

The background is a complex, multi-layered collage. It features a man's face in the upper left, rendered in a blue and green color scheme. Below and to the right, there are several interlocking gears in red, yellow, and blue. A prominent, 3D-style upward-pointing arrow is visible on the right side, colored in shades of red and orange. The overall composition is dynamic and colorful, with a mix of organic and mechanical forms.

DINÁMICAS RECETAS Y DANZAS

HORACIO MARCHAND

DINÁMICAS, RECETAS Y DANZAS

VAIVENES, PARADOJAS Y PROPENSIONES EN LOS NEGOCIOS

Por: Horacio Marchand

Creemos que el negocio depende de nosotros, cuando hay negocios tan buenos que sobreviven y crecen a pesar de nosotros mismos.

Creemos que manejamos a la organización, cuando es la organización la que nos maneja. Como cuando llegamos y preguntamos a nuestra secretaria ¿qué se ofrece?, o cuando la inercia del negocio es tan grande que nos encontramos con que no podemos hacerlo cambiar.

Creemos que nuestras decisiones son determinantes, cuando el impacto depende de una compleja amalgama de variables que en ocasiones hace irrelevantes a las decisiones tomadas, como en la eterna brecha entre la estrategia que se articula y la que se acaba implementando.

El asunto es que la complejidad de los diversos ecosistemas de negocio interactuando generan combinaciones de variables y grados de influencia difíciles de aislar. De ahí que se compliquen significativamente los diagnósticos y la detección de oportunidades.

Esto adquiere una complejidad todavía mayor cuando se introduce el psique individual del tomador de decisiones porque los individuos estamos repletos de sesgos, complejos y conductas automáticas.

Por eso hay negocios tan buenos que pueden darse el lujo de ser manejados por directivos muy malos y hay negocios tan malos que apenas y sobreviven gracias a directivos muy buenos.

Por eso hay que buscar la lucidez antes que la justificación; tener humildad frente al mercado y no creer que ya lo desciframos; respetar al competidor y no descalificarlo; tener miedo a quedar obsoleto y no adoptar un dogma; amar al experimento y no dejar de aprender.



Somos una sociedad de consumo inmediato y queremos una pastillita para todo: bajar de peso, dormir, incrementar la energía, facilitar una erección, promover la digestión, agilizar la memoria, disminuir el dolor, reducir la ansiedad, aliviar la depresión, mejorar la piel, y así sucesivamente.

Sólo nos falta una pastilla que nos haga exitosos. Como todavía no ha sido inventada, en su lugar consumimos gurús, libros, revistas y cursos de negocios aunque hay que tomarlos con la debida suspicacia.

Por mi parte creo que todo lo que digo o escribo es irrelevante.

Lo que escribo sólo adquiere sentido y vida cuando el lector encuentra algo que le resuena en su interior y es a partir de ahí que se hace relevante; es su situación y subjetividad la que le da el “soplo divino” a cualquier idea.

Entonces la relevancia la determina el lector, no el escritor; el alumno, no el profesor; el que escucha, no el que habla. En todo caso, a lo que podemos limitarnos los que escribimos es hacerlo de la manera más clara y atractiva que podamos.

Bajo esta perspectiva el proceso de escribir y leer es uno sólo, y es uno de co-creación. La fuerza de la letra permanece latente y sólo cuando la energía que provee el lector se activa, cuando trabaja una idea, la comparte, lo mueve, lo posee, es cuando finalmente se cierra el ciclo.

Por eso hay que desconfiar de la industria de la receta que recurrentemente promete transformar a una empresa.

Le llamo *industria de la receta* a la que componen --debería decir componemos-- profesores, escritores y consultores de negocio apuntalados con la abrumadora cantidad de escuelas de negocios que ofrecen grados, pos-grados y capacitación ejecutiva.

Sin dejar de reconocer y hacerle reverencia a determinados conceptos que reescribieron la forma de hacer gestión en las empresas, la industria de la receta no es perfecta y hasta funciona de una manera preocupante.

Muchos de las investigaciones toman una serie de empresas exitosas, digamos **Apple** (por el momento) y las utilizan como unidades de análisis para des-construirlas y “encontrar” los elementos clave de éxito. A estos elementos los investigadores los bautizan con nombres rimbombantes para decir: “Mi concepto se encuentra en todas las empresas exitosas que investigué.”

“Una empresa cambia por día. El contexto, la gente, la cultura, la competencia, el mercado; todo es diferente al día siguiente.”

¿**Harvard** produce profesionistas excepcionales, líderes universales, innovadores audaces y lo mejor de lo mejor en el mundo empresarial o es que **Harvard** sólo acepta alumnos excepcionales, líderes universales, innovadores audaces, y lo mejor de lo mejor?

Si estudias a los egresados de Harvard encontrarás no sólo dos o tres características en común, sino cientos o incluso miles, dependiendo de la taxonomía y las variables que decidas estudiar.

Respecto a las empresas que los investigadores estudian, frecuentemente son las mismas. Una búsqueda online de los artículos del **Harvard Business Review (HBR)**, reveló que cerca del 50% de los artículos publicados desde 1922 mencionan por lo menos alguna de las siguientes compañías: **IBM, GE, Dell, Wal-Mart, Southwest Airlines (McFarland, Breakthrough Company)**.

Estas 5 compañías produjeron 1,304 resultados en cerca de los 2,000 artículos publicados en el HBR. ¿Será que el conocimiento de negocios viene de sólo 5 compañías? ¿De 10? Los libros de negocio y el resto de las publicaciones igual: suelen elegir sistemáticamente al mismo grupo de empresas.

Analizar retrospectivamente una o varias empresas, para luego cruzarlas con una matriz e intentar explicar el éxito y el fracaso me parece temerario, casi especulativo.

