



FOTO: Freepik

PLANEANDO UNA EXPANSIÓN CON SENTIDO - MIPYMES

Al hablar de pequeñas empresas que desean expandirse, la mayoría de las veces encontramos un denominador común: fueron fundadas por una persona con una gran habilidad técnica, un “maestro” en su oficio, pero con conocimientos limitados en gestión del cambio organizacional. ¿Te suena familiar esa historia? Un emprendimiento nace del talento y el trabajo duro de alguien que domina un producto o servicio, pero que no cuenta, inicialmente, con la estructura ni el plan para llevarlo a un crecimiento paulatino y ordenado. Aun así, el potencial de esas pequeñas empresas puede ser enorme cuando se alinean el propósito de la organización con el propósito de la dirección, y sobre todo, cuando la expansión se planifica con datos y evidencias reales y pertinentes.

En las siguientes líneas exploraremos por qué el propósito es el punto de partida para un crecimiento genuino, cómo planificar la expansión paso a paso y por qué es fundamental definir

hasta dónde se quiere crecer. Lo haremos, además, desde una perspectiva humana y comprensiva, recordando en todo momento que la felicidad y el bienestar de los stakeholders son piezas clave para cualquier organización que aspire a trascender.

El propósito como brújula

Cuando hablamos de crecimiento, solemos pensar de inmediato en más ingresos, más clientes, o incluso más sucursales. Sin embargo, el crecimiento empresarial no se sustenta únicamente en métricas financieras. Detrás de todo emprendimiento exitoso hay un propósito claro, un motor que va más allá de “vender más” o “volverse popular”. Como escribí en una de mis columnas pasadas (Mendoza-Puccini, 2024), el propósito organizacional funciona como un eje central que le da sentido a las acciones cotidianas y conecta las motivaciones individuales con los objetivos de la empresa.

1. Propósito y dirección. Para que este propósito sea consistente, debe haber un alineamiento entre la visión de la persona que fundó el negocio y la aspiración de todos los que se suman al proyecto. ¿Qué desea lograr la empresa en el largo plazo? ¿Cómo contribuye a la comunidad o al sector en que se desempeña? Estas preguntas deben tener respuestas claras y compartidas.

2. Enfoque humano. En los negocios, solemos hablar de usuarios o clientes, pero pocas veces recordamos que, más allá de lo comercial, hay personas que esperan algo de nosotros: un producto de calidad, un servicio confiable o incluso la oportunidad de mejorar su vida de alguna manera. Ese es el campo en donde el propósito se vuelve un ancla para la toma de decisiones.

3. Punto de partida del cambio. De acuerdo con Harvard Business Review (2022), uno de los factores de éxito en la implementación de nuevos modelos de negocio o en la expansión de la empresa es la claridad de su misión. Sin ella, cualquier proyecto de crecimiento carecerá de una base sólida y será más vulnerable a las presiones del mercado.

¿Por qué planear con datos y evidencia?

Las pymes —y las microempresas aún más— suelen manejar sus procesos de manera intuitiva. Es común ver al dueño o fundadores “manteniendo todo en la cabeza”, analizando a ojo las necesidades de personal, clientes y recursos. Sin embargo, cuando se trata de expansiones, la intuición puede quedarse corta. Aquí es donde los datos y la evidencia juegan un rol determinante.

1. Diagnóstico realista. Tomar un momento para evaluar la situación actual a través de datos contables y financieros permite entender qué tan sólida está la empresa, tanto en ingresos como en gestión de costos. Tal como sugerí en mi columna

Datos, Decisiones y un Nuevo Comienzo (Mendoza-Puccini, 2024), revisar el balance general, el flujo de caja y los indicadores de liquidez previene sorpresas desagradables y muestra si efectivamente se cuenta con la base para emprender el crecimiento.

2. Medir capacidades internas. La expansión no solo implica vender más, sino también organizar procesos, contratar personal o reubicar recursos. Para lograr esto sin ahogar la operación, se requiere una planificación sistemática. Estimaciones provenientes de un análisis de la Cámara de Comercio de Bogotá (2023) indican que las pequeñas empresas que se apoyan en proyecciones financieras realistas al momento de expandirse tienen un 45% menos de probabilidad de sufrir crisis de liquidez en el primer año tras la ampliación.

3. Decisiones informadas. Tomar decisiones con base en datos disminuye el riesgo de incurrir en gastos desproporcionados o de enviar el negocio por un camino que no se sustenta en la realidad del mercado. De acuerdo con un estudio de la CEPAL (2023), las pymes que invierten en herramientas de análisis de datos y en capacitación para su equipo tienen un crecimiento más estable y sustentable, con mayor resiliencia ante crisis económicas.

