el mercado nacional y entonces dijimos, qué hacemos, ya hay apertura, nuestro producto no pagaba aranceles en Estados Unidos, aquí hay una gran ventaja”. P18
- **Cobertura en mercados emergentes.** Aquí nuevamente hay

consenso. Los empresarios entrevistados afirman que los mercados de la base de la pirámide<sup>6</sup> representan una gran oportunidad de crecimiento y diversificación para las empresas, ya que hasta ahora se están explorando.

- **Acortar la cadena de valor.** Mediante las alianzas y redes... “las alianzas permiten tener un mayor beneficio, ahorrar tiempo, y disponibilidad para abrir nuevos negocios”. P30.
- **Tecnologías adecuadas.** Son necesarias para agilizar las operaciones de la empresa, ofrecer productos de calidad y prestar un excelente servicio.
- **Clientes leales.** Mediante la prestación de un buen servicio pre-venta y posventa, según un entrevistado: “un cliente que cree en ti te ayuda a crecer, pero se necesita una buena segmentación”. P18
- **Exportar.** Los empresarios ven en la internacionalización de sus productos una vía para perdurar en el tiempo.
- **Lanzamiento de nuevas marcas.** En los comentarios se encuentra: “comenzamos otra marca dirigida a estratos 3 y 4, y se vio el crecimiento de la empresa”. P39
- **Tener junta directiva.** Para iniciar la consolidación de un gobierno corporativo, “esto es lo único que nos permite verificar que se

estén ejecutando las estrategias”.

P7

En las entrevistas se percibe que según la fase de crecimiento en la cual esté la empresa y su sector (manufacturero y servicios) hay diferentes formas de enfrentarlo y gestionarlo. A continuación se presentan los resultados:

#### **4.5.1. Crecimiento en el sector industrial/manufacturero**

Los empresarios fundadores de empresas que producen un bien tangible tienen más claro que han crecido y que es importante seguir creciendo. Su dirección está enfocada a la diversificación de productos, a adquirir nueva tecnología, a innovar en proceso, a asistir a ferias internacionales, etc. Están concentrados en el incremento de las ventas y en la consecución de nuevos clientes. Se evidencia con los siguientes comentarios:

“La empresa no se encuentra en la mejor situación por el volumen de ventas tan bajo que tiene, no estamos creciendo, a pesar que la empresa no tiene deudas y tiene buenos activos...”. P11

“La empresa tiene un nombre muy bueno reconocido en el mercado, además es una empresa muy sólida, con un buen volumen de ventas”. P12

#### **4.5.2. Crecimiento en el sector servicios**

Los empresarios con empresas de servicios concuerdan en afirmar que no les interesa crecer aceleradamente,

6 En Colombia la base de la pirámide estaría conformada por los estratos uno y dos. Los estratos son un nivel de clasificación de los inmuebles que hace el Estado colombiano como resultado del proceso de estratificación socioeconómica. Esta clasificación tiene en cuenta varios criterios: características de construcción, vías de acceso y comunicación, servicios públicos, entre otros. Existen seis estratos socioeconómicos, a saber: “Bajo-Bajo” (1); “Bajo” (2); “Medio-Bajo” (3); “Medio” (4); “Medio-Alto” (5); y “Alto” (6).

que no es crecer por crecer, hay que hacerlo organizadamente y están más interesados en la construcción de relaciones a largo plazo. Los empresarios que están en este sector se orientan hacia un crecimiento lento pero seguro, a través de la experiencia y el conocimiento. Les interesa, más que la consecución de nuevos proyectos, ganarse la lealtad de sus clientes. A continuación uno de los comentarios:

“(...) lógicamente como cualquier empresario es tratar de hacer crecer la compañía, tengo mis recelos de crecer simplemente por crecer sea una forma favorable, porque no necesariamente uno puede garantizarle el sueldo a unas personas simplemente porque yo crezca mucho. Hay que tener primero que eso, ser mucho más creíble en el medio”. P13

#### **4.5.3. Crecimiento en empresas nacientes**

Esta investigación tuvo la fortuna de contar con la colaboración de empresarios con empresas nacientes (11,1%), empresas jóvenes (48,9%) y maduras (40,0%).<sup>7</sup> Por tanto se vieron diferentes percepciones de los empresarios frente al crecimiento.