Es como estudiar las vidas de **Winston Churchill, Shakira, Albert Einstein, Da Vinci, Isaac Newton, Nelson Mandela, Virginia Wolf** y encontrar los factores comunes, publicarlos e incitar a la gente a que sean como ellos. Paradójicamente el factor más común entre ellos es que fueron originales, y esto tampoco es la respuesta, quizá no exista ninguna.

No dudo del poder inspiracional de las historias exitosas ni de la fuerza que tienen para activar la imaginación y la posibilidad.



“Analizar retrospectivamente una o varias empresas, para luego cruzarlas con una matriz e intentar explicar el éxito y el fracaso me parece temerario, casi especulativo.”

Hasta los formatos conceptuales presentados pueden formar masa crítica para ser utilizadas cuando llegue la oportunidad; pero son recursos, no mandamientos, son ingredientes no el platillo.

Una empresa cambia por día. El contexto, la gente, la cultura, la competencia, el mercado; todo es diferente al día siguiente.

Y están los fanáticos. Aquellos que se emocionan tanto con un autor, una idea, un esquema, que lo utilizan obsesivamente para esconder su ansiedad, eliminar artificialmente la incertidumbre y aliviar temporalmente el estrés natural que acompaña a la vida personal, profesional y de negocios.

Dicho lo anterior, yo le sumo mi propia interpretación de lo que he visto de compañías exitosas. No puedo criticar solamente y a pesar de lo que señalo, en una franca contradicción, me veo obligado a aportar algo a esta industria de la respuesta.



Hay miles de ideas y conceptos de management; sin embargo considero que la gran mayoría gira esencialmente alrededor de 3 ideas pivote. Le llamo *Danza Estratégica* a la interacción de estas 3 energías que, para manejarse, requieren simultáneamente de fuerza, disciplina, flexibilidad y ritmo; de un ir y venir de un lado al otro. Estas ideas son:

1. La ejecución y la mejor gestión administrativa de la empresa a base de eficiencia, mantenimiento, productividad y optimización.

Con disciplina, precisión y control, un negocio busca incrementar su productividad año con año.

Entre los conceptos tradicionales relacionados están: reingeniería, reestructuraciones, TQM (total quality), **SCM** (supply chain) administración de tiempos y movimientos, logística, programación lineal, centralizaciones de compras, sistemas de información vinculados, procesos just in time, economías de escala, etc.

Pero existe el riesgo de caer en la obsesión del denominador (gastos, costos) a expensas del numerador (ventas, crecimiento). La filosofía de “entre menos burros más olores” quiere disminuir en lugar de crecer; desinvertir en lugar de invertir; cuidar la participación de mercado en lugar de ir por la de los competidores y la de mercados nuevos.

Adicionalmente, la maximización de la eficiencia requiere la minimización de la flexibilidad. Y una pérdida de flexibilidad anuncia la eventual muerte por des-adaptación y des-sincronización con el mercado. No hay sistema cerrado que pueda sobrevivir.

Este punto entonces trata sobre la administración de la oportunidad. Si la oportunidad es el origen de un negocio, la gestión tiene que ser la preservación; pero la oportunidad indubitavelmente cambia y se reconfigura. Si sigues configurado alrededor de la oportunidad original y te haces cada vez más eficiente, sin considerar la metamorfosis que cualquier oportunidad sufre, entonces más rápidamente quedarás fuera de la jugada.

2. La detección y explotación de oportunidades de manera sistémica.

La empresa requiere de un sistema nervioso activo, sensible, intuitivo, que esté recogiendo constantemente del mercado las tendencias, modas, cambios estructurales, tecnológicos y de modelos de negocio.

“Una cosa es el sensor que detecta, descubre y anuncia, y otra es la seriedad e importancia que la empresa le da al descubrimiento.”

Este sistema de detección alimenta a la compañía y le insinúa, le propone o le demanda nuevos rumbos a explorar; pilotear, experimentar y lanzar.

Una cosa es el sensor que detecta, descubre y anuncia, y otra es la seriedad e importancia que la empresa le da al descubrimiento.

Lo ideal es que se enlisten los escenarios a explorar viéndolos como un inventario de oportunidades que tiene que analizarse, opción por opción, bajo dos criterios: el tamaño del impacto que podría traer al negocio y la facilidad y costo para implementarla.

Esto dispara cuatro cuadrantes: 1.- **lo fácil de implementar y de bajo impacto**, 2.- **lo difícil de implementar y de bajo impacto**: a estos dos cuadrantes hay que ignorarlos pero sin perderlos de vista.

En el cuadrante 3 **está lo fácil de implementar y de alto impacto**, que es el más relevante

de todos en función de los resultados de corto plazo que puede traer.

En el 4 está **lo difícil de implementar y de alto impacto**, que es donde radican las ventajas competitivas que la empresa podría construir o perfeccionar y que la competencia difícilmente podría copiar.

Este punto entonces trata sobre la **detección y explotación de oportunidades**, sobre mantener un sistema abierto que se centra sistemáticamente en el génesis de nuevos negocios e iniciativas para revigorizar al negocio.

3. El diseño y la ejecución del **tradeoff** entre estas dos fuerzas según el contexto y la trayectoria de la empresa.

Mientras se mantiene el paso de una operación incrementalmente eficiente tiene que existir la intención estratégica de renovación. Es una tensión necesaria de fuerzas que demandan que los directivos y empresarios tengan la capacidad de mantener intencionalmente el conflicto de prioridades y fomenta un ambiente vibrante y estimulante.

Hay que repartir los esfuerzos y asignar recursos no sólo a la administración del negocio sino a la detección y explotación de oportunidades. ¿Cuánto para cada uno?

Si te pasas de innovador caes en explosión; si te pasas de eficiente caes en implosión.

Si inviertes demasiados recursos en innovación, la competencia más eficiente te desplazará; si inviertes demasiados recursos en eficiencia, la competencia más innovadora te desplazará.