Un paso a la vez: crecimiento paulatino y organizado

Una de las grandes tentaciones al pensar en crecer es creer que todo debe suceder rápido. Sin embargo, el crecimiento puede —y en muchos casos, debe— ser gradual. Nadie dijo que debes pasar de 10 a 100 empleados en un año, ni de cubrir un municipio a todo el país en un semestre. El tiempo y la escala de la expansión se determinan mejor cuando existe un plan claro.

1. Definir el ritmo. No todas las empresas aspiran a convertirse en grandes multinacionales, y eso está bien. El verdadero éxito radica en establecer un ritmo que equilibre las posibilidades reales de la empresa con las expectativas de sus fundadores y empleados. Crecer demasiado rápido puede generar un desalineamiento entre la cultura y los nuevos procesos de trabajo (Schein, 2017).

2. Metas escalonadas. Traza hitos de corto, mediano y largo plazo. ¿Cuántos clientes se espera atender en los próximos tres meses? ¿En qué momento y por qué necesitamos contratar más trabajadores? ¿Cuántos trabajadores se podrían incorporar en un semestre? Es útil estructurar planes trimestrales o semestrales que ayuden a medir el avance. Además, cada hito es la oportunidad de recalibrar en caso de no alcanzar los resultados esperados.

3. Responsabilidades claras. A medida que la empresa crece, se requieren nuevos roles y mayor organización. Muchas pymes se enfrentan al reto de la delegación: el fundador, acostumbrado a hacer “de todo un poco”, necesita ceder el control a otras personas, normalmente con mucho más conocimiento en gestión de proyectos o recursos humanos. Este proceso no es sencillo, pero es un paso fundamental. En investigaciones citadas por Harvard Business Review (2022), la delegación estratégica mejora un 30% la eficiencia de las empresas en etapas de expansión, pero ojo, esta mejoría no se presenta de manera inmediata, toma tiempo y éste debe ser también planeado.

El límite de la expansión: ¿hasta dónde queremos llegar?

Hablar de límites en los negocios suena casi a una contradicción, pues el discurso habitual

nos empuja a crecer “sin parar”. Sin embargo, no todas las empresas necesitan abarcar todo el mercado. Crecer, en ocasiones, también puede significar especializarse o mejorar los procesos internos en lugar de multiplicar el número de clientes.

1. Identificar el “techo” temporal. Así como en la vida personal establecemos metas a un plazo determinado (por ejemplo, “quiero graduarme en los próximos tres años” o “deseo ahorrar para una casa en cinco años”), en la empresa es útil delimitar el crecimiento para cierto periodo. Este “techo” es temporal: puedes revisar y ampliarlo más adelante, pero mientras tanto, te brindará un norte específico y sobre todo, realista.

2. Cuidar la cultura y la identidad. De acuerdo con Deloitte (2023), cuando el crecimiento es muy acelerado, aumenta el riesgo de que se rompan los lazos culturales que dieron origen al emprendimiento, haciendo que la organización pierda su esencia y propósito. El límite no es un obstáculo, sino una protección para aquello que hace a la empresa única y atractiva, tanto para clientes como para colaboradores. La esencia y el propósito siempre deben ser protegidos y cultivados para nunca perderlos.

3. Equilibrio y bienestar de los stakeholders. El crecimiento sin un plan de sostenibilidad humana y financiera puede conducir a la sobrecarga laboral, al estrés crónico y a la erosión de la satisfacción de los empleados, socavando la cultura de la organización. De nada sirve duplicar las ventas si, al hacerlo, se compromete la salud de las personas. Mantener una adecuada calidad de vida en el entorno laboral es parte del propósito y refuerza la lealtad de todas las partes interesadas, así como la continuidad de la organización y sus actividades productivas.



FOTO: Freepik

La expansión como experiencia humana

En cada paso que des, recuerda el componente humano que está detrás del negocio. Esto incluye a tus colaboradores, a tus clientes, a tus socios y, por supuesto, a ti mismo como fundador o líder. Un crecimiento que ponga por delante la armonía de las personas no solo es más sostenible, sino que también construye una reputación positiva de tu marca.

1. Escucha y participación. Para que el cambio sea adoptado y no impuesto, es fundamental escuchar a quienes conforman la organización. Facilita espacios de retroalimentación y evalúa periódicamente el clima laboral. Al involucrar a tu equipo en las decisiones importantes de la expansión, lograrás mayor compromiso y sentido de pertenencia (Mendoza-Puccini, 2024).

