



ACTITUDES QUE IMPORTAN

Cómo gestionar el lado oscuro del crecimiento

Por M. JULIA PRATS y MARC SOSNA

Hoy mi empresa es como un tira-chinas, y cada vez se tira más de la goma. O la china sale despedida a gran distancia o el golpetazo que recibiremos en la cara será de aúpa”. Así es como el CEO de una empresa innovadora de base tecnológica describió la ejecución de su estrategia de crecimiento. Esto es ciertamente lo que les ocurre a muchas empresas parecidas: existe una tensión enorme entre el éxito y el fracaso, y la misma medida puede lograr unos resultados excelentes o ser totalmente contra-productiva.

En el mundo de los negocios, el crecimiento es visto como el objetivo último y la medida fundamental del éxito. Indica la vitalidad de una empresa y viene a demostrar que ésta ha elegido la estrategia adecuada y que su lideraz-

go es eficaz. Es más, cuando la empresa tiene detrás una historia de crecimiento de éxito, le resulta más fácil atraer no sólo a inversores, sino también a proveedores, clientes y socios para sus alianzas estratégicas, más dados a apostar por una organización grande y en continuo crecimiento.

Pero solemos olvidar que el crecimiento no es lineal. Una “historia de éxito” puede ocultar duros periodos con reducciones de plantilla, pérdida de clientes cruciales, fracaso de productos u otras complicaciones derivadas de acontecimientos internos o externos, como ilustra el caso de una empresa tecnológica británica que hemos estudiado.

La historia empezó bien: Elpmax Technologies (nombre ficticio a petición de la empresa), una *start-up* del sector de las telecomunicacio-



nes, logró financiarse cómodamente con capital riesgo y presagiaba un crecimiento rápido y un futuro prometedor. La situación cambió repentinamente cuando los operadores tuvieron que pagar la enorme factura de las licencias 3G, lo que se tradujo en un recorte considerable de la inversión y unas condiciones del mercado muy competitivas para las empresas pequeñas, que pugnaban por dejar atados sus proyectos.

Luego, un rayo de esperanza: la empresa consiguió cerrar un megacontrato con AT&T Cable, el operador de cable más importante de Estados Unidos. Pero justo cuando iba a hacerse efectivo, un operador de cable rival, Comcast, adquirió AT&T Cable e hizo pedazos el contrato.

Poco después, la empresa cerró otro contrato, esta vez con Time Warner Cable, el segundo operador de cable de Estados Unidos. De nuevo, justo cuando se ultimaban los detalles, Time Warner adquirió AOL y el acuerdo se fue al garete.

RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento no es lineal, sino una montaña rusa de subidones de adrenalina y bajones que revuelven el estómago. Para mantener sus empresas en la senda del crecimiento sostenible a largo plazo los líderes han de tener nervio, pero también cambiar de actitud siempre que sea necesario. Durante cinco años, los autores han seguido la trayectoria de 112 CEO de empresas jóvenes e innovadoras de más de 20 países y diversos sectores. Su estudio apunta una paradoja importante en la gestión del crecimiento: las actitudes necesarias o beneficiosas para que una empresa crezca en época de bonanza pueden convertirse fácilmente en una trampa en épocas de vacas flacas. Las posibilidades de éxito aumentan considerablemente cuando las empre-

sas son conscientes de esta paradoja y cuentan con las capacidades para gestionarla. En concreto, los autores identifican cuatro cambios de actitud que los líderes deben efectuar para ser eficaces en entornos volátiles: de mantenerse en sus trece a colaborar con sus críticos; de ser los protagonistas a delegar; de ir siempre por delante a asegurarse de que toda la empresa está en la misma onda, y de vivir entre un extremo y otro a no perder nunca ni el norte ni el equilibrio. Por encima de todo, los CEO han de ser fieles a unos valores sólidos, como la humildad, amabilidad, paciencia o un trato justo, que son los que al final ayudan a las empresas a capear mejor las tormentas y regresar cuanto antes a los días soleados del crecimiento.

La pérdida de ambos contratos tuvo un coste altísimo. La empresa había invertido mucho para hacerse con un negocio que a la postre no se materializó, y se vio obligada a adoptar una política de supervivencia. La presión del fundador se hizo tan intensa que el Consejo de Administración y los inversores propusieron sustituirle por un CEO externo, aunque éste no fue el final de la historia, como veremos más adelante.

Cuatro cambios de actitud

Cuando los intentos de crecer fracasan y las cosas empiezan a ponerse feas, surge una situación desconocida. Gestionar adecuadamente estos momentos es decisivo, pues va en ello la muerte repentina o la supervivencia a largo plazo de la empresa. En este lado oscuro del crecimiento, tanto la empresa como el CEO reciben presión por todas partes y los reverses son moneda corriente.

Aunque nuestra investigación es válida para muchas empresas, en este artículo nos centramos en las firmas jóvenes, innovadoras y de alto crecimiento. Y es que la gestión del crecimiento en las fronteras de la tecnología y la innovación implica lidiar con una sucesión aparentemente interminable de crisis, no sólo deterioros económicos excepcionales, sino también dificultades diarias. Así, estas empresas tan activas ofrecen lecciones muy útiles para la pronta gestión de pequeñas crisis, antes de que éstas amenacen la supervivencia del negocio.

