

AGOSTO 2025 **INFORME ESPECIAL**

Company Growth — Etapa
Crítica de Crecimiento
Empresarial

+54 9 11 7515-9741
www.mbe.com.ar
advise@mbe.com.ar

Tabla de contenidos

Introducción	03
Pasó la tormenta... ¿o recién comienza?	04
Las tensiones del crecimiento	04
Del “todo cliente suma” al “qué cliente me conviene”	05
El dilema eterno: ¿crecer o ser rentables?	05
Finanzas y estrategia: luces largas	06
Recursos Humanos: de soporte a eje estratégico	06
Posicionamiento y propuesta de valor: lo que antes funcionaba... hoy puede no alcanzar	06
Las trampas más comunes de esta etapa	07
Acceso al Capital y Estrategias de Expansión	07
Matriz de Alternativas de Capital vs Estadío de Crecimiento Empresarial	10

Tabla de contenidos

Conclusiones	12
Moore Global	13
Información de contacto	14

Introducción

La etapa de crecimiento empresarial, conocida como Company Growth, representa un momento decisivo para las organizaciones que han logrado superar su fase de inicio. Ya no se trata de sobrevivir, sino de crecer de forma estratégica, ordenada y sostenible.

Habiendo dejado atrás la adrenalina inicial de conseguir uno o dos clientes, el desafío se vuelve más complejo: cada nuevo paso involucra más recursos, decisiones más sofisticadas y un delicado equilibrio entre oportunidades y riesgos. Es aquí donde se define gran parte del futuro del negocio.

Pasó la tormenta... ¿o recién comienza?

Superamos la etapa de *start-up*, dejamos atrás ese vértigo inicial donde conseguir uno o dos clientes era sinónimo de supervivencia. Pero ahora, lejos de la calma, comienza un desafío mayor: escalar sin perder el equilibrio. Ya no alcanza con mantenerse a flote. Si perdemos a uno de esos pocos clientes clave, la caída puede ser abrupta. Necesitamos crecer, pero crecer bien. Con estructura, con estrategia, con consciencia del momento que estamos atravesando.

Como dice la canción de Riff que suena de fondo mientras escribimos este reporte... *queda, queda mucho por haceeeer, queda, queda mucho por haceeer*.

Las tensiones del crecimiento

Del arranque al crecimiento real. Muchas veces se subestima lo que implica crecer. Con un cliente se sobrevive, pero se depende.

Con varios clientes se multiplica el esfuerzo y los desafíos.

El área comercial trae nuevos contratos, pero operaciones debe cumplir con lo contratado, se sobrecarga, y administración no llega a facturar a tiempo ni a pagarle a proveedores. Recursos Humanos se convierte en un departamento de bomberos. Y Finanzas... hace magia para no entrar en default cada semana. ¿Quién se ocupa en la empresa de la planificación armónica de estos pilares?

Comienza una etapa donde el crecimiento debe ser más selectivo. Ya no se trata de conseguir clientes, sino de conseguir los clientes adecuados.

En esta etapa, las tensiones son inevitables.

Crecimiento sin armonía es caos. Por eso, uno de los focos principales debe estar en la sincronización de los tres grandes factores internos: producción (o prestación), comercialización y administración.

Del “todo cliente suma” al “qué cliente me conviene”

Durante el arranque, lo importante era conseguir clientes, cualquiera. Hoy, esa lógica cambia: no todos los clientes valen lo mismo. Algunos traen volumen, pero generan altos costos operativos o financieros. Otros son muy rentables, pero inestables. Elegir con inteligencia a quién se le vende es parte fundamental del crecimiento sano.

Preguntas clave:

- ¿Estamos sumando clientes con bajo margen y alta exigencia?
- ¿Sabemos cuánto nos cuesta realmente atender a cada cliente?
- ¿Podemos clasificar a nuestros clientes por rentabilidad real?

El dilema eterno: ¿crecer o ser rentables?

