

Un emprendedor permanente

Jorge Becerra (MBA'88) asegura que gracias al IESE entró en contacto con The Boston Consulting Group, empresa de la que hoy es socio senior y director general de las oficinas de Miami y del Cono Sur de Latinoamérica. En esta entrevista, nos explica los retos que plantea esta crisis para las organizaciones y los directivos.

La iniciativa emprendedora corre por las venas de Jorge Becerra (MBA'88). Ingeniero industrial de formación (**Universidad de Buenos Aires**), fue el responsable de abrir las oficinas de **The Boston Consulting Group (BCG)** en gran parte de Latinoamérica y ahora es Senior Partner y Managing Director de **BCG** en la zona. Asegura que «el IESE jugó un papel clave» en su carrera, puesto que le permitió entrar en contacto con el mundo de la consultoría. Empezó a trabajar en el grupo en 1988, al acabar el MBA, y después de haber trabajado en **Unilever** y en **S.C. Johnson**. De **Boston Consulting Group** le atrajo la vocación por innovar en nuevos paradigmas de negocios, en busca de las respuestas «no obvias» ante los problemas empresariales, y la dimensión humana de la organización.

Trabajó en Londres, en Madrid y, cuando en 1995 le hicieron socio, se fue a Buenos Aires para abrir una oficina de **BCG**. Luego, con la ayuda de otro socio, crearon la de São Paulo, después la de Santiago de Chile y, en 2003, la de Miami, donde trabaja desde entonces. Además de estar al mando de las oficinas del Cono Sur, es el responsable de la práctica de servicios financieros para toda Latinoamérica.

Jorge Becerra se define como «un emprendedor casi permanente» y forma parte del Global Advisory Board de **Endeavor**, organización que promueve el desarrollo y el fomento de emprendedores de alto impacto en países emergentes. Explica que está demostrado el impacto positivo de los emprendedores en el desarrollo de la economía y que, aunque con la crisis «todos nos volvemos más inseguros», los números muestran que en estos momentos se produce un aumento de la iniciativa emprendedora, porque mucha gente está perdiendo el trabajo y, dado que la proba-

bilidad de recolocarse pronto es muy baja, algunas personas ven «una oportunidad para empezar algo por su cuenta». Por eso recomienda a las asociaciones y los propios Gobiernos que estén «atentos» e impulsen el apoyo a los emprendedores. Añade que empresas «emblemáticas» como **Microsoft** surgieron en momentos de recesión, «cuando alguien trató de romper paradigmas empresariales con alguna idea innovadora en un determinado sector económico, donde el cambio de las reglas del juego lo permitía», y adelanta que «la falta de financiación va a afectar más a empresas grandes y medianas que ya están en funcionamiento que al ámbito del emprendimiento».

Define a BCG como «una organización donde la gente predica con el ejemplo». ¿Cree que esta característica cobra especial relevancia en el contexto actual?

Definitivamente. Yo diría que es una combinación de transparencia, honestidad, consistencia y coherencia entre los valores que dices mantener y los que realmente practicas en el día a día y en cada cosa que haces. En esta crisis financiera, económica, empresarial, mucha gente reconoce que las raíces pueden tener que ver no sólo con elementos técnicos sino con una crisis de valores. Una vocación individualista y la ambición por lograr las cosas a cualquier precio posiblemente puedan explicar por qué se llegó a dónde se llegó, aparte de que no hubo suficiente regulación. Hoy en día los empleados tienen grandes expectativas puestas en la organización en cuanto a la transparencia en la comunicación y la consistencia en la actuación.

Quizás ésta sea la primera crisis realmente mundial. En su opinión, ¿en qué se diferencia de las crisis anteriores que ha vivido la economía mundial?

No hay duda de que esta crisis es diferente, por la profundidad y por la incertidumbre de cuánto va a durar. Es distinta, en primer lugar, por el alcance que tiene. Estamos viendo de manera directa el impacto del proceso de globalización de la última década, y una de sus dimensiones centrales es la interdependencia que genera entre países, industrias, sectores y regiones. Las crisis del pasado estaban más focalizadas en una industria o en un país; en este caso, el impacto va a ser muy generalizado, por este profundo y mayor nivel de interconexión que hay entre los distintos participantes.

Segundo, porque más allá de problemas estructurales que hubieran afectado a la oferta o la demanda de un determinado bien, aquí hay una enorme cuestión sobre cómo la regulación podía dar credibilidad a las actividades que se estaban desarrollando, en particular en el sector financiero.

Y, en tercer lugar, porque habrá una esperada revisión del rol de los distintos actores, en particular del Gobierno y de los reguladores, y se verá que el grado de intervención puede variar por sectores o por países.

Esta crisis es tan distinta, tan severa, tan profunda, tan interconectada, que muchas de las herramientas que se usaron para superar las crisis ocurridas en las últimas dos décadas no son suficientes.

En esta situación, ¿cuáles cree que son los principales retos a los que se enfrenta el directivo?

La mayoría de directivos se va a enfrentar, por primera vez, a una crisis de una naturaleza tan compleja y tan especial. Ante esto, no existen fórmulas mágicas, pero sí una serie de aprendizajes que han

Esta crisis es tan distinta, tan severa, tan profunda, tan interconectada, que muchas de las herramientas que se usaron para superar las crisis ocurridas en las últimas dos décadas no son suficientes.