Y también es un tema de timing: si inviertes los recursos necesarios para la innovación en el tiempo inadecuado, la competencia más certera te desplazará; si inviertes los recursos necesarios para la eficiencia en el tiempo inadecuado, la competencia más certera te desplazará.



FUERZA DISCIPLINA FLEXIBILIDAD RITMO

“Hay que danzar con gracia y ritmo a pesar de que se trata de una gran tensión entre las fuerzas pero con el entendimiento de que sin tensión de opuestos no hay energía, y sin colisión no hay creación.”

Es enfoque a la eficiencia, enfoque a la innovación, enfoque a la intensidad, enfoque a los tiempos.

Este punto entonces trata sobre el balance o desbalance intencionado de la administración del negocio con la detección y explotación de nuevas oportunidades.

En conclusión se podría decir que es un tema de qué energía asumir, en qué grado y en qué tiempo.

Para ilustrarlo metafóricamente, correlacionándolo con la mitología griega, pudiera decirse que: la gestión de empresas es una ciencia, como lo diría **Apolo**; la gestión de empresas es un arte, como lo diría **Dionisio**; la gestión de empresas es una cuestión de grado y sobretodo de timing, como lo diría **Cronos**.

Pero quizá más bien sea un tema de danza, como lo diría Terpsícore –la musa de la música y el baile; es como un interminable gran baile entre tres grandes objetivos que requieren sean atendidos de manera simultánea.

Hay que danzar con gracia y ritmo a pesar de que se trata de una gran tensión entre las fuerzas pero con el entendimiento de que sin tensión de opuestos no hay energía, y sin colisión no hay creación.



Las grandes teorías suelen ser una proyección de sus autores, artistas o creadores. En general, tendemos a creer que un libro siempre tendrá un aura de verdad “objetiva”; pero, ¿qué pasa con los prejuicios e ideas preconcebidas de los autores? ¿Hasta qué punto su propia personalidad, experiencias, educación o complejos psicológicos llegan a afectar su lucidez y objetividad?

Pongo de ejemplo a **Frederick Taylor**, uno de los primeros en escribir sobre gestión de empresas y autor de *Principles of Scientific Management* (1911), donde describe las ideas fundamentales de la fabricación a gran escala en las líneas de producción. Taylor propone una metodología de eficiencia que consiste en desglosar cada acción, trabajo o tarea, en pequeños segmentos que se puedan analizar, rediseñar y enseñar. Esto incluye la separación de la ejecución y la planeación del trabajo, la introducción de tiempos y la investigación de movimientos para un desempeño óptimo, el uso de contabilidad detallada y un método de pago-por-resultados de sueldo.

Taylor estaba obsesionado con la eficiencia. Para él no existía nada más importante que obtener el máximo rendimiento de cada hombre y cada máquina. Por tanto, los trabajadores debían ser considerados como insumos y su método racionalista buscaba convertir hombres en obreros productivos.

La Administración Científica se encuentra entre los primeros conceptos que son enseñados en la escuela de negocios y sin duda alguna las ideas de Taylor sobre eficiencia han sido una gran influencia en el bienestar material del mundo moderno. Si no fuera por la eficiencia de la producción en masa y un sistema de división del trabajo bien organizado, muchos bienes y servicios serían inaccesibles para la mayoría de la gente.

Inventos como los automóviles y la transportación moderna, por ejemplo, hubieran sido imposibles. El mejor ejemplo quizá es **Henry Ford**, un contemporáneo de Taylor que le dio al mundo el famoso Modelo T. Ford, y que fue uno de los pioneros en aplicar las ideas de Taylor a través de la línea de ensamblaje, un proceso industrial en el cual las partes de un producto eran agregadas de manera secuencial usando logística, óptimamente para crear un producto terminado. La línea de ensamblaje probó ser mucho más rápida en la producción del método artesanal. Ford tenía la visión de “construir un carro para la gran multitud”.

*“Para el experto en psicología, es claro que su teoría de la administración científica fue el producto de batallas internas de una personalidad discutiblemente **neurótica y perturbada.**”*



“Las creaciones tienen el sello de sus creadores, sus fallas, sus complejos psicológicos, y también su genialidad.”

De esta manera, el **Taylorismo** y el **Fordismo** le sumaron a las ideas de la Revolución Industrial que empezaron en Inglaterra un par de siglos antes y se consolidó la metáfora moderna de la organización: la empresa como una máquina. ¿Y cómo era Taylor en su vida personal? ¿Qué tipo de persona fue capaz de conceptualizar y articular ideas como estas?

Taylor era un hombre que en su vida personal y en todas sus actividades, ya sea en su casa o en el trabajo, seguía programas y horarios rígidos. Gareth Morgan, un profesor canadiense de comportamiento organizacional, nos da mayores detalles: “por ejemplo, desde pequeño, mientras hacía caminatas el pequeño Fred, constantemente experimentaba con sus piernas para descubrir cómo llegar a la mayor distancia con la mínima energía posible. Como adolescente, antes de ir a un baile, se aseguraba de hacer listas de las mujeres atractivas y de las feas que iban a asistir, para poder pasar la misma cantidad de tiempo con cada una de ellas”.

Para los espíritus creativos este tipo de conducta puede lucir obsesivo-compulsiva, sin embargo el punto es ilustrar cómo las preocupaciones y asuntos del subconsciente de un individuo pueden tener un efecto en la elaboración de sus teorías y en el impacto que pueden tener en las organizaciones. Para el experto en psicología, es claro que su teoría de la administración científica fue el producto de batallas internas de una personalidad discutiblemente neurótica y perturbada.

Si en lugar de tomar como hechos consumados las teorías de los intelectuales, tomáramos en cuenta su vida personal, nos vendrían a la mente preguntas como éstas: ¿cómo es que sus ideas se reflejan en sus hábitos y estilo de vida?, o más bien, ¿cómo sus hábitos y estilo de vida se reflejan en sus ideas y lo que escriben? En otras palabras, ¿cuánto de su “objetividad” está cargada de subjetividad?