No es una elección binaria, pero sí un equilibrio delicado. En esta etapa, las decisiones deben considerar:

- Nivel de liquidez real.
- Capacidad de financiamiento externo (con deuda o inversores).
- Recursos humanos y tecnológicos disponibles.
-
- Capacidad de absorber nuevos proyectos sin afectar la operación actual.

Crecimiento sin rentabilidad es una trampa. Rentabilidad sin proyección es una cárcel.

Es fundamental revisar con frecuencia las decisiones clave:

- ¿Qué conviene en esta etapa: priorizar rentabilidad o expansión?
- ¿Qué tan saludables son mis finanzas hoy respecto a mis inicios?
- ¿Dejo contingencias legales o impositivas abiertas que pueden afectar el futuro?
- ¿Estoy tomando decisiones coyunturales o estratégicas?

Crecimiento sin control puede ser tan peligroso como el estancamiento. La planificación financiera, el análisis de clientes, y la eficiencia en el uso de recursos deben ser constantes.

Finanzas y estrategia: luces largas

Tener las finanzas en orden no es solo “pagar sueldos a tiempo”. Es:

- Medir y comparar ratios clave periódicamente (márgenes, ratios, patrimoniales, de resultados y financieros).
- Identificar alertas tempranas (clientes concentrados, baja rentabilidad por servicio, sobrecarga de gastos fijos).
- Planificar la carga tributaria y prever contingencias legales.
- Evaluar si la estructura actual permite escalar.

El *benchmarking* con otras empresas es clave: no para copiar, sino para inferir que nos puede estar pasando y no quedar atrás, antes de que sea tarde.

Recursos Humanos: de soporte a eje estratégico

El crecimiento requiere talento. Y el talento no se improvisa ni se mantiene con discursos. La rotación es cara. El aprendizaje también. Hay que:

- Profesionalizar la gestión del talento.
- Alinear al equipo con los nuevos objetivos estratégicos.
- Convertir a RRHH en un actor protagónico, no administrativo.

Posicionamiento y propuesta de valor: lo que antes funcionaba... hoy puede no alcanzar

¿Seguimos siendo únicos en algo? ¿O la competencia ya nos alcanzó y superó? La propuesta de valor tiene que evolucionar junto con el negocio. No se trata solo de branding. Se trata de:

- Revisar el ADN estratégico de la empresa.
- Identificar si seguimos siendo relevantes para nuestros clientes.
- Asegurar que lo que ofrecemos justifica un asiento en la *mesa chica* de sus decisiones.

Analizar el desempeño y generación de valor

- ¿Retengo clientes o sólo incorporo nuevos que no puedo mantener en el tiempo?
- ¿Qué tan rentables son mis principales cuentas?
- ¿Qué ratios e indicadores utilizo para entender mi salud financiera?
- ¿Cómo se mide el valor que realmente aportamos a los clientes?

La empresa necesita tener claro si está sumando o perdiendo valor año a año. El posicionamiento y el diferencial competitivo deben ser monitoreados, evaluados y adaptados según la evolución del entorno.

Las trampas más comunes de esta etapa

- **Bajo volumen de ingresos, pese al esfuerzo operativo.**
- **Mala calidad de información financiera:** no saber si ganamos o perdemos.
- **Improvisación financiera crónica:** sin planificación, sin reservas, sin estrategia.
- **Concentración excesiva en pocos clientes.**
- **Servicios poco especializados o generalistas que pierden atractivo.**
- **Ausencia de planificación estratégica:** decisiones que solo apagan incendios.
- **Falta de cultura de mejora continua.**

En el arte, la improvisación puede ser mágica, pero en los negocios, improvisar con la caja es la antesala del caos.

Acceso al Capital y Estrategias de Expansión

El crecimiento exige recursos. La pregunta no es si queremos escalar, sino si podemos hacerlo sin poner en riesgo la estructura.

Capital, alianzas estratégicas y el arte de crecer sin ahogarse

Llegados a este punto del crecimiento, las empresas enfrentan uno de los dilemas más importantes: cómo financiar su próxima etapa sin hipotecar su futuro. Aquí se juega una parte clave del destino del negocio. Ya no alcanza con talento y voluntad: ahora se necesita capital.