Los empresarios fundadores de empresas nacientes (menos de un año hasta cinco), prefieren el crecimiento lento, debido a que muchos de ellos combinan la actividad de empresario con la de empleado. Prefieren un bajo perfil para que los competidores grandes no sientan amenaza. Su gestión está enfocada en la innovación de productos, procesos y servicios

y la búsqueda de nuevos clientes y mercados para poder incrementar ventas. Desean tener más tiempo para enfocarse en su especialidad, en lo que realmente los apasiona, pero la necesidad de controlar y operar las áreas funcionales de la empresa se lo impiden. Sienten la necesidad de una constante actualización. Su mayor preocupación es “hacer todo lo necesario para evitar un eventual cierre de la empresa”. P23

Otro aspecto que se nota en empresas nacientes es que sus fundadores quieren el control del 100%, diciendo no a socios e inversionistas, aunque aceptan y reconocen que es un recurso importante para la evolución de la empresa. Se encuentran comentarios como:

“Como yo soy un pequeño empresario, tengo que controlar todo, me toca estar pendiente de todo, eso tal vez es un defecto porque no he delegado, pero me da miedo, es algo muy riesgoso y más en la etapa de la que estamos saliendo”. P9

#### **Logros y dificultades**

El empresario en esta fase identifica como logros los siguientes: entrar a un nuevo mercado y ganar participación, tener definida una base de clientes importante y acercarse a sus verdaderas necesidades.

Sus dificultades son muchas, pero sobresalen: la consecución de nuevos clientes, el miedo a delegar, acumulación importante de trabajo, tener un crecimiento exagerado, especialmente por el control de cartera, y el cumplimiento con el pago de nómina. Otras

<sup>7</sup> Esta clasificación la hace el grupo de investigación de acuerdo con sus criterios. Ver Tabla 2.

dificultades que aparecen con menos frecuencia son: dependencia de un solo cliente o de un proveedor, la competencia de las grandes transnacionales o la proliferación de empresas unipersonales, poco acceso al crédito, políticas económicas (revaluación del peso) y lograr flexibilidad de producción.

Se pudo detectar en esta etapa un peligro eminentemente para la empresa, la terquedad del empresario de trabajar y empeñarse por algo que se sabe no va a funcionar y entrar a mercados que no se conocen por el ansia de crecer y sin un estudio previo. Sumándole a esto, otro peligro, ser simultáneamente empleado y empresario. Algunos comentarios:

“No, yo sigo trabajando en la bolsa, nosotros tenemos un administrador de confianza en el bar que se encarga de toda su operatividad. Yo al comienzo iba casi todos los días, ahora voy una vez por semana”. P30

“Me tocó empezar a trabajar y ejercer mi profesión, porque el taller no me estaba generando los ingresos deseados, ahora le dedico menos tiempo, pero ahí voy”. P40

#### ***Percepción de la situación actual***

La percepción de los empresarios frente a la situación actual de la empresa se enmarca en términos de estabilidad porque se está creciendo gracias a que hay un incremento en las ventas, el mercado presenta buenas oportunidades y los productos son muy rentables. Una apreciación que respalda lo anterior: “(...) digamos que bien, aun cuando yo diría que el crecimiento ha sido el mismo después del primer año. Aunque veo mucha más credibilidad en lo que nosotros

hacemos y veo más interés de parte de otras empresas en trabajar con nosotros”. P23