Las creaciones tienen el sello de sus creadores, sus fallas, sus complejos psicológicos, y también su genialidad.



ROTTEN APPLE?

Académicos y analistas están a punto de diagnosticar el fin de la era dorada de Apple, si es que no lo hicieron ya. “The next big thing”, el slogan con el que Samsung anuncia sus teléfonos, pareciera ser un augurio de que el modelo Apple está agotado.

¿Qué hizo a Apple exitoso? ¿Qué puede hacer que fracase? Apple es el ejemplo favorito en la academia y pocas empresas están tan estudiadas.

El genio de Steve Jobs es indiscutible, pero finalmente Jobs tomó decisiones, implementó acciones, facilitó procesos. Una compañía del tamaño de Apple no podría haberse sostenido con la simple presencia de un genio. Apple institucionalizó competencias y hábitos, al mismo tiempo que replicó, hasta donde se pudo, el DNA Jobs.

¿Entonces, qué hizo a Apple grande?

¿Fue, como dicen **Mauborgne y Kim**, que encontró un Océano Azul donde hizo irrelevante a la competencia e invirtió en variables de su propuesta de valor que impactaban al mercado de manera única? Sí.

¿Fue, como dice **Porter**, que manejó bien los *tradeoffs*, ejecutó mejor que nadie la cadena de valor y claramente distinguió entre el concepto de eficiencia operativa y el de estrategia? Sí.

¿Fue, como dice **Senge**, que construyó una empresa que aprende y se adecuó eficientemente a las necesidades del mercado? Sí.

¿Fue, como dice **Christensen**, que su ritmo de innovación disruptiva capturó mercados antes que nadie (aunque su modelo se centra del segmento bajo hacia el alto)? Sí.

¿Fue, como dicen **Brandeburger y Nalebuf**, inspirados en Nash, que encontraron la fórmula adecuada donde integraron en un modelo de negocio a una red de nodos que se montaban en plataformas y contenidos de otros para configurar una propuesta de valor diferenciada? Sí.

¿Fue, como dice **Rogers**, que supo manejar la curva de difusión/adopción de innovaciones y capitalizar los segmentos de clientes? Sí.

¿Fue, como dice **Collins**, que Apple supo “construir relojes en lugar de decir la hora” y encontrar su *Hedgehog Concept*? Sí.

“Es que tenemos una propensión para buscar la explicación, la forma correcta, la teoría precisa, la metodología detallada para llegar al éxito.

La, la, la, la.

Pero nunca algo lo ha sido todo.”

Y así le puedo seguir *ad nauseam* citando las celebradas y a mi gusto sobre-estimadas teorías de gestión de negocios, donde se comprueba que cuando el análisis se hace sobre una empresa que ya es exitosa la *théorie du jour* funciona.

Es más, me cuelo y pregunto si Apple leyó mi libro **Hipermarketing** (Ed. Océano 2005) y adoptó mi modelo que propone que el total de la empresa debe alinearse y ejecutar alrededor de una oportunidad de mercado en base al consumidor y contra la competencia.

Si todas las teorías funcionan en retrospectiva, entonces queda demostrada su irrelevancia individual.

Infelizmente así suele funcionar la elaboración de teorías del management: se concibe un modelo, se voltea a ver a empresas exitosas, se palomean los ingredientes, y “se comprueba” que las organizaciones exitosas cumplen con el modelo; lo que sirve a su vez para “demostrar” que la teoría funciona.

Y nos la creemos y asumimos causalidad y la explicación de la razón única.

Es que tenemos una propensión para buscar la explicación, la forma correcta, la teoría precisa, la metodología detallada para llegar al éxito. La, la, la, la. Pero nunca algo lo ha sido todo.

Esto es peligroso. Está bien que se generen nuevas formas de percibir la gestión de empresas, pero no podemos dejar a un lado la complejidad y las variables infinitas que impactan a la empresa, sobre todo la de la conducta humana.

Adicionalmente, el desempeño de una compañía se ve afectado por el desempeño de otras compañías. Una empresa puede hacer cosas bien e irle mal por razón de su competencia. Por ejemplo **K-Mart** frente a Walmart, **Nokia** y **Blackberry** con Apple y Samsung.



“Si todas las teorías funcionan en retrospectiva, entonces queda demostrada su irrelevancia individual.”

Y también hay “buenos o malos” negocios en función de qué tan oportunos son y, hay que decirlo, de la suerte. El que no reconoce la suerte o las variables exógenas, asume aciertos de gestión que no le corresponden, por lo que configuran su operación alrededor de falsas premisas.

Luego, cuando las cosas cambian, por ejemplo las ventas bajan, no pueden explicar lo que está pasando. Y se complica más: como no entendieron lo que causó el éxito y no se explican la baja, entonces toman decisiones correctivas erróneas, confundiendo a la organización y al mercado.

En síntesis, no es tan fácil eso de aplicar teorías de management pero me permito, a la luz de lo comentado, compartir mis dos favoritas:

- 1. Es preferible tener un buen negocio mal manejado que un mal negocio bien manejado.**
- 2. El 80 por ciento del éxito en los negocios consta de hacerse presente, estar ahí y persistir.**



Eratóstenes, en el Siglo III antes de Cristo, fue el primer científico de la historia que midió la circunferencia del planeta Tierra y demostró experimentalmente que nuestro mundo es redondo. Pasaron mil 500 años para que llegara Cristóbal Colón y se explotara esta oportunidad.

En las organizaciones pasa algo parecido, hay una brecha enorme entre una causa y un efecto. Hay decisiones que se tomaron, digamos hace unos 5 años, y cuyas consecuencias apenas empiezan a asomarse, tanto positivas como negativas.

