



Traducido por:

AUDITORES
INSTITUTO DE CENSORES JURADOS
DE CUENTAS DE ESPAÑA

Cómo pueden las PYME aumentar su potencial de crecimiento

Este artículo apareció originalmente en [la web de IFAC](#). Visite el [Gateway](#) para encontrar contenido adicional sobre una variedad de temas relacionados con la profesión contable.

Copyright marzo de 2019 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados. Utilizado con el permiso de la IFAC. Envíe un correo electrónico a permissions@ifac.org, a fin de obtener permiso para reproducir, almacenar o transmitir este documento”.

Por Ben Baruch, Responsable del área de Política sobre PYME, ACCA | 4 de marzo, 2019

Mucho se ha escrito en los últimos años acerca de un cambio perceptible en el enfoque de los líderes empresariales y los responsables de la formulación de políticas para lograr el crecimiento de las PYME. En particular, se ha producido un cambio en la orientación dejando de poner el foco en cómo los empresarios inician y dirigen las empresas hacia la forma en que pueden crecer a lo largo del tiempo.

Algunas de las PYME de mayor éxito crecieron en un periodo de tiempo corto. Habitualmente, nos referimos a ellas como empresas de rápido crecimiento (HGF por sus siglas en inglés) o “scale-ups”, a las que la OCDE define como aquellas empresas que tienen un crecimiento medio anual en número de empleados o en facturación superior al 20% durante un periodo de 3 años.

El “puzle de la productividad”

A pesar de que sólo representan a una pequeña parte de la población total de PYME, estas empresas de rápido crecimiento se han convertido en una fuente fundamental de creación de empleo y son especialmente expertas en impulsar la productividad mediante la difusión de innovaciones tecnológicas. Tales resultados se han utilizado para explicar por qué las PYME de rápido crecimiento tienen, a menudo, una productividad superior a la de otras empresas.

Este cambio se ha producido, en parte, como respuesta a un estancamiento persistente de la productividad que muchas economías importantes han experimentado desde la crisis financiera mundial de 2007-2008. Incluso hoy en día, las PYME contribuyen significativamente menos al crecimiento económico en términos agregados que otros sectores de la economía debido, en gran parte, a su baja productividad.

La investigación llevada a cabo por ACCA [Scale-up success: What do SMEs need to supercharge their growth?](#) Tuvo como objetivo entender como las PYME interactúan y experimentan el crecimiento. En particular, estábamos interesados en comprender las diferencias respecto a aquellas empresas con

una ambición moderada y alta. Para ello se llevó a cabo una encuesta internacional y un programa de entrevistas a 1300 emprendedores.

Un marco para el crecimiento

Esta investigación nos llevó a desarrollar una herramienta marco para ayudar a las PYME a crecer con éxito que subraya la importancia de que las PYME preparen una estrategia de crecimiento desde el inicio de su actividad y desarrollen una estructura de gestión escalable.

A menudo, las PYME de reciente creación carecen de los recursos para llevar a cabo un enfoque estratégico de crecimiento. En este sentido, el marco también destaca la importancia de utilizar asesoramiento externo y redes. Igualmente, crear un marco de gobierno que aumente las posibilidades de que la empresa acceda a financiación es otro tema fundamental.

La investigación identificó que el ingrediente más importante para crecer es adoptar una mentalidad de crecimiento. Aunque pueda parecer obvio, la importancia de que la empresa articule esa mentalidad a través de una visión y propósito definidos ha sido uno de los aspectos integrales del éxito de crecimiento. Los líderes empresariales han de ser eficaces en infundir una cultura del crecimiento en todos los niveles de la organización para superar el amplio rango de barreras al crecimiento con los que habitualmente se encuentran las PYME.

Una estrategia para crecer

CUADRO 1: Una estrategia para crecer



ACCA fue capaz de desarrollar las siguientes recomendaciones acerca de cómo pueden las PYME procurar maximizar su potencial de crecimiento a largo plazo

1.- Definir la mentalidad de crecimiento: Cuando el personal comparte y se compromete con la visión y estrategia de la organización, hay más probabilidades de que vean el futuro de la organización como propio. Una mentalidad de futuro puede ser reforzada a través del desarrollo de una estrategia, visión y objetivos. Ello permite al personal de la entidad ver el futuro de la organización como propio.