#### ***Visión frente a la estabilidad de la empresa***

Se concentra en el deseo del empresario de dónde quisiera que estuviera su empresa en los próximos años, tanto en el contexto interno como externo. Pero se identifica un factor común sin importar la etapa en la que se encuentre la empresa: mantenerse en el mercado y contar con una planeación estratégica. Una evidencia de los empresarios es: “ahora nos enfocamos en lo que realmente necesitamos, tenemos nuestra planeación estratégica y eso nos ha dado mucho más orden y un norte hacia dónde mirar”. P3

El empresario manifiesta que en los próximos años se ve con una empresa vanguardista, penetrando mercados no atendidos, con una planeación estratégica, con presencia en diferentes países y con una base de clientes robusta que garantice crecimiento de ventas. Se encuentra el siguiente comentario:

“Dentro de los objetivos que tenemos en el futuro próximo es darnos a conocer más, conservar los clientes que ya tenemos y seguir creciendo, posiblemente con la apertura de un nuevo local”. P30

#### ***4.5.4. Crecimiento en empresas jóvenes***

Los empresarios con empresas jóvenes (seis a veinte años de fundadas), están enfocados en la organización de las actividades de la empresa, ya que han delegado y diversificado tanto que sienten que están perdiendo el control. Están enfocados en la con-

secución de certificados de calidad, la búsqueda de nuevas tecnologías para hacer más eficientes sus operaciones; la creación de estrategias para prestar un mejor servicio y la retención de buenos clientes. Están pensando en expansión y cobertura, en buscar socios para inyectarle capital a la compañía, y preocupados por aprender otro idioma y continuar su proceso de capacitación. Se encuentran apartes como:

“El desempeño de la empresa mejoraría de pronto teniendo una inversión de capital de algún socio que tenga la misma experiencia mía, y que no sea colombiano, una persona que nos abriera fronteras (...) tenemos la capacidad de trabajar en otras partes”. P27

“La empresa se encuentra en una situación de expansión hacia nuevos mercados, estamos pensando en la posibilidad de ser distribuidores de una empresa extranjera”. P15

### ***Logros y dificultades***

Los empresarios jóvenes perciben como logros: solidez y reconocimiento, posicionamiento de marca, presencia en varios países, premios y crecimiento de la empresa. Se encuentran observaciones como:

“Ser una empresa tan reconocida en el área de la medicina es uno de los logros más importantes y también el hecho de seguir creciendo a través de nuevas soluciones para este gremio”. P23

“La empresa tiene un reconocimiento a nivel nacional; después de un estudio realizado por la *Nota Económica* obtuvimos el primer puesto en materia de desempeño financiero,

reconocimiento que nos hace sentir orgullosos hoy en día”. P18

Las dificultades que enfrenta son: perder el control y el foco por causa del crecimiento, crisis financiera por falta de previsión y de socios, acceso al crédito, negociación con proveedores y despreocupación por las nuevas tecnologías. Un empresario comenta:

“El peor problema que he tenido fue cuando encontré un clan de robo al interior de la empresa y no me daba cuenta de lo que estaba pasando por falta de control”. P22

### ***Percepción de la situación actual***

Para las empresas jóvenes, la percepción de su fundador está orientada más en términos a su preocupación por el posicionamiento de marca e internacionalización de sus productos a un mediano plazo, presencia y cobertura, y enfrentando problemas de recaudo de cartera y en búsqueda de apalancamiento. Pero enfatizan que la empresa se encuentra en un excelente momento; y se percibe la inquietud sobre si mantenerse pequeño o cómo crecer:

“La empresa está pasando por un momento muy bonito, porque fue creada como muy conservadoramente, nunca tratamos de poner en riesgo nada, entonces yo creo que es una empresa muy estable y tiene unos activos importantes porque se ha venido siempre reinvertiendo en ella misma”. P15

“La empresa hoy en día es muy reconocida en muchos sectores de la economía, ya que la gente se ha venido acostumbrando a la marca (...) nos consideramos una empresa

todavía en desarrollo y de mucha dinámica, con cobertura nacional y las exportaciones creciendo gradualmente". P20

