Las claves del éxito en cada una de las fases del ciclo de vida empresarial

Las organizaciones no son eternas. Como ocurre con todo ser vivo, nacen, viven y mueren. Este artículo describe los factores clave de éxito de cada una de las fases del ciclo de vida que siguen la mayoría de las empresas, prestando especial atención a las compañías que resultan exitosas

Oriol Amat
Catedrático de Economía Financiera de la Universidad Pompeu Fabra

Pilar Lloret
Economista

La vida media de las empresas se sitúa entre los 12 y los 15 años. Sin embargo, muchas compañías desaparecen en los primeros meses de existencia y otras, especialmente las organizaciones que alcanzan una gran dimensión, suelen vivir más. Así, las que integran la selecta lista Fortune 500, en la que se encuentran las principales multinacionales norteamericanas, tienen una vida media de 40 años.

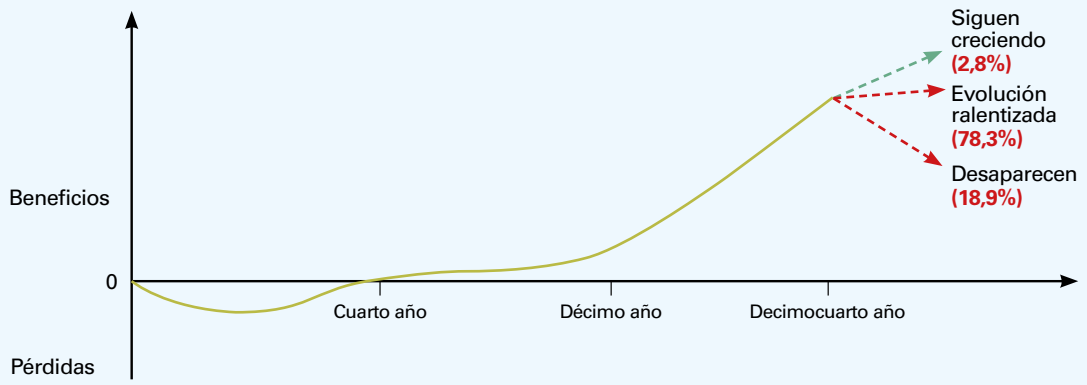
Las empresas que en algún momento de su existencia consiguen ser muy exitosas suelen pasar por diversas etapas (ver figura 1). En los primeros años, lo más frecuente es que se generen pérdidas. Posteriormente, alrededor del cuarto año, ya aparecen los primeros beneficios. A partir de ese momento, se tardan algunos años más en obtener la fuente de ventaja competitiva que hace que aumenten mucho los ingresos y los beneficios. Esto suele producirse alre-

dedor del décimo año. Posteriormente, de acuerdo con los estudios realizados, la mayoría de empresas (78,3%) que siguen vivas se estabilizan y tienen una evolución más ralentizada. En cambio, el 18,9% desaparecen y el 2,8% siguen siendo muy exitosas.

De cada 100 empresas que se crean, solo 35 siguen vivas a los cuatro meses. De estas, 17 sobreviven a los cuatro años. A los 10 años, las supervivientes se reducen a nueve. Y, de ellas, seis consiguen ser muy exitosas y tienen grandes crecimientos de ingresos y beneficios. Sin embargo, como ya se ha indicado, solo un 2,8% de las empresas que en algún momento son muy exitosas consiguen que el éxito se prolongue más allá del decimocuarto año (ver figura 2).