Una organización es un sistema complejo de interacciones donde el manipular una o dos variables, sobre todo las que tienen una consecuencia estratégica, tardan en impactar al entero. Y entre más compleja o grande sea una organización, más difícil será asignar los logros y las responsabilidades de lo que está ocurriendo.

Entonces ocurre algo fascinante: los directivos en una empresa disfrutan o padecen de las decisiones de sus antecesores; las disfrutan porque las decisiones fueron acertadas y tomaron algunos años en dar fruto (y fueron suertudos en estar ahí en el momento correcto) o las padecen por el efecto contrario. Pongo cuatro ejemplos:

1.- Le tronó la bomba a **Sócrates**. El Primer Ministro de Portugal, José Sócrates, renuncia a su cargo luego de que el Parlamento rechazó un plan de austeridad con el que buscaba evitar una intervención financiera internacional ante la actual crisis del país. La carga de Sócrates y su reto no fueron provocados por sus decisiones, sino por el acumulamiento de años de indisciplina financiera y erráticas políticas monetarias y fiscales.

2.- Grecia en el umbral. Según **Takis Michas**, su Secretario Internacional, la situación es tan grave que el país está a punto de sucumbir en anarquía. Las obligadas medidas de austeridad para remediar los excesos y la indisciplina de años están reventando la calma social y alimentando a grupos políticos radicales.

3.- Le falló **General Motors**. Roger Smith, presidente de General Motors (GM) en los 80's, ante la caída de participación de mercado y el éxito de los autos japoneses, decidió implementar un ambicioso programa para reemplazar con robótica una buena parte de la fuerza laboral; 45 mil millones de dólares después, GM siguió perdiendo participación de mercado porque el problema era uno de mercado, no de eficiencia operativa.

“Ante la ausencia de diagnóstico, la empresa se desgasta en implementar una y otra medida buscando cambiar en el corto plazo la inercia de algo que se está dando como una consecuencia inevitable de lo que se estableció años atrás.”



“... si se falla en el diagnóstico, se falla en todo.”

4. **Apple** futura. Desde hace un par de décadas, Apple decidió incursionar en las escuelas de primaria y secundaria como una estrategia de largo plazo y que, aunada a la serie de productos nuevos y exitosos, posicionan actualmente a Apple como el siguiente Microsoft.

Lo anterior implica que el crédito (éxito, fracaso o problemas) se asigna a la gestión actual, a aquella que por azares del destino le tocó estar en turno.

Ante la superficialidad típica de análisis que predomina en las organizaciones actuales, la presión por lo urgente --más que por lo importante-- y las explicaciones y excusas de siempre; la realidad es que difícilmente alguien puede entender o explicar de manera sistémica la verdadera causa del éxito o del fracaso.

Entonces el éxito no puede replicarse y el fracaso no puede solucionarse. Ante la ausencia de diagnóstico, la empresa se desgasta en implementar una y otra medida buscando cambiar en el corto plazo la inercia de algo que se está dando como una consecuencia inevitable de lo que se estableció años atrás.

Así no puede darse una solución en función de que se busca arreglar un problema sistémico, que por naturaleza tarda en ser impactado, a base de insistir en solucionarlo con medidas tácticas y de corto plazo. Consecuentemente se disparan las culpas entre los directivos y se activan los clásicos errores mentales y esquemas defensivos para proteger el ego: “yo no fui, fuiste tú, o fue el entorno”.

En este proceso se confunden los diagnósticos con las soluciones, los sujetos con los objetos, el corto con el largo plazo. Se pierde la lucidez y se desperdician recursos organizacionales empeñados en solucionar algo que no ha sido bien diagnosticado.

Y si se falla en el diagnóstico, se falla en todo.

Por eso es importante distinguir claramente que hay por lo menos dos tipos de análisis que requieren ángulos diferentes: las decisiones tácticas que suelen ser de corto plazo y apelan al pensamiento concreto; y las decisiones estratégicas que suelen ser de mediano y largo plazo y apelan al pensamiento abstracto.



CANDADO PSÍQUICO

Hay pensamientos, patrones y conductas que nos contienen. Estamos como encapsulados dentro de ciertas ideas que inevitablemente nos llevan a repetir decisiones y acciones.

Es que una vez que nos funciona algo, tendemos a repetirlo aunque los problemas nunca sean exactamente iguales. No es que tengamos hábitos, más bien los hábitos nos tienen a nosotros.

De ahí que los directores de empresa, una vez que dan por asentado su modelo de negocio, se dedican a desplegarlo sistemáticamente a lo largo de la organización. En base a esto, se puede decir que hay dos tipos de estrategia:

La *estrategia deseada*, la consciente, la que se enuncia, se enmarca y se cuelga en la pared; y la *estrategia espontánea*, la inconsciente, aquella que los directores no pueden y/o no saben articular pero que alimentan y ejercen a través de su conducta.

La *estrategia espontánea* está regida a su vez por lo que denominamos candados psíquicos. Estos candados son la materia prima de la cultura organizacional y son tan poderosos que ya ni se cuestionan; es como el pescado que no mira ni analiza el agua en la que vive.

La cultura organizacional le da estabilidad al grupo, pero también lo atrapa. Además de que la cultura busca preservarse, como si tuviera vida propia, dando por resultado un cuerpo directivo homogéneo, carente de 'diversidad genética' y vulnerable a tomar decisiones equivocadas.

Un grupo de iguales eventualmente se polariza, se hace unidimensional, se lleva al extremo y se desincroniza del mercado.

Los candados psíquicos pretenden explicar en alguna medida cómo es que un grupo de ejecutivos preparados, con experiencia e inteligencia, puede tomar decisiones tan equivocadas.