2.- El propósito y la visión deben respaldar la estrategia de crecimiento: el potencial de crecimiento de muchas PYME se ve obstaculizado por la falta de definición del valor a largo plazo de la empresa. Ser capaz de articular esto ayuda a la PYME a desarrollar una estrategia más efectiva para hacer posible el crecimiento.

3.- Establecer un marco de gobierno para ayudar a construir resiliencia: las perspectivas de crecimiento pueden ser respaldadas si las PYME construyen una estructura de gobierno desde el inicio de su viaje empresarial. Esto se puede utilizar para apoyar la dirección estratégica de la organización y para proporcionar una mayor flexibilidad y resistencia a medida que crece.

4.- Priorizar el enfoque de gestión a medida que vas creciendo: Los fundadores de los negocios que quieren retener el control sobre todos los aspectos de su empresa pueden tener problemas a medida que aumenta la complejidad. Es, por tanto, importante establecer un equipo de gestión que reúna habilidades y experiencia necesarias para ayudar en el crecimiento de la organización.

5.- Alinear la financiación con la estrategia de crecimiento. Es fundamental que la función financiera de las PYME conozca los objetivos más amplios de la organización e intente añadir valor añadido a esas actividades. El nombramiento de un Director General del área financiera (CFO) o de un Director financiero puede ayudar en ese proceso, en concreto, proporcionando un asesoramiento más informado y estratégico al equipo de dirección.

6.- Adoptar nuevas tecnologías y utilizar los datos correctos. Hoy en día, los equipos de dirección en las PYME tienen un mayor soporte de las tecnologías que les ayudan a estandarizar operaciones y procesos. Ello es importante y requiere de equipos de dirección que aborden cada aspecto complejo que surja debido al crecimiento de dichas actividades generado por un incremento del negocio. Aunque esas tecnologías puedan requerir de una actualización de las habilidades del personal o de nuevas contrataciones para poderlas utilizar, pueden reducir los costes a través de los beneficios generados por la mejora de la productividad.

7.- Utilización de asesoramiento externo para ayudar al crecimiento. Cada PYME se enfrentará a desafíos operativos durante períodos de crecimiento con recursos limitados. Sin embargo, las PYME pueden ayudar a mejorar su resiliencia desarrollando las relaciones adecuadas con fuentes de asesoramiento externo.

8.- Crear una red de financiación externa. Las empresas en fase de crecimiento buscan continuamente oportunidades para perfilar sus negocios con el fin de atraer inversores y financiación.

Al construir la red correcta, las empresas que buscan crecer pueden aumentar el acceso a oportunidades de financiación externa

Es importante destacar que no existe un manual del crecimiento que pueda aplicarse a cada momento del ciclo de vida de una empresa. Sin embargo, tal y como demuestran los trabajos de investigación, hay unas medidas que los emprendedores pueden adoptar en el desarrollo estratégico de su negocio para maximizar sus oportunidades de conseguirlo.



Ben Baruch es el Responsable de Política de PYME en ACCA. Sus intereses incluyen acceso a financiación, financiación alternativa y tecnología de sistemas de pago. Es autor de numerosos documentos de política y publicaciones que tratan temas de gran alcance relacionados con las PYME, incluido el acceso a servicios bancarios, pagos atrasados, soporte comercial, política fiscal digital, FinTech y diversos aspectos de la política gubernamental orientados a mejorar el entorno de las pequeñas empresas. Ha participado en actos sobre temas de desarrollo de pequeñas empresas en numerosos, además de haber sido entrevistado en el Reino Unido para *The Financial Times*, *City AM*, *BBC Radio Four* y *BBC Radio Five Live*.

Antes de unirse a ACCA, Ben trabajó como líder de política económica, financiera y fiscal en la Federación de Pequeñas Empresas en el Reino Unido. Anteriormente, trabajó en políticas de servicios financieros en los sectores de banca, seguros y capital privado. Ben también ha trabajado para el Parlamento del Reino Unido en nombre de varios miembros del Parlamento.

[Ver más de Ben Baruch](#)