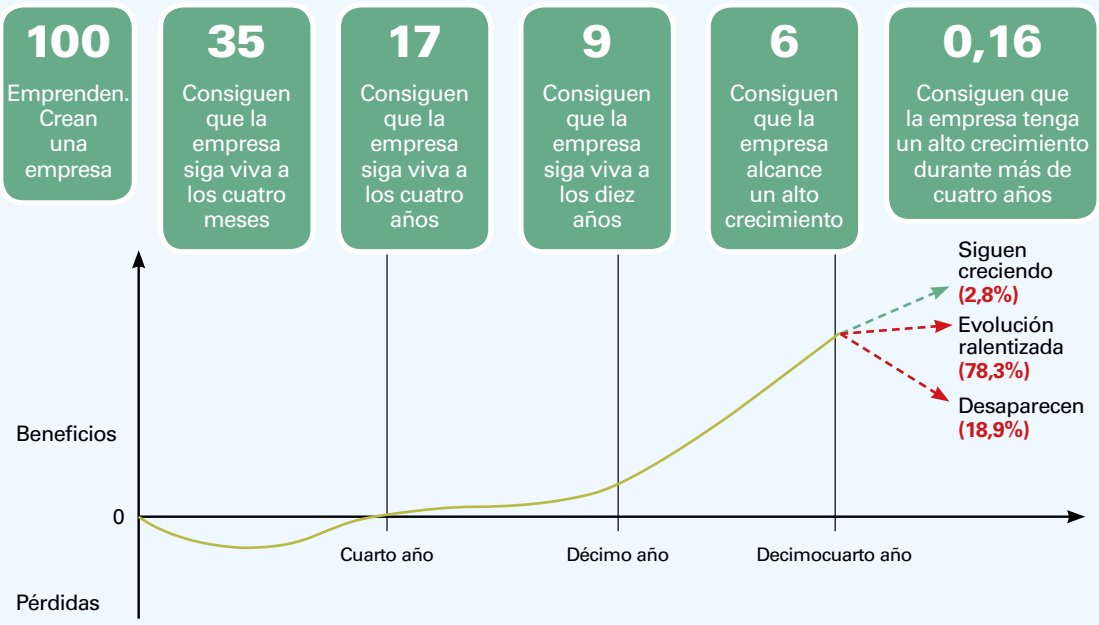
Seguidamente, pasamos a describir los factores clave de éxito en cada una de las etapas del ciclo de vida. Los factores que se irán describiendo se han identificado tras realizar encuestas y mantener en- ➤➤➤

FIGURA 1. CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS EXITOSAS



Fuente: Amat, O. y Lloret, P. (2014): *Avanzando: Claves para sobrevivir y crecer*, Profit, Barcelona

FIGURA 2. DE CADA 100 EMPRESAS CREADAS, SOLO 0,16 CONSIGUEN PROLONGAR SU ÉXITO



Fuente: elaboración propia con base de datos SABI y *Global Entrepreneurship Monitor*

➤➤➤ trevistas con muestras representativas de directivos de empresas que han tenido éxito o que han fracasado en cada una de dichas etapas.

FASE DE CREACIÓN DE LA EMPRESA

Muy pocas personas crean empresas. Como muestra, se puede indicar que, de acuerdo con el *Global Entre-*

preneurship Monitor, solo el 5,8% de las personas entre 18 y 64 años tiene intención de crear una empresa algún día. De los que se lo proponen realmente e inician los primeros pasos, el 56% consigue que la empresa inicie sus actividades. Por tanto, de cada 100 personas, son alrededor de tres las que consiguen crear una empresa.

La mayoría de los emprendedores tienen entre 35 y 40 años, y su nivel educativo es medio-alto. Suelen destacar por la ambición de llevar a cabo un proyecto propio, y son personas que desean conseguir algo tan difícil como crear una empresa que crezca y que sea capaz de generar riqueza. Diversos estudios ponen de manifiesto que esta característica es más frecuente en las personas cuyos padres o familiares han tenido empresa propia, y menos frecuente cuando en la familia predominan los funcionarios. Los emprendedores también tienen un fuerte deseo de independencia económica y profesional. Como dice Valentí Freixant, fundador de Biapum, una *startup* que ha lanzado al mercado más de veinte aplicaciones para iOS y Android: "Ser emprendedor es vivir unos años de tu vida como otras personas no los querrían vivir, para poder vivir el resto de tu vida como las otras personas no podrán".

Entre las características que tienen las personas que consiguen emprender destacan las siguientes:

- Cultura emprendedora que vence el miedo al fracaso.
- Capacidad de liderazgo (son personas que consiguen que los colaboradores estén alineados con el proyecto. Para ello, la pasión, la capacidad de trabajo y la humildad son fundamentales).
- Experiencia previa que proporciona conocimiento del sector y del producto.
- Aprovechar oportunidades de negocio.
- Capacidad de innovación para ofrecer productos que satisfacen demandas insatisfechas.
- Disponer de la financiación suficiente.