Una interpretación es la del psicólogo **Irving Janis** que definió al pensamiento grupal como un modo de pensamiento de los equipos cohesivos donde la unanimidad es más importante que la realidad. Al precipicio, eso sí pero todos tomados de la mano. Janis hizo sus investigaciones en incidentes de la magnitud del bombardeo de **Pearl Harbor**, la guerra de Vietnam y la invasión de Bahía de Cochinos.

Y hay que decir que una compañía exitosa suele ser más terca y cerrada, por eso no escucha al mercado que al cabo “ya le entendió”, y subestima a la competencia porque “nunca ha podido”.

El ejemplo de libro de texto en los negocios son los directivos de empresas automotrices norteamericanas: modelaron su negocio para fabricar autos grandes, quizá como consecuencia implícita del *making it big and driving big cars to show it*.

La rentabilidad estaba basada en buena medida en las refacciones y la recurrencia de llevar el carro a servicio. No importó, por casi tres décadas, que los japoneses se centraban en producir autos pequeños, eficientes en su consumo de gasolina y con poca necesidad de mantenimiento; los candados psíquicos, la trayectoria negada, la inercia inconsciente, llevaron a los norteamericanos al borde de la bancarrota.

IBM, que hoy en día es un modelo de gestión, en los 70's su candado psíquico estaba dominado por hardware y la elaboración de grandes sistemas computacionales. El software ni siquiera era considerado, por lo que catapultó a un joven nerd llamado Bill Gates.

Y hay que decir que una compañía exitosa suele ser más terca y cerrada, por eso no escucha al mercado que al cabo “ya le entendió”, y subestima a la competencia porque “nunca ha podido”.

¿Cómo darse cuenta que no se está dominado por los candados psíquicos y el pensamiento grupal? Me permito proponer algunas señales de alerta.

1.- El tablero de control, los indicadores de éxito de la empresa y sus operaciones siguen siendo los mismos de siempre. La gente encontró la manera de ganarle al sistema y adecuarse a las métricas.

2.- El cuerpo directivo no tiene rotación. Acumulan años trabajando como equipo y ocupando los mismos puestos. Los problemas políticos se reducen al mínimo, puesto que cada director encontró su coto de poder y se respetan mutuamente para que nadie pierda su posición; rara vez hay disrupción.



“Un grupo de iguales eventualmente se polariza, se hace uni-dimensional, se lleva al extremo y se desincroniza del mercado.”

3.- No hay mujeres ni jóvenes en los puestos directivos, ni un procedimiento para ir alimentando al talento nuevo. Las cartas de reemplazo no están a la vista.

4.- El enfoque es hacia adentro. Se cambian políticas, procedimientos y reglas. Las discusiones se centran en temas de renovación de oficinas, aperturas de sucursales y sistemas de organización, subordinando a las discusiones de mercado, segmentos de clientes y crecimiento comercial.

5.- Se minimiza a la competencia, se le descuenta, no se le reconocen aciertos.

6.- Los “cómo” le ganan al “qué”. No hay reflexión sobre qué mercados atender, con qué propuesta de valor, a qué regiones, con qué canales, con qué portafolio de productos.

7.- El Consejo de Administración es inexistente, tiene intereses directamente en el negocio, está formado por amigos paleros o simplemente es débil.



AUTO-NARRATIVA

Su nombre es Deng Wu Chang pero él se hace llamar **Charlie Chang**. Mientras devoraba sin recato unos escamoles, me contaba que cuando tenía 2 años de edad, su mamá lo llevó con una astróloga para ver qué le deparaba el destino, y le dijo que: entre más lejos viajara, mayor sería su éxito.

Este exitoso empresario chino -millonario, afable y ambicioso- confirmaba la predicción: viaja permanentemente y tiene negocios en 18 países. “Qué razón tenía la astróloga”, menciona.

Pero en realidad Charlie es una comprobación del impacto que tiene la auto-narrativa. Ante la abrumadora duda existencial y la multiplicidad de caminos, el psique opta por adueñarse de un script y se dedica a vivirlo.

Los individuos y las organizaciones, consciente o inconscientemente, nos la pasamos desdoblado nuestros propios guiones. Estas narrativas funcionan para cuestiones tan trascendentes como explicarnos a nosotros mismos (existencial), delinear el camino (estratégico), definir valores (moral) y clarificar metas (acciones).

Sin una narrativa, no hay manera de darle coherencia a las acciones ni pueden ser referidas a nada. La intrascendencia y la disolución son el resultado de una historia-guía ausente.

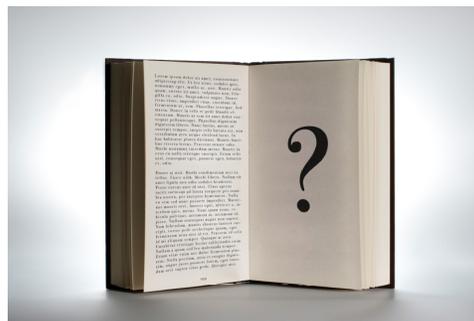
Las narrativas impactan a entidades de todo tipo.

A nivel país, por ejemplo, **Estados Unidos** tiene como narrativa predominante los negocios. Los empresarios son héroes, modelos, casi santos. Las historias del *underdog* convertido en *topdog* son idealizadas (“vino desde abajo”).

La narrativa norteamericana está dominada por la adquisición, el consumo y la velocidad: *time is money, the business of America is business, nothing succeeds like success; greed is good*. Lógico que el programa de televisión favorito sea **Shark Tank**, donde emprendedores desfilan frente a 5 inversionistas (sharks) para presentar su idea e intentar obtener financiamiento y conexiones.

En **México**, por otro lado, persiste la narrativa del subsidio y el ventajismo. Aunque ya se aprecian cambios con las nuevas generaciones, seguimos fundamentalmente viviendo la cultura de la víctima y siendo pediches. Pedimos para tener a quien culpar (los ricos y los políticos) y extendemos la mano en lugar de asir una herramienta. No extraña que los programas favoritos sean las **telenovelas**.

