

# Requisitos para una Madurez Exitosa

Señala Rodríguez (2006) que los autores del folleto denominado “Prepárese para el éxito” (“Make ready for success” publicado por National Economic Development Office, 1998), investigaron a 350 empresas en la rama económica de las artes gráficas, que se caracteriza por el gran número de pequeñas empresas. A partir de su investigación, se obtuvo una fórmula para el éxito, que puede adaptarse para el crecimiento de todo tipo de pequeñas y medianas empresas.

Se presentan a continuación los ocho puntos:

- ✓ Definir los objetivos de su empresa y trabajar para lograrlos.
- ✓ Identificar las oportunidades y amenazas del mercado y coordinar el esfuerzo comercial o productivo para lograr los resultados planeados.
- ✓ Tener una clara comprensión de la obtención y aplicación del recurso financiero para su empresa.
- ✓ Diseñar e implementar procedimientos administrativos, por medio de manuales.
- ✓ Establecer un proceso general para tomar decisiones.
- ✓ Preparar un adecuado sistema de información que sirva de apoyo para la toma de decisiones.

# Requisitos para una Madurez Exitosa

- ✓ Organizar a los jefes de departamento para que funcionen como equipo administrativo.

Capacitar al personal con el objetivo de satisfacer las necesidades cambiantes de la empresa

**Para Franco (2006)** la empresa tiene vida, pero esta condenada a la muerte tarde o temprano; puede encontrarse en la etapa de emprendimiento de moda, o que se encuentre en la cresta de la ola (en un gráfico de la campana de Gauss). La empresa tiene plazo de vencimiento, días más, o días menos, meses más, meses menos, el plazo de caducidad es de 5 años promedio.

Continúa refiriendo Franco (2006) al decir que aunque parezca una locura, es verdad, partiendo del supuesto de que la empresa se encuentra asentada sobre bases más o menos coherentes que le brindan un rendimiento de ganancias aceptable. Si el emprendedor es un aventurero o no dispone de capital remanente para sostener su emprendimiento en los primeros meses de vida, su plazo se reduce drásticamente. Pero si el empresario ya armó un negocio que es coherente y genera ganancias, pocas o muchas, ya está condenado.

# Requisitos para una Madurez Exitosa

El emprendimiento tiene un período de despegue relativamente rápido, ya que se deben de conseguir los primeros clientes, las primeras ganancias, y con ellas materializar cambios y proyectos pendientes que, al momento de inaugurar, no pudo concretar. En ese periodo es también cuando el empresario asimila la mecánica del negocio, y también cuando genera sus propias rutinas.

Cualquier giro de negocios pasa por los estados de:

- ✓ Proyecto
- ✓ Materialización
- ✓ Ganancia
- ✓ Inversión
- ✓ Expansión

# Requisitos para una Madurez Exitosa



La etapa de expansión no es el resultado de una novedad, sino que de hecho es terminar de concretar el proyecto inicial, que quedó inconcluso por falta de recursos o bien por una política austera de negocios.

El problema es que los negocios presentan cierta caducidad. No es una maldición sino una realidad. Existe una periodicidad llamada "crisis cíclica", que con mayor o menor flexibilidad de plazos, se presenta a los cinco años.

# Requisitos para una Madurez Exitosa

Las crisis cíclicas ocurren por diversas causas, como son:

- ✓ La demanda cambia y el producto o servicio ofrecido deja de interesar al público. Esto es recurrente en los denominados negocios de moda.
- ✓ El mercado se satura de negocios similares y colapsa. Aplica a negocios que tienen su cabida en los gustos populares, que comprenden o aficiones o necesidades básicas (también secundarias), pero el exceso de oferta provoca el colapso.
- ✓ Cambios cíclicos de la economía. El valor del peso frente al dólar, freno a las importaciones, mayores impuestos, baja de ingresos de la gente.
- ✓ Surgimiento de competencia en su área de influencia. Se presenta cuando existen negocios en la misma calle de igual rubro, comenzar a pelear con otros competidores por el mismo nicho de mercado.

Afirma Franco (2006), que la principal causa de muerte de empresas y PYMES no se basa, contra lo que se cree, en los cambios externos antes mencionados. Los motivos ya descritos son detonantes de los pilares débiles sobre los cuales se haya construido la empresa, pero la principal causa de la muerte de las PYMES es la falta de creatividad; la rutina.

Toda empresa o negocio que sobrevive y crece, lo hace por adaptación al medio ambiente (mercado) que cambia constantemente. El mercado se transforma, con

# Requisitos para una Madurez Exitosa

mayor o menor velocidad, no existen mercados ni condiciones de entorno estables y definitivas.

