

ENTREVISTA **MIGUEL ÁNGEL ARIÑO** Profesor del Iese

# «Si se penaliza que vaya mal, la gente no experimentará»

Rafael Servent Tarragona

## ¿Por qué fracasan las empresas?

La primera razón es el riesgo evitable. Es decir, todos aquellos riesgos en los que incurrimos por hacer algo mal.

## Fracasos por incompetencia.

Por inadvertencia, en unas ocasiones, y por mala intención en otras.

## Ponga un ejemplo.

Cuando se hundió el Titanic. Se dijo que el barco era muy pesado y lento. Para desmentirlo, la naviera decidió llegar a Nueva York un día antes de lo previsto, y para lograr eso pusieron el barco a toda velocidad, desoyendo las advertencias de los otros barcos, que les decían que se estaban metiendo en una zona de icebergs. Si se hubiese aminorado la marcha al entrar en zona de niebla, o hubiesen puesto más vigilancia para atisbar icebergs, hubiesen evitado el naufragio.

## Riesgo evitable, el del Titanic. Pero no todos los riesgos son evitables, ¿cierto?

En efecto. La segunda razón de fracaso de las empresas son los riesgos estratégicos. Persigues una oportunidad que puede salir mal, pero el potencial beneficio compensa asumir ese riesgo. Un ejemplo claro es el de las prospecciones petrolíferas. Por último, tenemos el riesgo exterior. Son todas aquellas cosas que pueden pasar y sobre las que tú no tienes control, como huelgas, terremotos...

## ¿Y ciclos económicos?

El ciclo económico es el más relevante de estos riesgos exterior-



Miguel Ángel Ariño, esta semana en la Cambra de Comerç de Tarragona. FOTO: PERE FERRÉ

res. Las empresas mueren por sobredimensión, durante las fases expansivas. Por eso es aconsejable no sobredimensionar. El futuro tiene curvas, y hay que prepararse durante los tiempos de bonanza para cuando lleguen tiempos de escasez, y llevar a cabo inversiones medianamente sostenibles en el tiempo.

## Ahora nos parece muy sensato, y todos decimos que así lo haremos cuando llegue el momento. ¿Lo haremos?

Nos olvidaremos, absolutamente. Tenemos poca memoria, y en cuanto las cosas empiezan a ir bien, vemos un futuro prometedor y olvidamos que las cosas pueden torcerse. En cuanto las cosas van bien, nos ilusionamos.

## ¿Y no se trata de ser positivos?

Una cosa es ser positivo y otra negar la espalda a la realidad. El

ser positivo no debe ser confundido con ser inconsciente. Los ciclos económicos no se pueden evitar, pero sí prevenir y salir muy bien parados, o que en cambio se te lleven por delante. El 50% de las empresas que figuraban hace 25 años en Fortune ya no existen.

## ¿Tanta atención y prevención con los riesgos no está reñida con la corriente que propugna probar cosas nuevas constantemente, a bajo coste y rápido, testeando en el mercado y corrigiendo sobre la marcha? Cultura lean startup, modelos canvas...

Siempre que hay que hacer una cosa nueva, hay que experimentar. Y como usted dice, deben ser experimentos de bajo coste que, si la cosa sale mal, no sea una catástrofe para la empresa. Además del bajo cos-

te, deben ser experimentos que generen aprendizaje. En tercer lugar, en la empresa tiene que haber una cultura de experimentación, y tiene que estar asumido que es normal que la cosa vaya mal. Si se penaliza que vaya mal, la gente no experimentará.

## ¿Puede poner un ejemplo de cómo hacerlo?

Una empresa quiere entrar en Francia. En lugar de montar una planta de producción allí, quizás mejor comenzar con una oficina comercial con tres vendedores. Si la cosa no va, se de marcha atrás y los vendedores vuelven aquí. Eso es un experimento de bajo coste.

## ¿La burbuja emprendedora también ha llegado a la empresa con proyectos de intraemprendimiento?

## muy personal

**Miguel Ángel Ariño** Profesor de Análisis de Decisiones y Análisis de Situaciones de Negocio en la escuela de negocios Iese, Miguel Ángel Ariño es doctor en Ciencias Matemáticas por la Universitat de Barcelona y autor de libros como *Iceberg a la vista: principios para tomar decisiones sin hundirse* (Empresa Activa) o del blog 'miguelarino.com'. Esta semana estuvo en la Cambra de Comerç de Tarragona para hablar de por qué fracasan las empresas.