2. Comunicación transparente. La incertidumbre puede desmotivar y generar resistencia al

cambio. Comparte con honestidad los planes, el estado de las finanzas y las proyecciones. Permite que todos comprendan por qué se toman las decisiones y cómo contribuyen a la visión global. Esta transparencia es clave para mantener la motivación, según lo observado en numerosos estudios de la Cámara de Comercio de Bogotá (2023) sobre empresas en fase de escalamiento.

3. Desarrollo de competencias. Muchas veces, la persona fundadora maneja la parte técnica, pero no siempre domina las habilidades gerenciales o de liderazgo necesarias para coordinar un equipo cada vez más grande. Fortalecer habilidades blandas (comunicación, delegación, resolución de conflictos) y duras (planificación financiera, análisis de datos, estrategias de marketing) se convierte en un imperativo para sostener el crecimiento de forma sana. Tanto la empresa como su líder se reinventan en el proceso de expandirse.



FOTO: Freepik

Adicionalmente, parte importante de la experiencia humana es renunciar al ego y reconocer tanto cuando las cosas se hacen bien, como cuando cometemos errores. El cambio organizacional es siempre un proceso en construcción, donde muchas veces se toman decisiones que hay que revertir, bien sea por bajos resultados o por haber sido una decisión errada. Lo importante es reconocer el error, ajustar y continuar.

...y para tu organización ¿Qué significa el éxito?

Muchas pequeñas organizaciones sueñan con crecer, pero no todas saben realmente hasta dónde quieren llegar o por qué quieren hacerlo. Te invito a reflexionar:

- ¿Cuáles son los valores más importantes que tu negocio no está dispuesto a sacrificar?
- ¿Cómo integras la felicidad y el bienestar de tus grupos de interés en la ecuación del crecimiento?

- ¿Has definido con claridad qué metas buscarás alcanzar en los próximos meses o años, y qué recursos (técnicos, humanos, financieros) necesitas para lograrlas?

El éxito no siempre es sinónimo de “ser grande”.

A veces, el éxito está en mantener un equilibrio saludable entre la rentabilidad y la armonía en el equipo. Otras veces, en especializarse en un nicho para transformarlo con aportes innovadores. Sea cual sea tu definición de éxito, planea con datos, ten presente tu propósito y, sobre todo, no olvides que el crecimiento empresarial es, al fin y al cabo, un proceso profundamente humano.

¿Estás listo para dar el siguiente paso y expandir tu empresa con un propósito claro, con un ritmo que honre los valores compartidos y con la mirada puesta en el bienestar de todos los que forman parte de tu ecosistema? Esa es la invitación, tú decides cómo responderla.

Referencias

- **Banco Mundial. (2021).** Financial resilience of SMEs in emerging economies. Washington D.C.
- **Cámara de Comercio de Bogotá. (2023).** Estrategias de escalamiento para PYMEs en la región. CCB Ediciones.
- **CEPAL. (2023).** Sostenibilidad y resiliencia en las PYMEs latinoamericanas. Publicaciones CEPAL.
- **Deloitte. (2023).** Culture as a Competitive Advantage. Deloitte Insights.
- **Gartner. (2021).** Reducing operational costs with ERP systems. Recuperado de <https://www.gartner.com>
- **Harvard Business Review. (2022).** Implementing Effective Organizational Change in SMEs. Harvard Business Review Press.
- **Mendoza-Puccini, J. M. (2024a).** Gestión del Cambio Organizacional. Ojopelao Magazine. Recuperado de <https://ojopelaomagazine.co/gestion-del-cambio-organizacional/>
- **Mendoza-Puccini, J. M. (2024b).** Toma de decisiones estratégicas: Claves para el éxito. Ojopelao Magazine. Recuperado de <https://ojopelaomagazine.co/toma-de-decisiones-estrategicas-claves-para-el-exito/>
- **Mendoza-Puccini, J. M. (2024c).** Negociación y manejo de conflictos: Transformando tensiones en oportunidades. Ojopelao Magazine. Recuperado de <https://ojopelaomagazine.co/negociacion-y-conflictos-transformando-tensiones-en-oportunidades/>
- **Schein, E. H. (2017).** Organizational Culture and Leadership (5.ª ed.). Wiley.



**JUAN
MANUEL
MENDOZA
PUCCINI**

 **j MMP2015**