No anticipar cambios, no implica tener la bola de cristal. Se debe contemplar que muchos cambios no pueden anticiparse, especialmente en variantes globales (recesiones económicas, reformas impositivas o crisis financieras), pero lo que sí debe hacer todo empresario es generar un capital de reserva que le permita, llegado el momento de la crisis, reciclar el negocio, darle otra orientación o expandirlo.

Como se comentó antes, la causa principal es la falta de creatividad. El emprendedor genera un proyecto, pero no se encarga de expandirlo, darle matices, o imaginar futuros y variantes posibles; o, al menos, de ir generando un capital de remodelación del emprendimiento.

Re-crear el negocio. Generar un proyecto sobre el actual, teniendo en cuenta las nuevas condiciones de juego. Muchas veces esa re-creación es profunda y otras, es simplemente estética.

Algunas otras recomendaciones se pueden centrar en los siguientes puntos:

- ✓ Creación de nuevos productos.

# Requisitos para una Madurez Exitosa

- ✓ Auspiciar nuevos productos.
- ✓ Cambiar fórmulas, aumentar la oferta.
- ✓ Hacer cambios estéticos en los negocios.
- ✓ Muchas veces esa re-creación es profunda y otras, es simplemente estética.
- ✓ Ampliar el negocio, generando un rubro secundario que provoque nuevos ingresos, rompa la rutina de consumo de la gente.
- ✓ Expandir el negocio, poniendo sucursales para generar mayores ingresos.
- ✓ Intentar elaborar productos propios y venderlos con marca propia.
- ✓ Intentar elaborar otros productos, si usted ya fabricaba, y probar suerte con otros mercados.
- ✓ Bajar precios y publicitar los mismos, generando menor ganancia pero atrayendo a nuevos consumidores que no conocían su emprendimiento.
- ✓ Ofreciendo servicios adicionales al mismo precio.
- ✓ Cambiando directamente de rubro, que es la opción más radical y delicada al mismo tiempo. Anticipar que el mercado se agotó y comenzar un viraje con nuevos productos y servicios hacia otros mercados.

**Concluye Franco (2006)** sugiriendo que el empresario debe de “re-crear” su negocio regularmente y cuanto más frecuente mejor. Debe evitar la rutina, y que los clientes

# Requisitos para una Madurez Exitosa

sientan dicha rutina. Hay renovaciones que requieren inversión, y renovaciones que no cuestan un peso, como cambiar un producto de lugar. El emprendedor debe recordar que, si bien todos analizan a la hora de consumir (se compara, pesa o evalúa), en el fondo el consumidor es superficial y le gustan los espejitos de colores.

Y además debe tener en cuenta que no hay nada más infiel que un cliente. El cliente no se casa con nadie, y se va con el primero que le haga la mejor oferta o que lo seduzca de manera diferente a la acostumbrada. De esa forma, el negocio o empresa no vivirá en una burbuja de cristal, podrá sobrevivir la caducidad promedio de los cinco años, e incluso crecer y expandirse. En los hombros de su creatividad está el cómo renovar periódicamente el romance con los clientes habituales, y seducir a los nuevos que estén por venir.

**Ramos (2002)**, señala que el ciclo de vida de la empresa se grafica con una curva de Gauss, y como en todo ciclo vital, hay un nacimiento, un crecimiento, una estabilidad y una decadencia previa a la desaparición y muerte. Mediante este modelo se puede analizar tanto el ciclo de vida de una organización, la de los productos por ella desarrollados, como también el de las personas que integran dicha organización.



# Requisitos para una Madurez Exitosa

Con la etapa de nacimiento se da el comienzo de toda empresa, y el énfasis se pone fundamentalmente en la operación. Efectivamente, en todo lanzamiento de una empresa o actividad, el impulso inicial está dirigido primariamente a "hacer". En esta etapa, la figura dominante es el "emprendedor"; él está ocupado y preocupado porque su idea, producto, concepto o empresa, se compruebe en la práctica y se imponga como una visión generalizada y compartida. Esta etapa está signada antes que nada por un proceso de prueba y error, donde prevalecen la incertidumbre, la creatividad, los riesgos y el aprendizaje. Prácticamente se desconoce la administración y la gestión, y no existe una preocupación en principio por la asignación de los recursos; es decir, por los costos. Debido a que lo importante es conseguir el reconocimiento de la idea, si la idea, producto, concepto o empresa logra el reconocimiento del contexto, automáticamente justifica los costos incurridos.