#### ***Visión frente a la estabilidad de la empresa***

El empresario joven se ve manteniéndose, creciendo cuatro o cinco veces de lo que es hoy, abriendo otras áreas diferentes a las que ya se manejan y apoyándose con la adquisición de nueva tecnología. Se contó con expresiones como:

“Tenemos un nuevo plan estratégico en donde pensamos penetrar otras industrias como calzado, joyería y construcción, trayendo nuevos productos y ante todo tecnología para poder también aportarle al empresario colombiano y que pueda prepararse frente a los retos del TLC”. P18

#### ***4.5.5. Crecimiento en empresas maduras***

Los empresarios con empresas maduras (más de veinte años), muestran una preocupación por su responsabilidad frente a la continuidad de la empresa, la estabilidad de las familias que dependen de ella y por el proceso de sucesión. El crecimiento lo asocian al posicionamiento de la empresa y en la confianza que han generado a empleados, clientes, socios y proveedores. No piensan en su retiro inmediato, todo lo contrario, continúan detectando oportunidades de negocio. Algunos comentarios:

“Hoy por hoy la compañía pues ya tiene una confianza ganada en el mercado, tenemos una participación importante en algunos sectores y tenemos mucho más campo para crecer”. P32

“Hay empresas que son exitosas pero le quitan el sueño a sus dueños, creo que las de nosotros, no sé si serán exitosas, pero podemos dormir tranquilos (...) el respeto por la gente creo que es un principio en nuestras empresas y nos ha ayudado mucho”. P37

#### ***Logros y dificultades***

Los empresarios maduros perciben como logro: clientes rentables, empleados con fuerte sentido de pertenencia, reconocimiento, proyectos exitosos que han dejado un conocimiento valioso y, la más importante, la continuidad de la empresa y dejar un legado a sus hijos. Un empresario expresa:

“El hecho de haber sido una pyme y hoy ser considerada una empresa mediana que tiene presencia en quince países no es un logro fácil de alcanzar (...) Tener una empresa que exporta el 70% de su producción, eso para mí es lo más importante”. P4

Sus más grandes dificultades o problemas: el desgaste por la falta de ética y la corrupción; confiar demasiado en las personas, cambiar la cultura organizacional. Dentro de los comentarios se encuentra:

“Considero que el mayor problema que he tenido ha sido mi lucha contra la falta de ética, la burocracia y la politiquería. Esto me ha impedido llevar a cabo muchos de mis proyectos y el problema es que esto no tiene solución alguna, toca aprender a convivir y manejar estos temas para ser exitoso”. P17

“Aprendimos a contratar a nivel de entes territoriales, a incursionar en el sector privado, fue una época

de experiencias que finalizaron con aprendizajes interesantes... fueron obstáculos pero a su vez nos obligaron a desarrollar fortalezas para poder subsistir como empresa". P32

#### ***Percepción de la situación actual***

Para empresarios con empresas maduras su percepción frente a la situación actual es muy concreta: hay solidez y estabilidad administrativa y operativa, gracias al crecimiento de los últimos años, al posicionamiento, a mantener los buenos clientes, a la credibilidad que se ha generado en el sector, a la innovación en productos y procesos, y a las fuertes inversiones de capital.

"La transparencia con nuestros clientes, proveedores y con todos los socios y la política de reinversión nos ha permitido llegar hasta aquí". P25

"Tenemos un buen posicionamiento en el mercado, buen nombre, y esto nos lo hemos ganado con credibilidad y mucho trabajo, compromiso y dedicación". P17

#### ***Visión frente a la estabilidad de la empresa***

Al empresario maduro se le percibe una gran fe en la estabilidad de la economía del país y de la industria en la que se encuentra, por tanto siente que los próximos años serán de mucho crecimiento y perpetuidad. Visualiza a su empresa grande, a la marca completamente posicionada nacionalmente, fortaleciendo la distribución con puntos de venta directa, con una deserción de clientes tendiendo a cero y trabajando fuertemente en exportación.