FASE DE PÉRDIDAS, O VALLE DE LA MUERTE

Una vez se crea la empresa, lo más probable es que se generen pérdidas durante un tiempo, lo cual hace muy difícil la supervivencia. En Estados Unidos, por ejemplo, el 50% de las empresas cierra antes de cumplir el primer año. En el caso de las *startups*, empresas de reciente creación que, normalmente, están en sectores novedosos o de nuevas tecnologías, se estima que solo el 20% sobrevive a los primeros cinco años.

La fase de pérdidas suele durar entre dos y cuatro años a partir del momento de creación. De todas maneras, a veces este período es más largo. Por ejemplo, Amazon tardó nueve años en obtener los primeros

beneficios, que se produjeron cuando logró mejorar su logística. Este período se caracteriza por la dificultad del emprendedor para conseguir la financiación necesaria para llevar a cabo y desarrollar su proyecto.

Entre los factores que son claves para aumentar la probabilidad de que un proyecto empresarial sea viable destacan los siguientes:

Una vez se crea la empresa, lo más probable es que se generen pérdidas durante un tiempo, lo cual hace muy difícil la supervivencia

- **Liderazgo.** El emprendedor ha de conseguir que los bancos, los primeros empleados, los proveedores, los clientes y sus socios confíen en el proyecto que está naciendo. Y no es fácil ganar esta confianza. En estos años difíciles, la resiliencia, o capacidad para superar obstáculos, es lo que marca la diferencia en muchas personas que emprenden.

- **Equipo.** Se requiere habilidad para seleccionar a los socios adecuados. Se trata de personas que ➤➤➤

➤➤➤ complementan bien al emprendedor, ya sea con financiación, con contactos de clientes o proveedores, con "saber hacer" o con cualquier otro elemento necesario para el proyecto. Puede evitar importantes conflictos futuros el diseño adecuado de lo que aporta y recibe a cambio cada socio. También se requiere habilidad para seleccionar a los colaboradores adecuados. En los primeros años de una empresa es esencial que los empleados sean muy entusiastas, flexibles (para poder desarrollar tareas muy diversas) y capaces de trabajar muchas horas con retribuciones bajas. Otros colaboradores serán los asesores de áreas clave (aspectos legales, tecnología, operaciones, comercialización, etc.), a los que no se podrá retribuir demasiado.

- **Formación.** El emprendedor tiene que tener la formación adecuada.

- **Experiencia.** También es muy útil tener experiencias empresariales previas.

- **Creatividad e innovación.** Para crear un proyecto novedoso, el emprendedor deberá estar atento a nuevas tendencias y hacer grandes cambios, lo que exige una gran capacidad de aprender. El conocimiento del sector y la pasión por su proyecto ayudarán a no dejar pasar las oportunidades que se presenten.

- **Calidad.** La búsqueda de la excelencia del producto y del servicio es lo que permitirá fidelizar clientes.

Las personas que forman el equipo deben complementar bien al emprendedor, ya sea con financiación, con contactos de clientes o proveedores, con "saber hacer" o con cualquier otro elemento necesario para el proyecto

- **Control de costes.** Para poder ganar dinero con precios de venta bajos es fundamental trabajar con una estructura de costes competitiva.

- **Márketing.** La orientación al mercado ha de conseguir que el buen producto tenga clientes.

- **Financiación suficiente.** Además de lograr los recursos necesarios para financiar las actividades, es decisivo tener prudencia para prevenir los riesgos que se vayan presentando. Esta prudencia se plasma también en la inversión que se realiza en la fase inicial. Así, por ejemplo, según la *Small Business Administration* de Estados Unidos, el 52% de las empresas empiezan en el hogar del emprendedor. Esta prudencia va acompañada de realismo para no caer en un optimismo excesivo.

Según la Unión Europea, el 70% de las personas que crean una empresa no disponen por sí mismas de los recursos financieros para llevarlo a cabo. Una de las principales restricciones es la falta de financiación, ya que la inversión media para crear una empresa se sitúa alrededor de los 50.000 euros, según el *Global Entrepreneurship Monitor*. Otra cualidad imprescindible es la planificación para equilibrar las necesidades de fondos y la financiación conseguida.

Si la empresa consigue pasar estos primeros años tan complicados, es posible que empiece a generar beneficios y entre en una fase diferente.

