



C Columna

La trampa del crecimiento

Mariano Berzaluce
Cofundador de Balio Partners



En Chile, existe un problema que afecta a miles de pequeñas y medianas empresas: mientras sus ventas crecen, los ingresos de sus dueños se estancan o incluso disminuyen. Es lo que se observa como “la trampa del crecimiento”, un círculo vicioso donde el éxito aparente esconde una realidad financiera preocupante.

Esta situación no es anecdótica. Según datos del Servicio de Impuestos Internos, el 98,6% de las empresas del país son micro, pequeñas y medianas empresas, y una proporción significativa de ellas experimenta este desajuste

entre crecimiento y rentabilidad personal del empresario.

Cuando una empresa crece sin estructura clara, el valor generado se distribuye hacia todos los stakeholders excepto el dueño. Los empleados obtienen mejores sueldos, los clientes reciben más servicios, los proveedores aumentan sus ventas, el fisco recauda más impuestos, pero el empresario termina siendo el último en la fila de beneficios. Además, cada nuevo cliente multiplica la complejidad operacional de manera exponencial, y el empresario termina subsidiando el crecimiento con su tiempo personal y bie-

“La cultura empresarial nacional tiende a valorar la facturación por sobre la rentabilidad, el esfuerzo individual por sobre los sistemas, y la intuición por sobre los datos”.

nestar. Muchas veces se confunde crecer con progresar, asumiendo que más ventas automáticamente significan mejor negocio.

La cultura empresarial nacional tiende a valorar la facturación por sobre la rentabilidad, el esfuerzo individual por sobre los sistemas, y la intuición por sobre los datos. Es-

to genera empresas que crecen de manera reactiva, respondiendo a oportunidades del momento sin una estrategia clara.

La solución no es dejar de crecer, sino hacerlo mejor. Esto requiere un cambio fundamental en cómo los empresarios abordan la expansión de sus negocios. Esto implica tres

elementos fundamentales. Primero, las decisiones de crecimiento deben estar alineadas con objetivos personales claros del empresario: qué rol quiere tener, qué ingresos busca y cuánto tiempo quiere trabajar. Segundo, crear sistemas robustos que permitan que el negocio funcione sin la presencia constante del dueño, documentando procesos y desarrollando capacidades en el equipo. Tercero, tener control granular sobre los números para saber exactamente qué actividades generan valor real y cuáles lo destruyen.

En un contexto economí-

co donde la productividad nacional ha mostrado signos de estancamiento, resulta crítico que las pymes aprendan a crecer de manera eficiente. No solo es relevante para los empresarios individuales, sino para la competitividad del país en su conjunto.

El desafío está en cambiar la mentalidad: pasar del crecimiento por crecimiento al crecimiento con propósito. Solo así podremos construir un ecosistema empresarial verdaderamente próspero, donde el éxito empresarial se traduzca en bienestar real para quienes asumen el riesgo de emprender.