A cada contexto, su gestión del crecimiento

Los retos para crecer en contextos de cierto estancamiento son muy diferentes a los que se plantean en entornos de gran crecimiento.

17 de enero de 2013

En un entorno de rápido crecimiento, un directivo afronta retos distintos a los que genera un contexto de cierto estancamiento.

Tras estudiar empresas de diferentes tamaños y países a lo largo de varios años, Julia Prats y Marc Sosna, del IESE, junto a Ramakrishna Velamuri, de CEIBS, han identificado las prácticas directivas de éxito en diferentes contextos de crecimiento.

Su artículo "Managing in Different Growth Contexts" (Dirigir en diferentes contextos de crecimiento), publicado en la *California Management Review*, propone una matriz con las barreras que afrontan las empresas y las acciones necesarias para superarlas.

Cómo medir el crecimiento

Crecer de forma rentable sigue siendo una gran prioridad para los directivos. Y aunque el crecimiento se suele estudiar al nivel de la empresa, los autores sostienen que es más lógico analizar las combinaciones del segmento de producto, es decir, un producto o una familia de productos en un contexto de crecimiento determinado.

El matiz es importante porque este planteamiento evita ligar combinaciones de producto determinadas a mercados geográficos o unidades de negocio concretas, lo que las privaría de un tratamiento más estratégico.

A veces, los mercados ya maduros presentan áreas de alto crecimiento que se podrían explotar, pero que requieren un enfoque muy diferente al del gran mercado.

©IESE Business School

La matriz de los retos del crecimiento

Los autores proponen una matriz de los retos del crecimiento para ayudar a los directivos y responsables de unidad a gestionar las diferentes combinaciones de segmento de producto.

Se trata de un cuadro de 2x2 con cuatro posibles escenarios de crecimiento, en el que cada uno de los cuadrantes presenta un reto principal.

- **Crecimiento bajo tanto de la unidad de negocio como del segmento de producto** (cuadrante 1). El reto es generar crecimiento.
- **Crecimiento bajo de la unidad de negocio pero elevado del segmento de producto** (cuadrante 2). El reto es conectar con el crecimiento del segmento de producto.
- **Crecimiento elevado tanto de la unidad de negocio como del segmento de producto** (cuadrante 3). El reto es sostener el diferencial de la tasa de crecimiento con respecto a otros competidores en el segmento de producto.
- **Crecimiento elevado de la unidad de negocio pero bajo del segmento de producto** (cuadrante 4). El reto es gestionar el rápido crecimiento y asegurarse de que el segmento de producto sigue el ritmo de crecimiento de la unidad.

Su investigación señala que los problemas surgen si los directivos creen estar en el primer, tercer o cuarto cuadrante cuando en realidad se encuentran en el segundo, sin darse cuenta de que sus competidores les están sobrepasando o lo han hecho ya.

Un crecimiento elevado en términos absolutos (por ejemplo, un 35%) suele dejar satisfechos a los directivos, pero este podría estar significativamente por debajo del crecimiento del segmento de producto (por ejemplo, un 60%).

Cómo superar las barreras del bajo crecimiento

Los autores identifican tanto las barreras de cada cuadrante de la matriz como las medidas necesarias para superarlas. Las barreras pueden ser internas o bien provenir de los clientes, proveedores, socios o competidores.

Los obstáculos que afronta una unidad de negocio en un contexto de crecimiento bajo (cuadrante 1) comprenden obstáculos internos, como el miedo al fracaso y modelos desfasados, y otros relacionados con los clientes, como mercados que podrían desaparecer o que no han despegado aún. También tienen que lidiar con una posible falta de credibilidad entre proveedores y socios.

©IESE Business School

Para superar estas barreras habría que definir los límites de los errores y fallos humanos, volver a analizar ciertas asunciones, estudiar la reasignación de activos y desarrollar una estrategia de "peldaños" para lograr credibilidad.

Las barreras en el segundo cuadrante incluyen cuellos de botella internos que impiden nuevas iniciativas de crecimiento, falta de proximidad con el cliente; la necesidad de ajustar el modelo de negocio, alianzas mal concebidas desde el principio y competidores que se mueven rápido.

Los autores proponen nombrar a líderes creíbles, asegurarse acceso a las oportunidades, establecer acuerdos de marketing cooperativo con los socios, realinear los incentivos y evaluar la posición respecto a la competencia.

Crecimiento alto: otras barreras que superar

Los obstáculos que pueden aparecer al sostener el diferencial de la tasa de crecimiento (tercer cuadrante) pueden ser la autocomplacencia y pequeños problemas "invisibles", un menor talento de los empleados contratados durante el periodo de crecimiento, centrarse en exceso en este desarrollo, las objeciones de los socios estratégicos al ritmo al que se crece y una competencia demasiado agresiva.

Para vencerlas, los autores proponen desarrollar la flexibilidad directiva, así como proyectos y objetivos ambiciosos, comprender el porqué de la retención del cliente, nivelar la posición propia con la de los socios y compararse con los líderes de otros sectores.

Las entidades inmersas en un crecimiento elevado (cuarto cuadrante) deben afrontar una serie de disyuntivas, como hacer mediciones de rendimiento a corto o a largo plazo, contratar empleados nuevos o bien retener a los antiguos, invertir más pronto o más tarde en cultura y valores, apostar por la calidad de producto o por la rapidez en el lanzamiento, escoger socios de primer o segundo nivel, y centrarse en los competidores o bien en las oportunidades del mercado.

Anticipar trayectorias futuras

La matriz de los retos del crecimiento no solo contribuye a identificar una mejor aproximación para el presente, sino que también ayuda a anticipar los retos del futuro a partir de las trayectorias de crecimiento de las empresas.

Por ejemplo, cuando una unidad de negocio experimenta un cambio en su perfil de

©IESE Business School

crecimiento, lo cual puede producirse a causa del mercado, los autores señalan la necesidad de que la estructura organizativa, los modelos y las actividades se ajusten rápidamente a este cambio.

Los directivos deberían evaluar y fortalecer los procesos fundamentales relacionados con la misión de la empresa para tratar de evitar un inesperadamente bajo rendimiento o incluso el colapso.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School