

Creecer en tiempos difíciles

¿Quién quiere tener que decir algo así o, mucho menos, oírlo? Sin embargo, lo cierto es que hoy no hay lugar para los timoratos. Cuando hay dificultades económicas, no suele haber demasiadas opciones: reinvertirse o morir.

¿Está la suerte del lado de los despiadados cuando se trata de racionalizar recursos? ¿Cómo puede renovarse una empresa continuamente? ¿Qué hace falta para no sólo sobrevivir, sino crecer, en medio de una crisis? Rita Gunther McGrath, gurú internacional del ámbito de la estrategia y la innovación, ofreció algunas sugestivas respuestas a los directores generales que asistieron al seminario "*Leading Growth in Difficult Times*" que se celebró el 10 de marzo en el campus del IESE en Madrid.

McGrath, profesora de estrategia y procesos de innovación de la **Columbia Business School** explicó, junto a los profesores del IESE Santiago Álvarez de Mon, Antonio Dávila, M^a Julia Prats Ahmad Ranhema y Pedro Videla, cómo conseguir que las compañías sigan innovando y creciendo en una etapa de inestabilidad económica. El programa abordó cuestiones prácticas como el modo de lograr un crecimiento sostenible y sostenido, la promoción real de la innovación y el descubrimiento de nuevos espacios de mercado.

«Parece ya un tópico, pero el eterno dilema de "reinventarse o morir" sigue vigente», asegura McGrath. «Es obvio que, en un mundo en el que las nuevas tecnologías posibilitan continuamente nuevos modelos empresariales, resulta complicado seguir aferrándose al mismo proceso. Las presiones competitivas reducen cualquier ventaja competitiva lograda, por lo que reinventarse es realmente necesario.»

Dicho esto, ¿cuáles son los pasos que ha de dar un director general? «En primer lugar, aceptar los datos. He

conocido a muchas personas que son víctimas de su propio éxito, se vuelven complacientes y, aunque todo demuestre que el mundo está cambiando a su alrededor, ellos se niegan a admitirlo. Por tanto, lo primero es ser consciente de lo que ocurre», afirma.

«Una vez que se es consciente de lo que sucede, creo que el segundo componente fundamental es disponer de suficientes inversiones en sectores no tradicionales o que no sean los principales de la empresa, para diversificar un poco la cartera de negocios. El tercer paso consiste en adoptar una actitud disciplinada ante el crecimiento, lo que implica aprender a tratar algunos proyectos de distinta manera que al negocio principal, y permitir que se desarrollen pequeños experimentos, siempre dentro de los límites que podamos controlar. Finalmente, es necesario saber poner punto final, retirar recursos de las empresas que no tienen un futuro prometedor.

»Sé que es complicado, porque en muchas ocasiones las personas que dirigen las compañías tuvieron éxito en el negocio principal anterior. Tener que decirles: "Enhorabuena, has hecho un gran trabajo, pero... vaya, ¿sabes qué?, tenemos que despedirte", es muy difícil», comenta. «Así pues, para las corporaciones consolidadas se trata de un proceso muy complicado, pero yo empezaría por ahí.»

Por supuesto, las diferencias culturales y las prácticas empresariales arraigadas también entran en escena. McGrath afirma que, aunque se trate de una generalización y la situación esté cambiando, los mercados laborales de los

que disponen las compañías europeas no son tan flexibles como los de Estados Unidos. «Cuando hay que desplazarse geográficamente –explica la profesora–, se plantean muchas más dificultades y supone un gasto mayor. Es mucho más difícil, por ejemplo, que una compañía alemana haga recortes de gran envergadura.»

«Eso sí, sin duda Europa lleva mucha ventaja a Estados Unidos en lo que respecta al medio ambiente, que en Europa se tiene en cuenta desde hace muchos más años que en Estados Unidos.»

Generadores de crecimiento

Si damos por hecho que los pasos descritos anteriormente garantizan la supervivencia, ¿qué otros aspectos ayudan a acelerar y sostener el crecimiento, a obtener ese "crecimiento excepcional"?

Para lograrlo, advierte McGrath, hay que asumir ciertos riesgos. Existen principalmente tres vías para crecer aceleradamente. «La primera consiste en sumarse a un nicho de mercado en rápido crecimiento. Si se descubre un área de necesidad, por ejemplo las redes sociales o algo parecido, y se consigue una posición ventajosa en dichas áreas, entonces se puede crecer. Muchos de los casos más conocidos de crecimiento han ocurrido así. Un ejemplo muy famoso es el de **Microsoft**, cuyo crecimiento como compañía se basó en el crecimiento del negocio subyacente del ordenador personal.

Una segunda estrategia consiste en tratar de reproducir un primer nicho



Para que una empresa crezca, un directivo debe ser consciente de lo que sucede, tener suficientes inversiones en sectores no tradicionales, mantener una actitud disciplinada ante el crecimiento y saber retirar a tiempo recursos de las empresas que no tienen un futuro prometedor.

favorable. Estaríamos hablando en este caso de una expansión geográfica, que muchas compañías pequeñas llevan a cabo otorgando licencias o estableciendo una combinación de compañías filiales y de propiedad absoluta. Las adquisiciones serían una tercera vía. Muchas compañías descubren que pueden crecer rápidamente a través de adquisiciones complementarias, y no gigantescas. Por ejemplo, a veces es necesario obtener una nueva competencia o marca, que puede lograrse mediante una adquisición.»

Sin embargo, esta opción no es siempre la más práctica, como explica McGrath. «En los últimos tres o cuatro años, mis clientes estaban deseando hacer adquisiciones, pero los precios eran de locos. Los chicos del capital privado estaban buscando otro tipo de rendimiento y otro tipo de valor para sus inversiones, por lo que no invertían, como hacen los inversores inteligentes, en propiedades, sino en cambios o reestructuraciones. Eso hizo que mucha gente, que en mi opinión eran buscadores de valor, tuviesen muchas reservas.»

Instinto empresarial

¿Puede un director general sentir cuándo surge una oportunidad? ¿Qué importancia tiene el instinto en la generación de crecimiento? La profesora McGrath no niega la importancia del instinto. «Una de las cosas que hicimos en una obra anterior, en *"The Entrepreneurial Mindset"*, fue estudiar a emprendedores habituales, a personas que crean muchísimas empresas. Lo más curioso es que tienen distintas prácticas que repiten a lo largo del tiempo, pero que no saben explicar. Te

dicen que es instinto, pero en realidad, al analizar lo que hacen, uno descubre que hay una serie de cosas que hacen sistemáticamente.

»Entre ellas se encuentra un inventario de oportunidades, siempre están buscando oportunidades, pero parecen almacenarlas en un inventario mental hasta que llega el momento adecuado. Llegada la situación, dirán "ha sido algo instintivo", pero en realidad han estado todo el tiempo recogiendo ideas.

»Otra de sus características es que son muy tacaños en los negocios. Hay un dicho que reza: "No lo compres si puedes alquilarlo, no lo alquiles si puedes cogerlo prestado, no lo cojas prestado si puedes pedirlo, no lo pidas si puedes cogerlo de la basura". Reducir costes otorga una mayor libertad.

»Por tanto, no conviene subestimar a la suerte, pero ¿qué suele decirse de la suerte? Que la suerte consiste en estar preparado para las oportunidades. Ahí es donde entra en juego el instinto, todo eso que has hecho para prepararte.»



Puede accederse al vídeo de la entrevista con Rita Gunther McGrath en



www.iese.edu/videos