

# Etapas de Crecimiento y Cambio de Estatus

A continuación revisaremos la visión de otros autores en relación a las etapas de vida de las PYMES. ..."Canteros y Pessagno (2004) contribuyen opinando que todas las empresas pasan por diferentes y normales etapas de crecimiento organizacional. Cada etapa presenta diferentes desafíos, y la organización deberá adaptarse a cada uno de ellos. Una empresa que experimente un crecimiento vertiginoso omitiendo progresar en alguna etapa, puede resentirse en el corto o mediano plazo.

Canteros y Pessagno (2004) toman lo definido por Ichak Adizes, que determina siete etapas desde el inicio hasta la declinación de una empresa. Define los problemas normales y anormales que surgen en cada etapa, y enuncia posibles estrategias para enfrentarlos y efectuar la transición a la etapa siguiente sin comprometer la salud de la organización. El análisis del modelo busca responder preguntas como las siguientes:

- ¿Por qué algunas organizaciones son exitosas en el largo plazo, mientras otras fracasan?
- ¿Cuáles son las etapas del crecimiento de una organización?
- ¿Qué factores hacen que una firma sea exitosa en cada etapa de su ciclo de vida?
- ¿Cuáles son las herramientas gerenciales que resultan clave para la gestión de las organizaciones en cada etapa?

# Etapas de Crecimiento y Cambio de Estatus

Continúan señalando Canteros y Pessagno (2004), que el modelo del ciclo de vida de las organizaciones no provee herramientas de diagnóstico aplicables en la práctica a la empresa que se esté analizando. Queda a criterio del emprendedor o gerente estimar en qué etapa del ciclo de vida se halla su empresa, para así luego aplicar lo descrito por el autor para la misma y buscar lograr una suave transición hacia la etapa siguiente a la que estima deberá evolucionar. Las organizaciones, lo mismo que los organismos vivientes tienen un ciclo de vida y, a menudo, enfrentan desafíos parecidos mientras crecen y se desarrollan. Después de cada nueva etapa que se supera, surgen nuevas situaciones que ponen a prueba a la empresa y que solo podrán superarse al tener la flexibilidad adecuada y al encontrarse sus líderes a la altura de las circunstancias, ya que mismos métodos aplicados en diferentes etapas pueden producir resultados muy distintos. La dirección de la empresa debe entender esto y encontrar el balance adecuado de control y flexibilidad que es necesario en cada paso. Las primeras expresiones que la firma percibe antes de cada una de las transiciones, son problemas que surgen del crecimiento y éxito de la compañía así como de cambios externos. Por ello debe tenerse en cuenta que:

Los problemas son naturales y "deseables". Son un resultado del cambio, si no hay problemas lo más probable es que la empresa ya no exista.

Los problemas pueden dividirse en "normales" y "anormales". Los normales son aquellos que pueden esperarse (en el marco del modelo) para una determinada etapa.

# Etapas de Crecimiento y Cambio de Estatus

Los denominados anormales son los que no están previstos y sin embargo aparecen. El management debe focalizarse en los problemas anormales dado que posee recursos escasos.

Conociendo el camino se puede ir más rápido:

Muchos de los problemas son comunes a muchas organizaciones y las etapas se han modelizado. Enfrentar los problemas sabiendo cuáles son los pasos necesarios hará que la organización se desarrolle a las tasas esperadas.

El rol de la dirección no es prevenir problemas o desacelerar el crecimiento:

Por lo contrario, se debe focalizar en reconocer y resolver los problemas a medida que aparezcan.

**Existe la "Fuente de la Juventud":**

Una diferencia entre este modelo que asemeja a las organizaciones a organismos vivientes, es que éstos últimos mueren indefectiblemente. En cambio, las organizaciones pueden mantenerse en la plenitud indefinidamente. La fuente de la juventud es la etapa PRIME de la vida de la empresa (Canteros y Pessagno, 2004, p.10).

# Etapas de Crecimiento y Cambio de Estatus

Dicen Canteros y Pessagno (2004, pp.10 y 11) que según el modelo de Adizes, las diferentes etapas del ciclo de vida son:

- Courtship: "El cortejo" que hace el fundador literalmente enamorado con su idea. Puede probarse que el Courtship sea real o que sea solo un affair y la idea muera antes de nacer.
- Infancy (Infancia): El riesgo se superó y la empresa comienza a dar sus primeros pasos. El foco cambia de las ideas a la acción. El cash es vital y se puede sucumbir a la "Infant Mortality".
- Go-Go (Desarrollo): Cash flow positivo fruto de ventas consistentes, hay fuerte demanda y sus productos se han establecido. Turno de cambio para no caer en la "Trampa del Fundador".
- Adolescence (Adolescencia): La empresa renace, se descentraliza, se profesionaliza el liderazgo y cambian los objetivos. Hasta aquí "más era mejor" ahora "mejor es más". Debe cuidarse de no entrar en "Premature Aging" (envejecimiento prematuro) o de caer en el "Divorce" entre el fundador y la empresa.
- Prime (Principal - Albor): La compañía tuvo éxito en implementar la infraestructura que necesita para soportar su crecimiento actual y futuro proyectado. A su vez ha institucionalizado su actividad intrapreneur siendo independiente del fundador para lograr el éxito de su propuesta.