Hay que ir con los tiempos, y si no todavía iríamos en carreta. Hay que emprender, pero ojo con la moda del emprendimiento sólo porque todo el mundo lo hace. El intraemprendimiento es peligroso. Hay que tener cuidado con dar privilegios a intraemprendimientos, porque tu negocio tradicional puede verse postergado y puedes generar frustración en tu gente. Asumes muchos riesgos, hay que tener cuidado.

## Entonces, ¿es algo malo?

No es malo, pero se hace muy mal muchas veces. Hay que saber compaginar dos culturas distintas. Tener las dos funciones, la intraemprendedora y la tradicional, es un arte que no está al alcance de todo el mundo. Hay que emprender con coste bajo y poco a poco. Y con las personas adecuadas, que no todo el mundo vale.

## ¿Qué personas?

Gente con ideas, y no sólo con capacidad de llevar a cabo las ideas de otros.

## Gente creativa.

Con ideas y capacidad de llevarlas a cabo. Y sobre todo, ojo con comprometer recursos. Que fracase antes de que te hayas metido hasta las orejas.

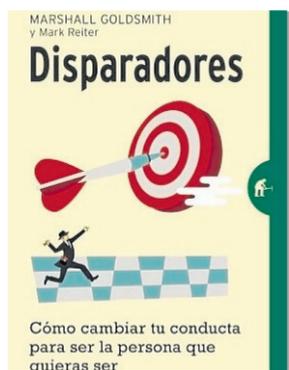
## LIBROS

### Disparadores

**Autor:** Marshall Goldsmith

**Editorial:** Empresa Activa

● Este es un libro sobre el cambio conductual, pero, ¿por qué nos cuesta tanto? ¿Cómo podemos motivarlo? ¿Cómo decidirnos en qué debemos cambiar y cómo logramos que los demás lo perciban? El autor se centra en los disparadores que hay en nuestro entorno. A su juicio, un disparador es cualquier estímulo que reconfigura



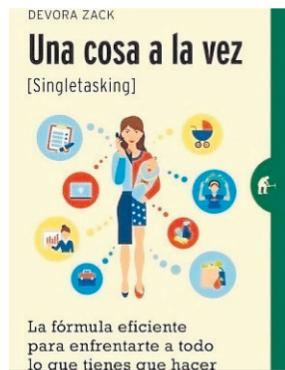
nuestros pensamientos y acciones, que aparecen de forma súbita e inesperada.

### Una cosa a la vez

**Autor:** Devora Zack

**Editorial:** Empresa Activa

● Tras el éxito de 'Odio el networking', pero lo necesito', llega el nuevo libro de Devora Zack, que nos enseña estrategias simples para ser más efectivos. La autora defiende el *single-tasking* o monotarea, es decir apostar por hacer una sola cosa en cada momento para recuperar el control de la situación, lo que significa una concentración intensa y resultados



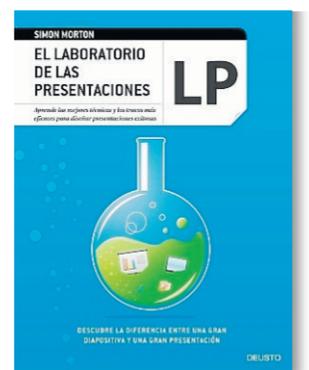
excepcionales. Cambiar habitualmente de tarea guarda relación con una productividad escasa.

### El laboratorio de las presentaciones

**Autor:** Simon Morton

**Editorial:** Deusto

● 'El laboratorio de las presentaciones' recoge toda la experiencia de Simon Morton al frente de su firma de consultoría, una de las más prestigiosas del mundo en desarrollo y diseño de presentaciones, y con clientes en más de veinte países, entre ellos grandes marcas y grandes líderes de opinión. En este libro, Morton comparte su particu-



lar metodología, llamada optimización de las presentaciones en las que desafía los tópicos.