**En la etapa de nacimiento** el emprendedor dirige sus esfuerzos totalmente al mercado, y la conducción suele ser personal y sin delegación.

# Requisitos para una Madurez Exitosa



Ya en la **fase de crecimiento**, se empieza a requerir una administración. La complejidad de la operación asciende y con ella crece la necesidad de contar con registros y archivos. Es entonces cuando aparecen los sistemas, las normas y los lenguajes particulares de administración y contabilidad. Y con este aumento de la complejidad aparece la gestión. La gestión comienza básicamente como la administración de la actividad, su organización y su registro ordenado para que puedan sacarse conclusiones como son:

# Requisitos para una Madurez Exitosa

- ✓ Qué se vende.
- ✓ Dónde se vende.
- ✓ Cómo se vende.
- ✓ A quién se vende.
- ✓ Quién debe.
- ✓ Quién paga.
- ✓ A quiénes se les debe., etcétera.

Con la gestión, la idea del emprendedor (1ª. etapa) se amplía, se hace conocer y crece. Se administra la complejidad, se sacan conclusiones de lo actuado y se comienzan a fijar algunos objetivos de corto y mediano plazo, es decir a "pronosticar" el futuro.

Como se mencionó, la gestión cubre la etapa del crecimiento de la empresa, en la que **prevalece la administración, que al comienzo suele ser personal y autocrática**, y se pone énfasis en la eficiencia, dado que al imponerse la idea original se asume que ya **"se conocen las formas de hacer las cosas"** y por lo tanto el personaje del emprendedor se reemplaza por el del "dueño", quien está convencido de que sabe

# Requisitos para una Madurez Exitosa

cómo se deben hacer las cosas para triunfar, y por lo tanto empieza a abandonar el pensamiento emprendedor.

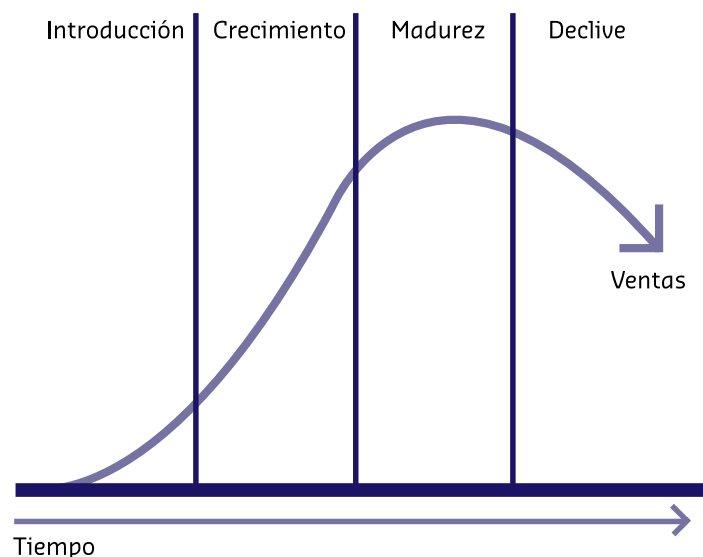


Con la fase de estabilidad (madurez) de la empresa y al profesionalizarse la administración, se tiende a la maximización de la eficiencia, pero también se generaliza el temor al error y la tendencia a mantener el confort y las estructuras formales. La figura dominante es el "gerente", y en esta etapa se empieza a pensar en el futuro.

# Requisitos para una Madurez Exitosa

La siguiente **etapa**, conocida como **decadencia**, Ramos (2002) la denomina “obsolescencia”; para él una característica observada en muchas empresas en esta etapa, es que, **habiendo alcanzado el éxito de la idea, y a partir de allí el crecimiento y el desarrollo de la empresa, se empieza a confundir la realidad del medio con la realidad de la empresa, y muchas veces se supone: "afuera todo debe seguir igual", y se trata de "repetir lo mismo", se deja de prestar atención al mercado -es decir, se permite que los otros actúen- y la empresa se encuentra desorientada, con una administración impersonal.**

Ramos (2002) opina que, **para superar esa crisis y alargar y mantener el período del ciclo de vida del crecimiento, se requiere realizar la función que denomina “orientación”.** Ejemplifica la función de “orientación” con la del vigía del barco, si se imagina a la empresa como a un barco que debe conducirse a buen puerto (o sea, cumplir con los objetivos previstos).



# Requisitos para una Madurez Exitosa

El empresario debe imaginar un barco de vela, en el que se puede ver al vigía subido al palo mayor, rodeado de soledad y dedicado exclusivamente a la observación del horizonte.