# Etapas de Crecimiento y Cambio de Estatus

- Aging (Envejecimiento): Es un proceso de deterioro en diferentes grados pasando por las sub-etapas de aristocracia, recriminación y burocracia. Refleja la incapacidad del management para mantener a la firma vital y en Prime.
- Death (Muerte): No llega a ser una etapa ya que la empresa ha colapsado y ya no existe.

Malevski y Rozotto (1998) opinan que una empresa es un organismo viviente, que cuenta con su propia personalidad, su propia forma de crecimiento y de desarrollo. Debe destacarse que, como todo organismo, la empresa tiene un ciclo de vida que cumplir.

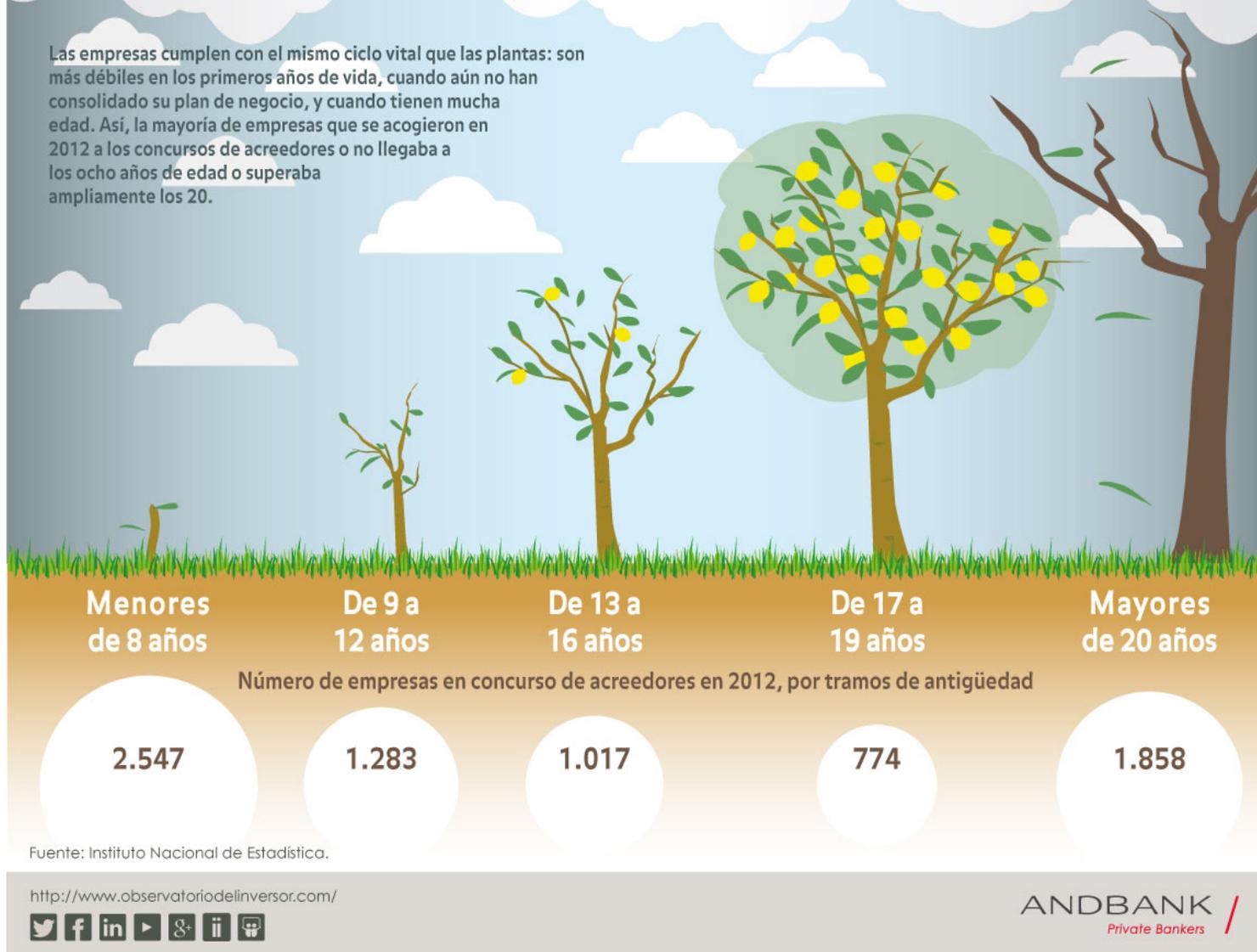
Existe una empresa dedicada a la fabricación de software especializado, recién creada y muy desordenada. Su dueño pidió una asesoría externa, y el asesor le aconsejó la creación y establecimiento de procedimientos y controles administrativos muy estrictos. Después de cierto tiempo, la empresa fracasó ya que este consejo no era el adecuado para una empresa que se encuentra aún en la fase naciente de acuerdo al ciclo de vida empresarial.