FASE DE LOS PRIMEROS BENEFICIOS

Como ya se ha indicado, de cada 100 emprendedores, solo 17 consiguen crear una empresa que siga viva a

los cuatro años. La ausencia de factores como los descritos en las fases anteriores explica que la mayoría de empresas vivan muy pocos años.

Sin embargo, en esta fase, las empresas que siguen vivas ya empiezan a obtener los primeros beneficios. Así, por ejemplo, se suele decir que una tienda necesita tres años para demostrar que puede ser rentable. Si a los tres años de la apertura, la tienda no genera beneficios, se recomienda cerrarla o cambiar por completo su modelo de negocio, ya que, en caso contrario, será una fuente interminable de pérdidas.

La fase de los primeros beneficios se inicia alrededor del cuarto año, y, si todo va bien, finaliza alrededor del décimo, cuando la empresa empieza a tener un gran incremento de ingresos y beneficios.

FASE DE ALTO CRECIMIENTO

Esta fase comienza, normalmente, a partir del décimo año. Se inicia cuando la empresa descubre la fórmula de diferenciación, que constituirá su ventaja competitiva y que le permitirá distinguirse del resto de la competencia. Es la etapa en que la compañía logra un mayor crecimiento de ingresos, así como los máximos beneficios.

Hay muchas formas de diferenciarse, y entre ellas se pueden destacar las siguientes:

- **Experiencia del consumidor.** Son empresas que consiguen que los clientes perciban sensaciones especiales que ningún otro competidor ofrece. Ejemplos: Starbucks, Harley Davidson...

- **Imagen de marca.** El prestigio de la marca, que justifica una diferencia relevante en el precio, es un gran elemento diferencial en relación a sus competidores. Ejemplos: BMW, Louis Vuitton... Son empresas que ofrecen productos con más prestaciones o de lujo, cuyos clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por ellos.

- **Segmento de mercado.** Hay empresas que se diferencian porque ofrecen productos para segmentos de mercado que no están atendidos por otros competidores. Ejemplos: Mercadona y sus productos para celíacos, la cadena de *fitness* DIR y sus servicios especiales para *singles*...

- **Origen.** Se trata de empresas que son valo- ➤➤➤

➤➤➤ radas, sobre todo, por su origen, que puede ser una ventaja competitiva, al disponer de una denominación de origen o de la proximidad a determinadas materias primas o a la imagen de una región.

- **Innovación continua de productos.** El hecho de ser empresas que invierten en innovación mucho más que sus competidores hace que no las puedan seguir, y los clientes perciben que les ofrecen lo último que se ha inventado. Ejemplos: Danone, Miguel Torres...

- **Variedad de producto.** Se trata de empresas que se diferencian de sus competidores a través de un surtido mucho más amplio de productos. Ejemplos: la cadena de supermercados Bon Preu, que ofrece 16.000 referencias, cuando muchos competidores se sitúan entre las 8.000 y las 10.000, o Vila Viniteca, mayorista de vinos, que cuenta con una carta de más de siete mil referencias.

- **Producto personalizado.** Estas empresas se caracterizan por ofrecer al cliente la posibilidad de que intervenga en el diseño del producto, con lo que le dan un toque muy personal.

- **Costes.** El liderazgo en costes permite diferenciarse a través de bajos precios de venta. Ejemplos: IKEA, Ryanair, EasyJet, Dell, Lidl... Lo que hacen muchas de estas empresas es eliminar de los productos todo aquello que no es esencial y por lo que el cliente no está dispuesto a pagar.

- **Tecnología.** Son empresas que aprovechan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para ofrecer servicios (por ejemplo, mayor rapidez de entrega) que los competidores aún no están ofreciendo. Es el caso, entre otras, de Amazon.

- **Rapidez.** La rapidez en la innovación y en la cadena de suministro puede ser también una fuente de diferenciación. Ejemplos: Mango, Mercadona, Inditex (que es conocida en esta faceta, porque si una colección no funciona es capaz de cambiarla por completo, renovando todas las tiendas en dos semanas)...

- **Calidad.** La diferenciación en calidad permite mayores plazos de garantía de los productos y da seguridad a los clientes. Ejemplos: KIA, Toyota...

- **Diseño.** Algunas empresas consiguen diferenciarse a través del diseño. Desigual es un buen ejemplo.