Los testimonios recogidos en el estudio sugieren que los CEO, aun cuando hayan levantado un negocio gracias a su propia determinación, suelen bloquearse frente a la adversidad, lo que tiene consecuencias negativas tanto dentro como fuera de la empresa. La mayoría de los líderes apenas reflexionan sobre cómo las estrategias de alto crecimiento y los fracasos en la consecución de los objetivos pueden afectarles personalmente y cómo podrían sobrellevarlos mejor.

Para comprender mejor esta cuestión, hicimos un seguimiento de 112 CEO de empresas jóvenes e innovadoras de más de 20 países y sectores diferentes durante cinco años. Investigamos tanto sus resultados positivos como los negativos.

Como era de esperar, pudimos comprobar que el crecimiento nunca es lineal, sino alta-



Cómo gestionar el lado oscuro del crecimiento

mente volátil, con picos y valles extremos. En las trayectorias de crecimiento casi siempre aparecen crisis profundas. Pero, por encima de todo, la gestión del crecimiento presenta una paradoja: las actitudes necesarias para que una empresa crezca en épocas de bonanza pueden convertirse fácilmente en una trampa en épocas de vacas flacas. Las posibilidades de éxito aumentan considerablemente cuando las empresas son conscientes de este problema y cuentan con las capacidades para gestionarlo.

El éxito en la gestión de los altibajos del crecimiento depende de algo más que de la suerte. La capacidad de pasar de un modo de crecimiento a otro de crisis y viceversa exige unas competencias personales solventes. En concreto, identificamos cuatro cambios de actitud que los líderes deben efectuar para ser eficaces en entornos volátiles. Algunos de estos cambios de actitud son intuitivos, otros no, pero lo que los sustenta a todos es la capacidad de mantenerse fieles a un sistema de valores sólidos.

De luchar contra los escépticos a colaborar con ellos

Se suele pensar, y hasta cierto punto es así, que los emprendedores han de tener la piel dura para perseguir sus objetivos sin miedo, sobre todo a la hora de lidiar con quienes dudan de la viabilidad de sus ideas. Para crecer, los emprendedores han de perseverar y luchar contra los más escépticos, desde los primeros clientes hasta inversores, socios y otros.

Una de las emprendedoras de nuestro estudio describió así el panorama que se encontró cuando quiso lanzar una nueva empresa de TI en el sector de la selección de personal: “Ni el capital riesgo ni los bancos tenían ninguna intención de invertir en otro proyecto de TI, y menos en uno relacionado con los recursos humanos, un área de negocio nada atractiva y que ya tenía muchos competidores que perdían dinero”.

A pesar de sus intentos de recaudar fondos, nadie soltó un euro. Inasequible al desaliento, la emprendedora se presentó a varios concursos para acceder a más inversores con un objetivo doble: venderles el proyecto idea, pero también recabar su opinión.

Al final, ganó premios a la “mejor idea emprendedora” y al “mejor *elevator pitch* (presentación de la idea de negocio)” en concursos patrocinados por una escuela de negocios eu-

ropea y el proveedor global de RR HH Adecco, entre otros. Poco después fundó su empresa y logró financiarse con capital riesgo. En definitiva, esta emprendedora es una prueba evidente de la famosa frase del indomable Winston Churchill: “Nunca te rindas, nunca, nunca, nunca, nunca...”.

Pero tener la piel demasiado dura también puede ser un inconveniente, sobre todo en tiempos de crisis, cuando se intensifica la presión de los clientes, los inversores de capital riesgo y otros grupos de interés. La misma fortaleza que al principio propulsó la empresa puede transformarse rápidamente en una forma rígida de autodefensa.

En las primeras etapas, la senda del crecimiento suele ser cuesta arriba. Pero si el emprendedor está convencido de que va en la buena dirección, le será más fácil resistir y escuchar a quienes le rodean para mejorar su producto, servicio o modelo de negocio.

Pero cuando las cosas se complican y la empresa entra en espiral en crisis, resulta tentador cerrarse u ocultarse, aislándonos en un lugar aparentemente seguro. Es lo que suele ocurrir cuando se intensifica la presión conjunta de clientes, inversores y otros grupos de interés.

Aunque sigue siendo importante perseverar y no perder de vista los objetivos, también lo es estar abiertos a las aportaciones externas y aceptar las críticas en lugar de cerrarse en banda. El problema surge cuando la perseverancia, mal entendida, se convierte en obstinación y actitud defensiva, y el CEO no reconoce sus errores y se cierra a la opinión, tan necesaria como valiosa, de los grupos de interés.

En tiempos de crisis, los emprendedores que tuvieron éxito fueron los que se no se cerraron a las críticas y trabajaron estrechamente con inversores y grupos de interés aun cuando éstos les atacaran. Es una actitud que sale a cuenta, ya que a veces las soluciones proceden de los detractores o de quienes cuestionan nuestra capacidad como líderes. Además, estas personas pueden llegar a ejercer un gran poder en el futuro de la empresa.

También hay quien se dedica a justificar sus decisiones pasadas o malgasta su energía en enfrentamientos personales, haciendo de su capa un sayo y descartando cualquier consejo externo. Pero se trata de reacciones peligrosas, tal y como pudo comprobar un CEO. Viendo