Casos para afrontar los retos del alto crecimiento

19 de enero de 2011

Ya está disponible la *FocusCase Collection*, una selección de prácticos casos empresariales que invitan a reflexionar sobre los principales retos de las compañías jóvenes.

El entorno empresarial actual se caracteriza por una incertidumbre, velocidad y volumen de conocimiento tan grandes que la evolución de las empresas se ha vuelto impredecible. Situarse a la vanguardia no es ya la receta del éxito, sino una condición imprescindible para sobrevivir.

Para ayudar a las empresas a ir un paso por delante, *IESE Publishing* ha lanzado una nueva colección de casos, *FocusCase Collection*.

Su contenido y formato son diferentes a los de los casos tradicionales. En lugar de presentar varios dilemas a los que se enfrenta una empresa, cada caso aborda en profundidad un único reto importante.

Además, se ha resumido la información, con un mejor tratamiento gráfico y recuadros para acceder de un simple vistazo a los contenidos destacados. También se incluyen menos hojas de balance y anexos para no abrumar al lector con un exceso de cifras.

Aunque se presentan como una colección, cada caso es independiente y se divide en dos partes. La primera expone los retos de la empresa en cuestión y plantea una serie de preguntas pensadas para estimular y guiar la resolución de problemas. La segunda revela qué hizo al final el equipo directivo de la empresa y las consecuencias de sus decisiones, lo que se complementa con vídeos de las entrevistas a los protagonistas del caso.

La primera entrega de la colección se centra en los retos de crecimiento de cinco *start-up* tecnológicas en su evolución hacia la madurez. Se trata de una serie de "momentos de aprendizaje" clave en la trayectoria de cualquier empresa joven:

©IESE Business School

1. Llevar una idea del laboratorio al mercado

Un CEO se pone al frente de **Nacre** , una prometedora empresa creada a partir de un instituto de investigación, e intenta convertir una idea de laboratorio en un prototipo con el objetivo de producirlo industrialmente.

El caso revela cómo un pequeño equipo de 15 personas fue capaz de superar importantes obstáculos para desarrollar un producto complejo y altamente innovador, así como llevarlo al mercado. Pese a tratarse de un mercado difícil, consiguieron cerrar un contrato militar valorado en 30 millones de dólares.

2. Dar salida a un producto que parece no tenerla

A finales de los noventa, **Argo Interactive**, una empresa tecnológica financiada con capital riesgo, estaba a punto de desarrollar un software innovador para el mercado emergente de las aplicaciones WAP. Pero, tras consumir 14 millones de libras esterlinas de capital riesgo, seguía sin encontrar una salida comercial para su producto y los inversores empezaron a ponerse nerviosos.

Tras convocar una reunión de crisis, el equipo directivo decidió cambiar el foco de la empresa y pasar del producto basado en la tecnología WAP a un entorno más sencillo para probar servicios móviles de datos. Los inversores se opusieron firmemente a este cambio, por lo que los directivos se vieron ante la dura disyuntiva de cerrar o reflotar la empresa.

La segunda parte del caso presenta las consecuencias de este cambio decisivo y sigue la trayectoria de la firma unos cuantos años más, hasta que se vendió a una empresa de mayor tamaño.

3. Reflotar una empresa

Cuando Jacob dejó la seguridad de su trabajo en IBM para incorporarse a **Forbind Systems** una joven empresa de software para la cadena de suministro financiada con capital riesgo, poco podía sospechar lo duro que sería su nuevo trabajo. Tras superar unos cuantos retos iniciales —desde ganarse la confianza de una plantilla hostil hasta profesionalizar las operaciones de la empresa—, se vio inmerso en un intento desastroso de hacer que los clientes pasaran de utilizar un software de pequeña escala a otro de gran escala, lo que estuvo a punto de hundir la empresa. La satisfacción de los clientes se desplomó, hasta el punto de que algunos abandonaron la empresa y la motivación de los empleados alcanzó mínimos históricos.

La segunda parte del caso presenta las medidas desesperadas que adoptó el CEO para reflotar la empresa. Jacob se rodeó de un equipo fuerte de empleados y centró la estrategia

©IESE Business School

en el desarrollo y calidad del producto, con lo que evitó el hundimiento de la empresa. Eso le permitió más tarde encabezar con éxito la compra de la empresa por parte de los directivos.

4. Mantener a raya la oposición interna

JacobsRimell había desarrollado una tecnología que permitía a las compañías de telecomunicaciones gestionar servicios de acceso a Internet de banda ancha, voz sobre IP y televisión digital. Pero, tras el estallido de la burbuja de las puntocom, la empresa perdió dos grandes contratos y se encontró al borde de la quiebra.

Como último recurso, la firma de capital riesgo que financiaba la empresa nombró al inexperto George Shanks como nuevo CEO para relanzar la empresa. La situación de Shanks era de todo menos envidiable, puesto que el fundador y antiguo CEO seguía en la empresa y disfrutaba de un gran apoyo interno. Para colmo, se veía a Shanks como el "policía malo", sobre todo después de su decisión de despedir a la mitad de la plantilla.

El segundo bloque del caso ilustra las decisiones tomadas durante y después de la crisis respecto a financiación, foco de mercado, producto, recursos humanos y posicionamiento. El caso describe la evolución de la firma durante varios años hasta que se vendió a una empresa de mayor tamaño.

5. Globalizar una *start-up* de éxito

BrapoTech, fundada y dirigida por un recién licenciado, desarrollaba soluciones innovadoras de tecnología móvil. En muy poco tiempo, la empresa había cerrado contratos con las compañías más importantes de cuatro sectores: telecomunicaciones, distribución minorista, servicios públicos y banca.

Pero la empresa quería embarcarse en una estrategia de crecimiento internacional. ¿Debía el CEO correr el riesgo de crear un único producto puntero o seguir desarrollando soluciones a medida para sus grandes clientes? ¿Debía crecer en todos los sectores o centrarse en uno solo? De ser así, ¿en cuál de ellos? ¿Cómo crear un equipo comercial capaz de "vender" el valor de la empresa en lugares repartidos por todo el mundo y en varios idiomas?

Otra cuestión importante era cómo financiar el rápido crecimiento y la expansión internacional. ¿Debía recurrir al capital riesgo o seguir autofinanciándose con los recursos propios? ¿Qué pasaría si, a medida que aumentara la escala, el exitoso modelo de negocio de BrapoTech empezara a hacer aguas, tal como temía el CEO? Como descubrirán los lectores, equivocarse en cualquiera de estas cuestiones clave podía resultar fatal.

La *FocusCase Collection* ayuda a tomar decisiones ante situaciones tan críticas como estas. En próximas entregas se abordarán otros grandes retos empresariales.

©IESE Business School

©IESE Business School