- **Responsabilidad social corporativa.** Son organizaciones muy apreciadas por sus clientes, entre otros motivos, por la contribución social que efectúan. Un caso emblemático es el de la cooperativa de yogures, helados y mermeladas La Fageda, que tiene

La fase de alto crecimiento suele comenzar a partir del décimo año. Se inicia cuando la empresa descubre la fórmula de diferenciación que será su ventaja competitiva y que le permitirá distinguirse de la competencia

como principal objetivo la integración de personas con discapacidad.

Las empresas que consiguen un alto crecimiento cuentan con diversas características que las diferencian del resto de las empresas:

- Tienen al frente a personas con grandes capacidades de liderazgo.

- Apuestan más por las personas. Por tanto, apuestan más por la selección de sus colaboradores, por la promoción interna y por los planes de carrera.

- Tienen, en la mayoría de los casos, sistemas de retribución variable para favorecer la alineación de todas las personas en relación a los objetivos de la empresa.

- Están más orientadas al mercado y a las necesidades de sus clientes.

- Apuestan por la innovación. Suelen tener una inversión del 2,5% de las ventas en I+D, porcentaje superior a la media de inversión de la empresa, que se sitúa en el 1%.

- La innovación da buenos resultados en las empresas de alto crecimiento. Un indicador para medir el éxito en innovación de las empresas consiste en calcular el peso que representa la venta de nuevos productos sobre el total de ventas. Por "nuevos productos" se entiende, normalmente, los productos lanzados al mercado durante los dos años anteriores. En el caso de las empresas gacelas, este porcentaje asciende al 35%, mientras que la media de la empresa se sitúa en el 13%.

- Prioridad de la calidad total. El 70% de las empresas de alto crecimiento tienen la ISO 9000, mientras que, en relación al total de las empresas, solo el 5% tiene el certificado de calidad total. Esta actuación explica que consigan más satisfacción de sus clientes.

- Cooperan con otras organizaciones para innovar más, bajar costes o potenciar las ventas.

- Apuestan por la internacionalización. Como decía el abuelo del actual presidente de Miguel Torres, SA: "Para exportar hay que hacer un buen vino, aprender inglés y coger el avión".

- Prudencia financiera y capital. Se trata de empresas que financian la mayor parte de sus ➤➤➤

El caso especial de las empresas centenarias

- La empresa más longeva del mundo es el hotel japonés Nisiyama Onsen Keiunkan, que fue fundado en el año 705.
- Según un estudio del Banco de Corea, en 2008 había 5.586 empresas, en un total de 41 países, con más de doscientos años de historia.
- Entre las empresas más longevas del mundo hay cuatro bodegas españolas: Raventós (1497), Codorniu (1551), Chivite (1647) y Osborne (1772).
- También se puede mencionar la editorial más antigua del planeta: Publicacions de l'Abadia de Montserrat (Barcelona), fundada en 1493 y dependiente de la Iglesia.
- De acuerdo con la base de datos SABI, en España hay 345 empresas que superan los 100 años. De estas, solo cinco superan los 200 años y únicamente tres superan los 300 años.
- Entre las empresas centenarias hay compañías de todos los sectores, aunque destaca el sector de la alimentación. Entre las más conocidas a nivel internacional, además de las ya mencionadas, pueden citarse algunas del sector del automóvil (Mercedes, Suzuki, Audi...), del gas (Gas Natural...), de alimentación y bebidas (Johnnie Walker, Toblerone, Artiach, Miguel Torres, Vichy Catalán...), de cosmética (L'Oréal, Max Factor, Marie Claire...), de ropa y zapatos (Fred Perry, Converse...), bancarias (Monte di Paschi, CaixaBank...), etc.

Se trata de empresas que en momentos de grandes cambios han tenido la flexibilidad suficiente como para sobrevivir y seguir creciendo. Eso fue lo que hizo 3M cuando pasó de las minas a los productos de gran consumo, o Nokia cuando centró su actividad en las telecomunicaciones, en lugar del cable.