"Veo a mi empresa manteniendo los niveles de exportación y con un mayor

cubrimiento a nivel nacional. Las dos casi quiebras que he tenido y a las que he logrado sobrevivir me hacen pensar así, con optimismo". P45

#### **5. CONCLUSIONES**

Durante el ciclo de vida de las organizaciones se pasa por diferentes fases de crecimiento, cada una con un período de evolución que termina por lo general con una crisis que da origen a una nueva fase de crecimiento. Para que una empresa logre sobrevivir a esta dinámica requiere que su fundador sea un verdadero líder. El empresario debe tener un buen sentido de adaptabilidad, creatividad y mente abierta para saber transformar cada vivencia positiva o negativa, en un proceso de aprendizaje.

Los empresarios bogotanos fundadores dejaron ver que evidentemente cada fase por la que atraviesa la empresa trae consigo un estilo gerencial con diferentes estrategias para aplicar, una serie de logros que alcanzar y dificultades diversas por resolver. Pero también dejaron claro que independientemente de la etapa de desarrollo en la que se encuentre la empresa, siempre se debe trabajar con calidad, transparencia, organización y excelente servicio, frente a empleados, accionistas, proveedores y clientes y convertir cada etapa de transición en un círculo virtuoso de conocimiento, aprendizaje y actualización.

Se concluye que la percepción de los empresarios del sector manufacturero e industrial frente al crecimiento varía con respecto a los empresarios del sector servicios, los primeros tienen un afán marcado de crecer y tienen más claro que efectivamente

están creciendo. Se pensaría que esto se debe a que los empresarios que producen productos tangibles están enfocados en el incremento de las ventas y por tanto viven cada fase con una aceleración mayor. Mientras que los empresarios del sector servicio se concentran en generar confianza y relaciones a largo plazo, lo que deja ver que es un sector que crece a un ritmo más moderado y a través de muchos años sólo alcanza a llegar a una fase intermedia.

Las diferencias de dirección encontradas entre una empresa naciente, joven y madura se resumen a continuación:

- Para un emprendedor en sus primeros años (empresa naciendo), el objetivo vital es vender. Necesita generar ingresos, no solo para hacer viable su aventura, sino por motivación propia. En consecuencia, cuando se habla de ventas, los emprendedores piensan en el corto plazo, y las dificultades de mantener al cliente y de darle un servicio superior para que se vuelva fiel, serán un motivo de preocupación posterior. En otras palabras, lo importante es estar dentro del mercado, lanzar rápidamente el producto o el servicio que después se tratarán de reparar los posibles errores. Los directivos de empresas jóvenes y maduras tienen un mayor interés en la estrategia comercial. Saben que tienen que introducir el producto y/o servicio correcto o estarán arriesgando la imagen de su organización. La mayoría prefiere sacrificar algunos ingresos en el corto plazo para lograr un posicionamiento más sólido en el largo plazo.
- Si existe una palabra para definir la esencia de la gestión emprendedora esta se llama acción. Es la mejor forma de lograr resultados, pues es claro que las empresas que están iniciando requieren resultados inmediatos a riesgo de desaparecer. En la gestión directiva de un empresario maduro, la acción también es clave, pero probablemente los procesos de análisis registran la misma importancia. El empresario joven debe medir las consecuencias de sus acciones con más profundidad y extensión que los que están naciendo y uno maduro tiene muchas más variables que analizar, puntos de vista a considerar y muchos más recursos que perder.
- Como el error es costoso en una empresa joven o madura, éstas tratan de aplicar ciertos análisis antes de actuar. En una empresa madura normalmente se practican pruebas de mercado, de producto, de soporte técnico. En la fase de nacimiento, la prueba más popular es tratar directo con el mercado haciendo ventas de su producto o su servicio.
- Para cualquier empresa la operación y el volumen de ventas son fundamentales. Las empresas maduras tienen unos costos fijos altos que tienen que amortizar. El objetivo de cualquier nuevo lanzamiento suele ser apropiarse del mercado. En la empresa naciente lo primordial es estar en el mercado pues los crecimientos probablemente vendrán después.
- La gestión de empresas naciendo tiene que ver más con los sueños, con la pasión, juega en un mundo