¿Cómo accedemos al capital necesario?

El crecimiento exige recursos. Staff, estructura, tecnología, marketing, servicios profesionales... nada de esto se paga con buena voluntad. Por eso es necesario definir una estrategia financiera clara: ¿de dónde saldrán los fondos?

Las alternativas principales son:

- **Capital propio (re-inversión de utilidades):** La más sana pero limitada. Requiere disciplina financiera y visión a largo plazo.
- **Financiamiento bancario o privado:** Necesita tener un buen historial financiero, balances auditados y márgenes aceptables. Implica un costo, pero da flexibilidad.
- **Inversores ángeles o capital de riesgo:** Requiere más que números. Necesitamos contar una historia creíble, tener un diferencial claro y un equipo que genere confianza.
- **Alianzas estratégicas:** Fusionarse o asociarse con otra empresa puede generar escala, sinergias operativas y mayor masa crítica para enfrentar el mercado.
- **Instrumentos híbridos:** Financiamiento vía fondos de inversión, créditos convertibles, líneas de organismos multilaterales o programas públicos para pymes en expansión.

¿Estamos listos para atraer inversores extranjeros? ¿Tenemos indicadores financieros claros, una cultura organizacional sólida y una visión estratégica validada?

Buenas preguntas pero ¿y las respuestas? No se trata solo del negocio, sino del contexto, del equipo, de la visión de futuro.

¿Tenemos un producto o servicio con potencial regional?

¿Estamos profesionalizados? ¿Podemos presentar números, estrategia y gestión sin improvisaciones?

¿Contamos con una cultura organizacional clara, con principios y propósito?

¿Podemos escalar sin que todo dependa del fundador?

Posiblemente podamos responderlas si llevamos un par de años preparándonos pero en algunos casos, puede ser más prudente buscar sinergias con otras empresas del sector para compartir estructura, crecer en escala y defender la posición competitiva.

Lo importante es tener claro “para qué” se busca capital. El dinero acelera: lo bueno, y también lo malo.

¿Somos ya atractivos para un inversor extranjero?

Un inversor no busca solo rentabilidad. Busca equipos confiables, con propósito claro, capacidad de ejecución y visión estratégica. Si cumplimos estos puntos, podemos comenzar a armar nuestro “data room mental” y evaluar si vale la pena abrir conversaciones.

¿Es buen momento para hablar con ellos o es mejor buscar otras sinergias?

No hay una única respuesta, pero sí una guía:

- Si aún tenemos desequilibrios internos importantes, puede ser mejor primero ordenarnos y crecer por sinergias: compartir estructura, red comercial, tecnología o conocimiento con otra empresa puede ser más efectivo y menos riesgoso.
- Si estamos organizados, con una oferta validada y queremos escalar más rápido que la competencia, entonces sí: podemos empezar a explorar inversores. No para tapar agujeros, sino para multiplicar capacidades.

Matriz de Alternativas de Capital vs Estadío de Crecimiento Empresarial

Estadío de la Empresa	Perfil Financiero	Alternativas de Capital Recomendadas	Consideraciones Clave
Post-StartUp / Early Growth	Bajo volumen, alto riesgo, desequilibrio operativo	Capital propio (reinversión) Créditos personales Subvenciones públicas Alianzas operativas iniciales	Foco en orden interno, documentación básica, evitar deuda excesiva. Buscar socios operativos más que financieros.
Crecimiento Acelerado	Flujo creciente pero inestable, estructura en expansión	Préstamos bancarios Leasing / factoring Capital ángel Inversores estratégicos locales Acuerdos de colaboración o distribución	Se necesita profesionalizar gestión, tener indicadores clave en orden, buena presentación de resultados y estrategia clara.
Consolidación Regional	Mejores márgenes, clientes diversificados, equipo consolidado	Capital de riesgo (VC) Private equity Fondos regionales de inversión Fusión / adquisición Emisión de obligaciones negociables	Mostrar potencial de escalabilidad, equipo robusto, modelo de negocio probado, visión regional clara.
Escalamiento / Internacional	Alta madurez, procesos sólidos, expansión internacional posible	Inversores institucionales Fondos soberanos Alianzas con multinacionales IPO (mercado de capitales) Plataformas de deuda estructurada	Gobernanza sólida, compliance legal y fiscal al día, equipo profesionalizado, métricas financieras claras, y visión global definida.