Si se mira al barco en su conjunto, se verá una multitud de gente "operando", desde los que limpian la cubierta y ejecutan todas las tareas necesarias para la navegación, hasta los que están durmiendo en sus camarotes esperando cumplir a posteriori con su guardia. También se puede observar al capitán con sus oficiales, analizando y manteniendo el rumbo, asignando las prioridades y administrando los recursos; es decir, "gestionando".

Pero en realidad, unos y otros dependen del vigía, que observa el horizonte, indica por dónde se aproximan las tormentas y señala el rumbo a seguir y los eventuales cambios, para finalmente llegar a buen puerto. La función de orientación es la que corresponde a la planificación.

# Requisitos para una Madurez Exitosa



Porque planificar es determinar el rumbo a seguir, luego de un detallado análisis de la empresa y del contexto, con el tiempo necesario para prevenir las amenazas y vislumbrar las oportunidades, en un ambiente calificado, tomando las decisiones que permitan anticiparse a los problemas, en un proceso interactivo que debe involucrar a toda la organización, puesto que la compromete. En el siguiente texto se pueden observar los distintos rasgos que pueden diferenciar a una empresa, según el momento del ciclo de vida en que se encuentre:

# Requisitos para una Madurez Exitosa

## Desarrollo:

Esta etapa incluye el progreso que comienza con la idea y termina mostrando el potencial del producto o servicio que se desea ofertar.

- ✓ Cuando se desea emprender una empresa se sabe que primero se genera una idea, la misma es un potencial de negocio, pero no el negocio en sí. Sea un producto o servicio, este pasa por un proceso de prueba durante esta etapa.
- ✓ Es muy común en esta etapa, recibir la opinión de personas allegadas al futuro empresario (familiares, amigos, otros empresarios, profesores, etc.), para estudiar si la idea tiene potencial. Esa retroalimentación entre comentarios, críticas y opiniones hace que se pule el prototipo. Cuando está listo, entra en el proceso de prueba.

## Inicio:

En este periodo, la mente de un emprendedor está pensando cuánto y dónde buscará el capital de inicio. No deja de lado los planes para organizar, desarrollar y trabajar el modelo de generación de ingresos.

- ✓ Una parte importante de esta etapa es la decisión del tipo de formación legal para el negocio y se preparan los estados financieros. En este período el negocio comienza con una producción simple, poca inversión de capital físico e intelectual.



# Requisitos para una Madurez Exitosa

- ✓ Aunque se generan ventas y el negocio camina, generalmente las ventas son menores que los costos incurridos, haciendo que el negocio opere con pérdidas por un tiempo.

## Supervivencia:

En esta etapa las ganancias aún no se presentan, la empresa sigue operando con números negativos, pero se logra cubrir parte de los gastos. La diferencia es común que sea cubierta por aportaciones directas del emprendedor, pidiendo prestado y/o permitiendo que otros participen en el negocio.

- ✓ Esta fase es sumamente crítica, porque el negocio puede perecer si no se encuentra dinero para sostener la operación y pasar a la siguiente fase.

## Crecimiento rápido:

En este periodo se presentan dos objetivos principales:

- ✓ El negocio tiene que llegar al punto de equilibrio, también conocido como punto neutro (break-even point).
- ✓ El incremento en las ventas debe ser más rápido que los costos, presentándose utilidades.

# Requisitos para una Madurez Exitosa

Se puede comentar sobre el primer punto, que las ventas tienen que cubrir tanto los costos variables como los fijos y para el segundo, que tanto el incremento de venta como la participación en el mercado se combinan para mostrar un futuro lucrativo.

## **Madurez:**

Sigue existiendo crecimiento en esta etapa, tanto en ventas como en las utilidades, pero a un porcentaje menor. Aquí el empresario tiene que decidir si seguir con la empresa o salirse de ella.

Esto presenta al emprendedor con la opción de liquidar la compañía, unirse a otra, ser adquirida por otra o disfrutar del flujo de efectivo.

Como en la vida de las personas, muchos eventos pueden pasar durante el ciclo de vida de un negocio. Algunos negocios no llegan a ver la luz y otros terminan el ciclo por "muerte natural".

## **Referencias:**

Rocha A. y otros, EMPRENDEDURISMO, CICLO DE VIDA, FORTALEZAS Y DEBILIDADES, RESPONSABILIDAD SOCIAL...Recuperado el 01 de octubre de 2015.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/443/El%20ciclo%20de%20vida%20de%20la%20empresa%20fase%20de%20madurez.htm>