de posibilidades. Siempre se piensa en grande, pero muchas veces se tiene que empezar pequeño. Mientras que la empresa joven piensa más en las realidades, con los detalles y pensamiento equilibrado. El volumen y la escala son fundamentales, y saben que tienen que responder al mercado con buen servicio y calidad. Probablemente estas circunstancias sean el origen de las diferencias que existen entre los unos y los otros y, de ahí la dificultad para que el emprendedor se transforme en gerente director.

- En una empresa joven o madura lo más probable es que exista delegación de responsabilidades en la toma de numerosas decisiones, y se utilicen sistemas formales de control, que incluye el establecimiento de objetivos, mediciones de desempeño y recompensas por conseguir metas y propósitos empresariales. En una empresa naciente el empresario desea tener el control del 100% del negocio porque le da miedo delegar. Antes de empezar a delegar y de imponer controles administrativos, es imprescindible que el empresario se convenza que tiene que cambiar su forma de dirigir y enseguida formar a su personal para que esté preparado para asumir nuevas responsabilidades.

Finalmente, se anota que la transición de la gestión emprendedora a la administración gerencial es difícil debido a que demanda nuevas actitudes y comportamientos de parte del empresario. Se trata de algo más que modificaciones en los sistemas y estructuras organizacionales. Se habla de cambio en actitudes y pa-

radigmas del emprendedor y de las aptitudes de la organización. Cuando la firma alcanza cierto tamaño y nivel de desarrollo, el empresario debería cambiar su modo de dirigir, so pena de convertirse en un auténtico cuello de botella de la evolución de la organización. Las ideas de negocio, estrategias, políticas, modelos gerenciales, estructuras, etc., que fueron exitosas en el pasado no tienen por qué continuar siéndolo eternamente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Brunner, J. (1987). *Actos de Significado*. Madrid, España: Alianza.
2. Busenitz, L. (2003) Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 29(3), 285.
3. Bygrave, B. (1998). Entrepreneurs del norte. *Revista Gestión*, 7(1), 12-21.
4. Greiner, L. (1998). Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones. *Harvard Business Review*, 76(9), 3-11.
5. Hamm, J. (2002). Why entrepreneurs don't scale. *Harvard Business Review*, 80(12), 34-40.
6. Hax, A. y Majluf, N (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la división a los resultados*. Barcelona, España: Granica.
7. Hidalgo, A. y Ríos, D. (2007). *Estrategia de diversificación y oportunidades de crecimiento: evidencia para el mercado español*. Recuperado en Julio 9, 2008, de [http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt\\_02\\_07.pdf](http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_02_07.pdf).
8. Ibáñez, T. (1994). *La psicología social como dispositivo desestructuraciónista*. Madrid, España: Gedisa.

9. Lippitt, G. y Schmidt, W. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 44(12), 10-18.
10. Lippitt, M. (2002). *The leadership spectrum*: Six business priorities that get results. San Francisco, CA: Davies-Black.
11. Novoa, F. (2008). *Los ciclos de los emprendimientos y la diversificación*. Nota Técnica, Área de Dirección de Operaciones, INALDE, Colombia.
12. Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1996). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
13. Roberts, M. (1986). *Administrando el crecimiento acelerado*. (Nota Técnica 303-S14). Boston, MA: Harvard Business School.
14. Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de Investigación Social*. Madrid, España: Síntesis. 