Tras el estudio de 28 empresas centenarias españolas hemos podido comprobar que hay determinados rasgos que predominan en ellas:

- **Las personas.** Se trata de empresas que han conseguido mantener una actitud proactiva a lo largo de los años que les ha permitido ir reaccionando con flexibilidad a los grandes cambios que han ido viviendo. Su visión del negocio a largo plazo ha favorecido que hayan adoptado estrategias financieras conservadoras, respetuosas con el entorno social y medioambiental, y que hayan apostado por su gente con retribuciones por encima de la media.
- **La estrategia.** Han apostado por sectores en crecimiento, y cuando el sector ha entrado en una fase de declive han sido hábiles, pasando a otros sectores. La actitud proactiva de sus líderes ha favorecido la innovación permanente y la política constante de fortalecimiento de la marca, y la orientación al cliente explica que hayan sabido aumentar su fidelidad y mantener productos diferenciados a lo largo de las décadas.
- **La operativa.** La visión a largo plazo explica que tiendan a repartir pocos dividendos, especialmente en los primeros años de vida de la empresa, y ello, combinado con un nivel bajo de deudas, fomenta que se trate de empresas muy capitalizadas. La visión a largo plazo también contribuye a la pasión por la calidad. Otro aspecto clave es el control de los costes, evitando gastos superfluos. Todo ello asegura a lo largo de los años unos ingresos y beneficios crecientes.

En resumidas cuentas, comparando los rasgos característicos de las empresas de alto crecimiento y los de las empresas centenarias, se observa que estas últimas consiguen mantener a lo largo de décadas las claves de éxito que en su día les proporcionaron ventajas competitivas.

➤➤➤ inversiones con aportaciones de los accionistas o con los recursos generados por ellas mismas, es decir, con los beneficios no repartidos. Por lo tanto, se trata de empresas prudentes en temas de finanzas.

