Cómo gestionar el lado oscuro del crecimiento

Las competencias necesarias para que una empresa crezca en época de bonanza pueden convertirse fácilmente en una trampa en época de vacas flacas.

1 de julio de 2010

Por M. Julia Prats y Marc Sosna

Hoy mi empresa es como un tirachinas, 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 contraproducente.

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 liderazgo 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

©IESE Business School

start-up del sector de las telecomunicaciones, 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.

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.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 6 (T3 2010).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "Cómo gestionar el lado oscuro del crecimiento" (ART-1817) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer IESEinsight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

M. Julia Prats

Profesora de Iniciativa Emprendedora, titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial y directora del Centro de Emprendimiento e Innovación del IESE Business School.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School