Conclusión

Reflexión final: ¿Estamos sumando valor real o solo sobreviviendo?

Esta etapa no es solo de crecimiento. Es de evolución empresarial. Y también de riesgo.

Si seguimos haciendo lo mismo que en la etapa anterior, el sistema colapsa. Necesitamos revisar estrategia, estructura, cultura, finanzas y propuesta de valor. Recalcular. Y actuar.

Crecimiento no es inflarse. Es fortalecerse para un salto más alto. Elevarse a un nuevo y mejor estadio.

No busques plata si no tenés claro para qué. No sumes socios si no sabés qué esperás de ellos. ¿Te da miedo el futuro? ¿Pero pánico o incertidumbre? Porque el futuro es por definición incierto, pero el problema en sí, es enfrentarlo sin estar preparado.

MOORE Global

Red internacional de auditoría, contabilidad y consultoría.

Somos MOORE

Cuando trabajas con Moore, colaboras con personas que se preocupan profundamente por tu éxito y cuentan con la dedicación para ofrecer resultados medibles.

CONOCENOS

Moore Global combina la experiencia técnica de una red consolidada con la flexibilidad de firmas locales, permitiendo a sus clientes acceder a conocimientos sectoriales profundos.



5.1M

Mil millones de ingresos



234

Firmas en la Red

QUIÉNES SOMOS



Fundada en Londres en 1907, Moore Globales hoy la 11.ª red de servicios profesionales más grande del mundo. Su propósito —“help people thrive”—se refleja en la cercanía con el mercado medio y en una cultura colaborativa que combina escala global con atención local.

QUÉ HACEMOS



Consultoría y Corporate Finance

1

Estrategia, valoración y M&A para acelerar el crecimiento, estructurar financiamiento y maximizar el valor empresarial.

Impuestos & Auditorías

2

Auditorías independientes con estándares globales y planificación fiscal proactiva que garantiza cumplimiento y optimiza la carga tributaria.

Outsourcing y servicios de negocio

3

Soluciones sectoriales en Real Estate, Servicios Financieros, Tecnología, Energía y más.

MOORE EN NÚMEROS



Consolidada entre las redes de servicios profesionales más grandes del mundo, Moore Global destaca por una presencia multinacional robusta y un desempeño financiero en constante expansión.



MOORE Global



Accounting Company



www.moore-global.com



Londres, Reino Unido.



116
Países



37.199
Profesionales



563
Oficinas



Consultor con amplia experiencia en publicidad, medios y entretenimiento, experto en M&A, estrategia fiscal, gestión de talento y auditoría para maximizar valor y eficiencia.

MATÍAS TEJERO, CEO DE MOORE TEJERO & MOORE BUSINESS EMBASSY

Estratega de negocios y de marcas que integra estrategia, marketing y foresight; convierte complejidad en planes de alto impacto y lidera transformación, desarrollo comercial y M&A en empresas y startups.

PATRICIO CAVALLI, STRATEGY ADVISOR



Contáctanos

Brindamos soluciones integrales para que las empresas tomen decisiones con confianza.



MAURE 4109, 1ER PISO. DISTRITO
AUDIOVISUAL, BUENOS AIRES, ARG.



CAMILA.BADELL@MBE.COM.AR



WWW.MBE.COM.AR



+54 9 11 7515-9741

¿Te interesa aprender más sobre estos temas?

Escucha Finance Rockstars, el podcast sobre finanzas, creatividad, tecnología y estrategia de negocios.



www.financerockstars.net