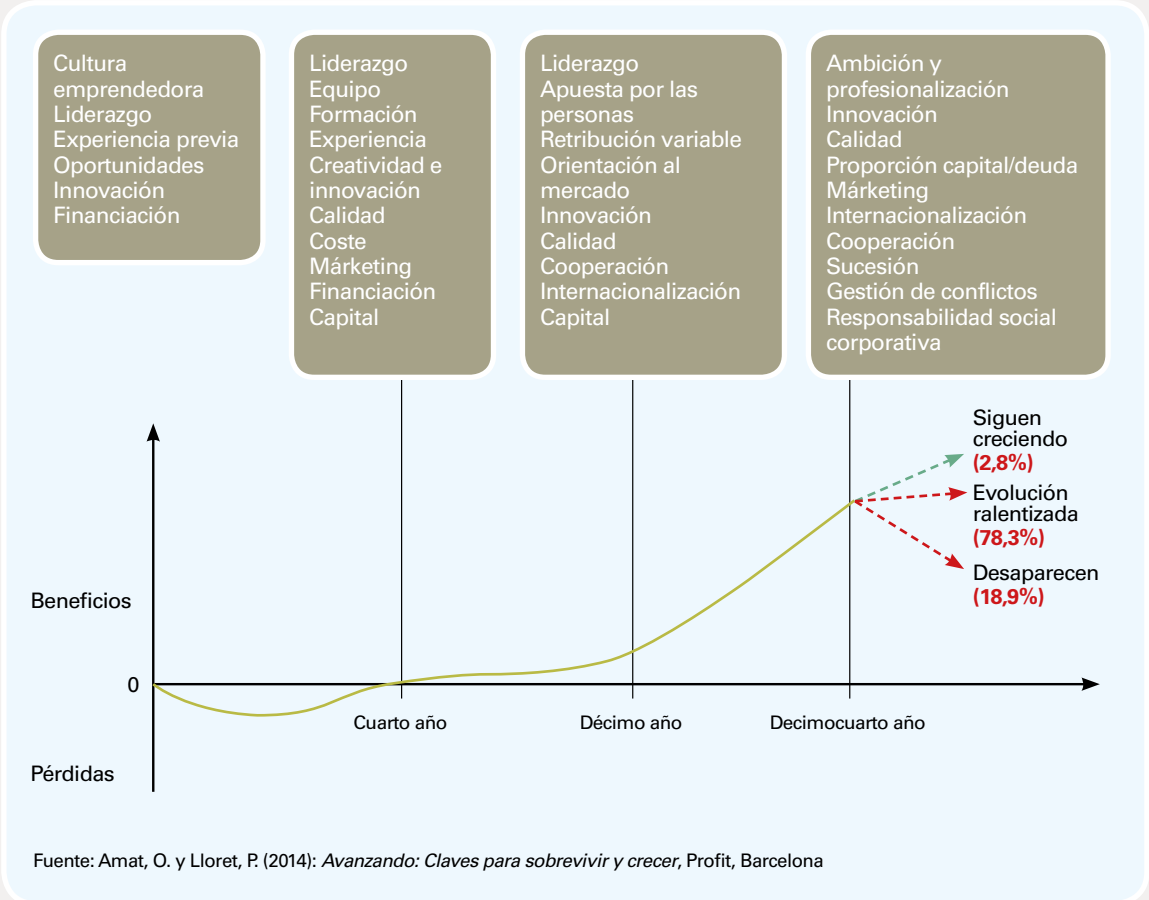
FASE POSTERIOR AL ALTO CRECIMIENTO

Uno espera que con lo que cuesta alcanzar el elevado crecimiento en ventas y beneficios, la empresa pueda gozar de un largo período en la cima. Sin embargo, no es esto lo que sucede, ya que el éxito es efímero. De las 43 empresas norteamericanas más exitosas de principios de los años ochenta, hoy muchas de ellas ya han desaparecido o han tenido serias dificultades (American Airlines, Delta Airlines, General Motors, K Mart, Kodak, NCR, Polaroid, entre otras).

Analizando las diferencias entre las empresas que mantienen el alto crecimiento y las que desaparecen unos años después de alcanzar un crecimiento elevado, podemos concluir que las diferencias clave son las siguientes:

- Tras los primeros años de alto crecimiento no se duermen en los laureles, y consiguen mantener un elevado nivel de esfuerzo y ambición. En esta fase, la humildad juega un papel fundamental, ya que es el mejor remedio contra la arrogancia, que hace perder clientes y buenos colaboradores.
- Van profesionalizando la empresa a medida que va creciendo. Por ejemplo, el equipo directivo que se necesita cuando la dimensión es reducida no es el mismo que se requiere cuando la empresa ha pasado de pequeña a mediana o de mediana a grande.
- Siguen apostando por la innovación y la calidad.
- Consiguen que el endeudamiento no sea excesivo, para lo cual se van capitalizando y van reinvirtiendo la mayor parte de los beneficios.
- Están orientadas al márketing.
- Apuestan por la internacionalización.
- Establecen acuerdos de cooperación con otras empresas para competir mejor.
- Gestionan adecuadamente la sucesión de sus líderes.
- Gestionan de manera correcta los conflictos que se producen por las tensiones del elevado crecimiento y por el reparto de la riqueza generada.

FIGURA 3. FACTORES CLAVE DE ÉXITO A LO LARGO DEL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS EXITOSAS



Fuente: Amat, O. y Lloret, P. (2014): *Avanzando: Claves para sobrevivir y crecer*, Profit, Barcelona

En la figura 3 se resumen los principales factores clave de éxito en cada una de las fases descritas.

CONCLUSIONES

En este artículo se ha descrito cómo consiguen las empresas tener éxito en cada una de las etapas de su ciclo de vida. Estas compañías se distinguen, sobre todo, por aspectos relacionados con las personas (liderazgo y equipo), la innovación, la excelencia, el márketing, la internacionalización y las finanzas prudentes.

Estas políticas favorecen los modelos de negocio ganadores y flexibles ,que se adaptan mejor a las transformaciones que se requieren para sobrevivir y crecer en cualquier sector de la economía.

Como se ha indicado, el éxito es efímero, y, por tanto, conseguir unos buenos resultados durante unos años no garantiza que la empresa perdure hasta el infinito. Por ello, la humildad, la capacidad de aprender y la flexibilidad son atributos que permiten que el éxito se mantenga más años. ■

"Las claves del éxito en cada una de las fases del ciclo de vida empresarial".
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Referencias

- Amat, O. y Lloret, P. *Avanzando: Claves para sobrevivir y crecer*. Profit, Barcelona (2014).
- De Anzizu, J.M. *Dirigir empresas sostenibles*, Gestión 2000, Barcelona (2008).
- Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo 2012, Consorcio Internacional GEM, Barcelona (2013).
- Peters y Waterman. *In search of Excellence*, Warner Books, Nueva York (1982).