La aproximación humanista de la organización, combinada con la vocación analítica, es una impronta propia del IESE que me ha servido en todo mi desarrollo profesional.

surgido de otras crisis y que podrían aplicarse a ésta.

Distinguiría tres dimensiones. Una es el liderazgo de la organización y de los empleados. Los líderes han de mostrarse muy cercanos a la organización, tener una comunicación transparente y directa con los empleados, responsable respecto a la gravedad de la situación y, que al mismo tiempo, mantenga una perspectiva de medio y largo plazo orientada al fortalecimiento de la organización. Independientemente de la profundidad y de la duración, es una certeza que la crisis va a pasar, y las organizaciones han de prepararse para ese momento.

El segundo aspecto hace referencia a cómo enfrentar la crisis. Hay organizaciones que pensaron que la situación no iba a ser tan grave y que era mejor esperar antes de tomar medidas, y luego se vieron obligadas a sobre-reaccionar. El impacto final en las empresas que tuvieron una reacción tímida inicial ha sido peor que en aquellas organizaciones que se lo tomaron muy en serio desde el principio y empezaron a prepararse con determinación, mediante ajustes de costes, alineación de los modelos productivos con los comerciales, etc. En este sentido, una reacción decidida y temprana, por más que sea dolorosa, posiblemente es la mejor manera de prepararse para la crisis.

La tercera dimensión es más estratégica: consiste en estar atento y preparado para las oportunidades de desarrollo corporativo y estratégico que van a aparecer. La industria se reestructurará y surgirán muchas oportunidades, como la adquisición selectiva de competidores que no se habrán preparado suficientemente y estarán en una situación crítica, y la entrada en nuevos mercados que hayan sido abandonados

por la competencia, ya sea en solitario o colaborando con otros competidores para sumar fuerzas. Las fusiones y adquisiciones realizadas en periodos de recesión aportan un 15% más de valor que las que se producen en periodos de bonanza económica.

Como acaba de comentar, pocos equipos directivos han vivido una crisis de estas características, inexperiencia que ha sido muy criticada por algunos analistas. ¿La experiencia lo es todo?

Es una realidad: la mayoría de cuerpos directivos no se han enfrentado a una crisis de esta naturaleza. Sin embargo, eso no significa que no estén preparados. Y me viene a la cabeza el "milagro de Hudson", ese avión que cayó al río y se salvó gracias a la reacción del piloto, que nunca había vivido una situación así, pero se había preparado. Existe una gran cantidad de mecanismos para prepararse.

Por otra parte, las empresas han de saber que no están solas, sino que pueden recurrir a ayuda externa. Existen tres fuentes de apoyo: las consultoras, que pueden aportar la experiencia de la que carece la organización; los directorios/consejos/juntas ("boards"), a menudo poco aprovechados, y que pueden ser de gran ayuda si están formados por directivos relevantes en cuanto a su experiencia y trayectoria; y las universidades, cuyo claustro quizá tampoco ha vivido una crisis, pero cuenta con una sistemática de análisis muy útil para profundizar en situaciones de ruptura como ésta.

En este contexto, la formación se perfila como un aspecto clave. ¿Cuáles son las lecciones que aprendió en el IESE que le resultan más útiles en estas circunstancias?

Las herramientas técnicas van cambiando, pero lo realmente distintivo es el enfoque

ante las situaciones imprevistas. Creo que el método del caso, la calidad de los profesores del IESE, y la cultura inquisitiva de preguntar, preguntar y preguntar, son lo que a uno le moldea de por vida. Veinte años después sigo manteniendo la marca que me dejaron esos dos años en el IESE, esa vocación de tratar de buscar las razones profundas a través del análisis sistemático y también la dimensión humana de la organización. En aquellos momentos el IESE se distinguía, y hoy lo sigue haciendo, por defender que la dimensión técnica de la respuesta a los problemas empresariales no es suficiente. Esta aproximación humanista de la organización, combinada con la vocación analítica, es una impronta propia del IESE que a mí me marcó y me ha servido en todo mi desarrollo profesional.

El pasado mes de octubre, el IESE lanzó el Senior Executive Program en Miami (SEP-Miami). Bajo su experiencia, ¿qué retos y oportunidades supone trabajar en Miami?

Yo veo una gran cantidad de oportunidades. Miami es una pequeña bisagra entre la dimensión norteamericana y latinoamericana de las Américas, es una plataforma de conexión y de integración entre esos dos mundos. Muchas compañías globales establecen sus divisiones para Latinoamérica aquí, mucha de la actividad hemisférica Norte-Sur pasa por Miami, y también muchas universidades han decidido establecer sus centros de desarrollo ejecutivo. Se está creando una plataforma de reflexión académica, de formación de desarrollo ejecutivo y empresarial. Aún quedan algunos años de trabajo, pero se está avanzando en la dirección correcta para hacer de Miami una plataforma de integración cada vez más sólida entre Norteamérica y América Latina.

Cristina Aced

Publicidad

85