Las empresas recién nacidas requieren, sobre todo, un fuerte componente gerencial emprendedor, ya que para esta fase son indispensables las personas inquietas, innovadoras, decisivas y dispuestas a arriesgarse e invertir.

# Etapas de Crecimiento y Cambio de Estatus

## EL CICLO DE LA VIDA EN LAS EMPRESAS

Las empresas cumplen con el mismo ciclo vital que las plantas: son más débiles en los primeros años de vida, cuando aún no han consolidado su plan de negocio, y cuando tienen mucha edad. Así, la mayoría de empresas que se acogieron en 2012 a los concursos de acreedores o no llegaba a los ocho años de edad o superaba ampliamente los 20.



Cuando la empresa avanza en su desarrollo, el emprendedor se da cuenta que llega el momento de especializarse y de poner en marcha procedimientos y controles administrativos. En este momento las decisiones se comienzan a tomar con mayor

# Etapas de Crecimiento y Cambio de Estatus

cautela. El ritmo del crecimiento baja y los integrantes temen perder lo que han logrado. Durante este período, en especial, se requiere un manejo cuidadoso de los fondos y de los recursos, ya que el crecimiento acelerado puede descapitalizar a la organización o dañar su imagen si no es capaz de organizarse constantemente para cumplir con las entregas o si la calidad queda fuera de las especificaciones. Una vez que la empresa alcanza cierto grado de desarrollo, empieza a disminuir el componente gerencial emprendedor y adquiere fuerza el componente gerencial de liderazgo. En esta fase, se requiere de un gerente líder que le indique a la organización el camino a seguir. La organización requiere de un proceso de planificación estratégica que culmina con la elaboración de la visión y misión. El gerente líder le da a la organización la motivación, la confianza y la seguridad para alcanzar las metas fijadas.

En esta etapa de crecimiento las habilidades administrativas se manifiestan con el establecimiento de controles de calidad, de productividad, de finanzas y de materia prima. Las habilidades de producción se manifiestan en el desarrollo de nuevos productos, entregas a tiempo de pedidos, programación de producción y el control y aseguramiento de la calidad.

# Etapas de Crecimiento y Cambio de Estatus



Mientras tanto, una empresa madura se caracteriza por la existencia de sistemas y procedimientos de control bien establecidos, mucha confianza en sí misma y con una respuesta lenta a los retos del mercado. Una empresa madura, en términos generales, se ajusta lentamente a los deseos del consumidor y puede tener una