“Todo negocio vive y ejecuta una idea central que lo rige y determina actividades, discusión, procedimientos y metas.”



“Somos las historias que nos contamos.”

La historia nos dice que a EUA llegaron los *settlers* a establecerse, mientras que a México llegaron conquistadores a dominar. El ADN del psique colectivo en EUA es *land of opportunity* y el *american dream*. El de México es el dolor; ya es hora de dejar de ser víctimas.

A nivel empresa comparto el caso de una organización atrapada por la narrativa de diversificación. Esta empresa se dispuso a “tener negocios de todo” porque en su mente tenía que el ser “un grupo” era estar en muchos giros, hasta que la competencia global los acabó arrinconando, obligándolos a escoger un nicho o quebrar.

Ante la evidencia de que diversificarse por giro rara vez funcionaba, esta empresa persistía en su guión fatal. Su lógica de compensar ciclicidad era finalmente una trampa para justificarse en su narrativa predominante.

Otra empresa, ésta de multi-marcas de consumo, estaba dominada por la publicidad. Se hablaba más de publicidad que de cualquier otra cosa. Si las ventas subían era gracias a la publicidad y si bajaban, era culpa de la publicidad. Escondidas estaban la administración de categorías, los *stock-outs*, los precios arriba de competencia, el *trade marketing*, etc.

Los síntomas crecieron hasta forzar a un cambio de narrativa y a un nuevo director general.

Las narrativas tienen prescripción. Como **Alejandro Magno**, capturado por las historias de Aquiles y la idea de superar a su padre Filipo II en expansión territorial, nunca dejó de conquistar. Institucionalizar y controlar no estaban en la auto-narrativa y tras su muerte su imperio duró poco.

Algo parecido ocurre con las ideas de management. Todo negocio vive y ejecuta una idea central que lo rige y determina actividades, discusión, procedimientos y metas. Por eso más vale que la narrativa sea oportuna; de lo contrario el negocio se alineará hacia el error.

Finalmente, un líder tiene que definir la narrativa predominante o en su defecto hacerse consciente de cuál es la que se vive en la empresa. Una cosa es lo que se declara y otra la que se ejecuta cotidiana y espontáneamente.

Los líderes efectivos son apóstoles y profesores: toman un tema (la estrategia) y se la pasan predicándolo compulsivamente.

Somos las historias que nos contamos.



BAILE DE ENFOQUE

Además de la dinámica de centralización/descentralización, hay otra que sistemáticamente se manifiesta en diferentes empresas por el mundo: la de enfoque/desenfoque.

Más que ilustrar una serie de pasos, como si se tratara de una receta, considero que tiene más valor el describir los patrones y movimientos estratégicos -hasta cierto punto predecibles- que típicamente presentan las compañías: A la hora de arrancar una empresa, el desenfoque explorativo es un ingrediente clave.

La mayoría de los negocios empiezan diluidos en su estrategia y experimentales en su despliegue. Y quizá ésta sea la mejor forma de hacerlo, porque al mercado hay que dejarlo hablar, pero sobre todo hay que escucharlo.

Si dices, por ejemplo, quiero poner un negocio de “x” y te afanas en hacer precisamente “x” sin considerar la reacción inicial del mercado, puedes terminar descarrilado.

Al mercado hay que toquetearlo, olerlo, sentirlo; solamente cuando se está en constante comunicación e interacción con él, y con una intención de descubrimiento, puede leerse y conocerse.

Por eso es importante plantear diferentes variaciones en la propuesta de valor inicial y probar diferentes modelos. Ensayar y pilotear tienden a ser más significativos y reveladores que las investigaciones de mercado, sobre todo a la hora de nuevos proyectos.

De ahí que no haya emprendedores más exitosos que los que tienen un perfil de vendedor, porque en muy corto plazo se adaptan al mercado: afinan y modifican, rápido, hasta que “le dan al clavo”.

Una vez pasada la etapa de exploración, aunque en realidad ésta nunca debe acabar, lo que sigue es el enfoque compulsivo; digamos que esto constituye la segunda fase.

Es que cuando la empresa detecta una oportunidad de mercado, el siguiente paso es capitalizarla lo más rápido posible.

En la medida en que la empresa se enfoque y explote la oportunidad descubierta, acotará los espacios para la competencia. Y al contrario: si no hace un esfuerzo consciente por disciplinarse en su enfoque, acabará diluyéndose persiguiendo “varias liebres”.

*“Toda la energía estratégica y ejecutiva se dirigirán hacia la velocidad y el despliegue oportuno. Llega entonces el **momentum** y ésta suele convertirse en la época mas rentable de una compañía.”*

Por esto quizá **Steven Jobs** diga que no está mal decirle que NO a las buenas ideas. Los buenos equipos directivos generan una gran cantidad de buenas ideas, pero el verdadero mérito consiste en no sucumbir al canto de las sirenas y adherirse al enfoque estratégico establecido.

Es que un equipo directivo “hipercreativo” es la principal amenaza del enfoque. Además, las “buenas ideas” también pueden ser utilizadas como mecanismos inconscientes para evitar la rendición de cuentas, en función de que si una organización está siempre persiguiendo oportunidades “mejores”, la responsabilidad directiva quedará diluida entre la novedad de tantos proyectos y la empresa acabará sistemáticamente desplazada por una competencia enfocada y diligente.

Por eso durante la etapa de enfoque, en lugar de preocuparse de que la competencia incorpore un nuevo portafolio de productos o se disponga a conquistar nuevos territorios, lo que hay que hacer es celebrarlo con champagne; cada iniciativa estratégica debilita a la competencia en su **core**.