# Etapas de Crecimiento y Cambio de Estatus

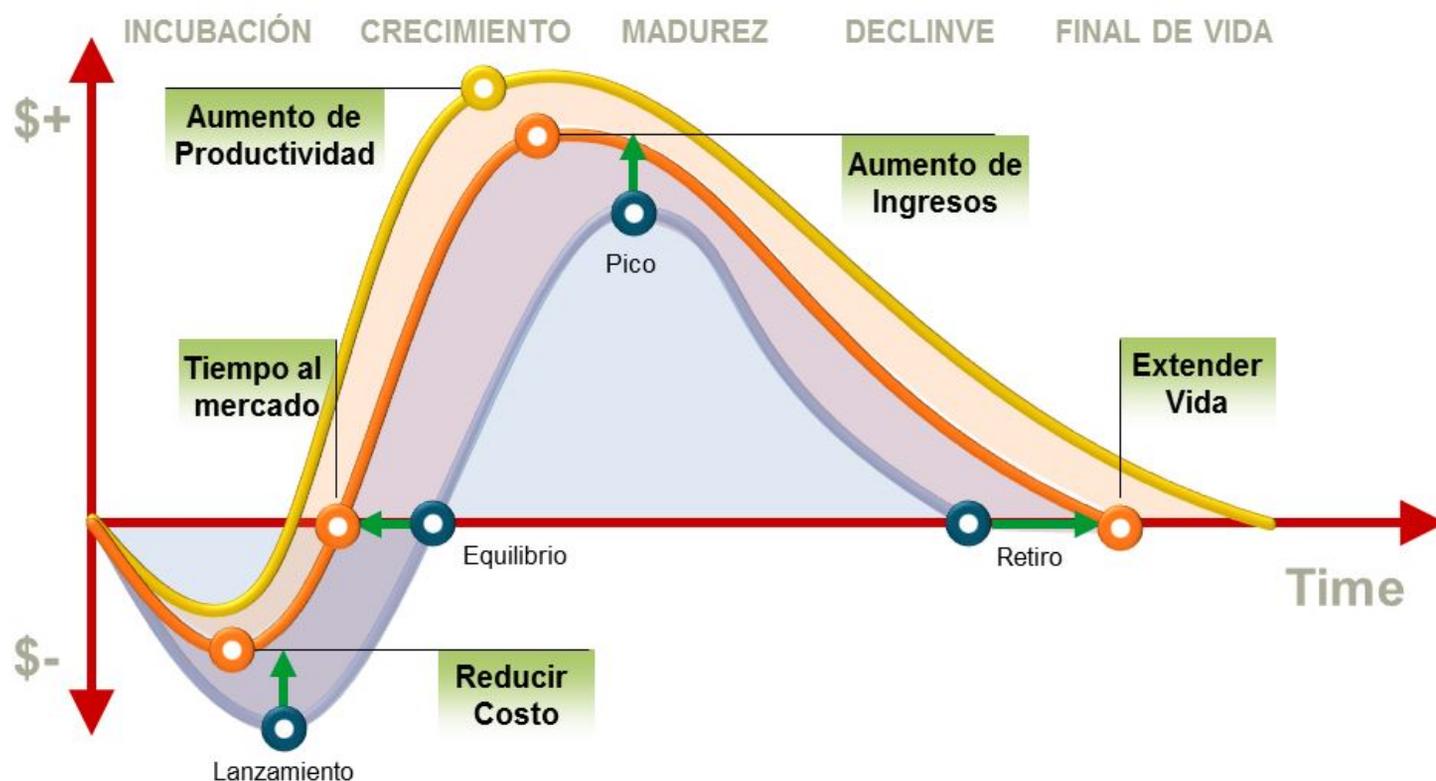
sensación equivocada de fortaleza, que muchas veces le hace ignorar a su competencia, así como a las señales de alarma que manifiesta el mercado.

Una empresa madura se encuentra en una meseta de estabilidad. Esa estabilidad lleva muchas veces a la empresa al estancamiento gerencial, productivo y motivacional. Durante esta fase, es común que el componente gerencial administrativo se transforme en dominante. La empresa hace énfasis en el mantenimiento de lo alcanzado mediante los controles del día a día de las tareas empresariales, así como de cada uno de sus procesos y funciones. Cabe mencionar que desafortunadamente, en esta etapa las habilidades de emprendimiento y liderazgo son normalmente relegadas. Cuando una organización desarrolla en forma exagerada el componente administrativo, ahogando iniciativas de innovación, desarrollo y emprendimiento, se paraliza a sí misma, así también cuando el componente de liderazgo no se manifiesta, se crean fuertes conflictos personales que paralizan aún más a la organización. Por lo general, en estas circunstancias, una empresa no puede responder en forma adecuada a los retos que le presentan el consumidor y el mercado, quedándole poco tiempo de vida.

Cuando una empresa permanece mucho tiempo en ese estado de madurez y a veces de estancamiento, llega el momento en que los procedimientos establecidos se vuelven tan pesados y la desmotivación es tan fuerte que no puede atender sus

# Etapas de Crecimiento y Cambio de Estatus

propios retos, y se deteriora a tal punto que puede quebrar o bien ser absorbida por una empresa mucho más dinámica.



# Etapas de Crecimiento y Cambio de Estatus

Terminan Malevski y Rozotto (1998) afirmando que, a pesar de que las leyes de la naturaleza que rigen en el mundo empresarial no se pueden romper, el reto de la gerencia moderna es prolongar al máximo posible la etapa de crecimiento con alto componente gerencial de liderazgo, o bien, despegar de nuevo mediante una implementación de innovación de productos y servicios, adquisición de otras empresas o reingeniería para iniciar un nuevo ciclo de vida. De no implementar cualquiera de estos dos tipos de acciones que tienen como meta el rejuvenecimiento de la empresa, una organización deberá cumplir irremediablemente su ciclo de vida.

## 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/E1%20ciclo%20de%20vida%20de%20la%20empresa%20fase%20de%20madurez.htm>