Cuando una empresa decide enfocarse en serio a la oportunidad detectada, invertirá consecuentemente los recursos claves para crear infraestructura y delinear procesos con la idea



“Los buenos equipos directivos generan una gran cantidad de buenas ideas, pero el verdadero mérito consiste en no sucumbir al canto de las sirenas y adherirse al enfoque estratégico establecido.”

de acelerar la explotación. Toda la energía estratégica y ejecutiva se dirigirán hacia la velocidad y el despliegue oportuno. Llega entonces el **momentum** y ésta suele convertirse en la época mas rentable de una compañía.

Y luego pasa lo inevitable, lo que podría constituir la tercera y cuarta fase: el momentum se detiene, la oportunidad se erosiona, la competencia finalmente llega.

Y aquí, antes de que llegue el final del agotamiento, antes de arribar al final de la curva de explotación y comiencen los rendimientos decrecientes, la empresa tiene que regresar a la flexibilidad, olvidar temporalmente la eficiencia, e incrementar su proceso de explotación: la cuarta fase.

Se recomienza el ciclo y empieza justificadamente el desenfoque, pero con fines explorativos. Y otra vez, a través del tiempo ocurre lo mismo: se detecta la oportunidad y se articula, se explota a base de enfoque estratégico hasta que se agote o cambie el contexto, se abre el enfoque hasta que acaba siendo un desenfoque explorador y nuevamente se detecta otra oportunidad.

En síntesis:

1. desenfoque explorativo, 2. detección de oportunidad, 3. explotación y eficiencia, 4. agotamiento, y otra vez 1. desenfoque explorativo, y así sucesivamente.



TRAMPA DEL FUNDADOR

En lo bueno y en lo malo, los negocios al final del día acaban siendo una proyección del director general. Como si fuera una obra de arte, las propensiones y estilos naturales de los líderes se trasminan a la cultura organizacional y se plantan como un código genético.

Si el director general tiene un perfil emprendedor, la empresa exudará innovación, pero eventualmente tenderá a ser ineficiente y perderá enfoque.

Si el director general tiene un perfil administrativo, la empresa tenderá a ser eficiente y estructurada, pero eventualmente se volverá inflexible y perderá sincronía con el mercado.

Hay un sinnúmero de retos que enfrentan el fundador y la empresa desde que inician operaciones y aquí enlisto algunas de las trampas que considero clásicas.

Trampa de la institucionalización. El fundador es el negocio, pero el crecimiento sostenido demanda la institucionalización de la toma de decisiones, la profesionalización de los sistemas de control, la definición de los criterios de asignación de recursos y de métricas de eficiencia.

El problema se presenta cuando el fundador no está listo para que el “campeón” organizacional sea el sistema, y no él en lo personal.

Para que un negocio avance se requieren modelos de cognición, análisis y síntesis más elaborados, pero el fundador tradicional insiste en auto-repetirse. Sus decisiones son automáticas e inspiradas en lo que “siempre ha funcionado”.

Trampa de la edad: El fundador envejece; la energía y la ambición disminuyen de manera natural y la visión de negocio acaba distorsionada.

No es lo mismo un fundador a los 30 años que piensa en términos de mediano y largo plazo que un fundador a los 60 que tiene como siguiente paso el retiro. Adicionalmente, tiene que lidiar con las complejidades de una familia que crece y multiplica las agendas. Es que cuando llega la segunda y/o tercera generación proliferan los retos de gobierno corporativo y las luchas de poder.

“Las decisiones, antes que el mercado, los clientes o la competencia, se filtran en función de si le van a gustar o no al fundador.”

Esta tensión distrae a la organización y los subordinados acaban manipulando al fundador porque “ya no le entiende bien” o simplemente se hizo tan predecible que le tienen tomada la medida.

Las decisiones, antes que el mercado, los clientes o la competencia, se filtran en función de si le van a gustar o no al fundador.

Trampa del Enfoque Excesivo o Desenfoque:

El fundador puede entercarse o aburrirse. Así como hay fundadores que no quieren, no pueden o no saben modificar el modelo de negocio, también existen los que fácilmente se distraen y brincan a la primera oportunidad que les surja con tal de hacer algo diferente: introducir una nueva línea de productos, comprar una empresa, fabricar algo que ahora se distribuye o distribuir algo que ahora se fabrica.

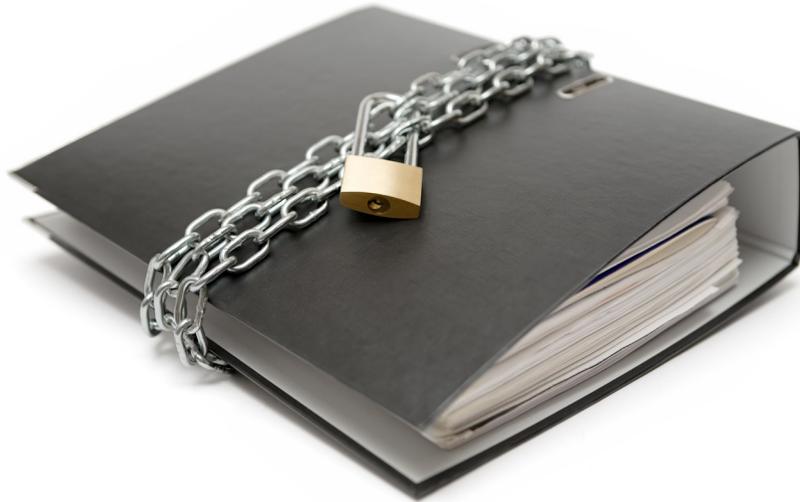
Querer aprovechar el canal de distribución puede ser el beso de la muerte “si ya vendemos esto ¿por qué no metemos otra línea más?” Esto no siempre funciona porque la empresa no desarrolla las competencias necesarias, las adecuaciones en servicio, mantenimiento, empaque o las calificaciones técnicas para la nueva línea.

Además está el reto de los vendedores; que aunque se les pida que vendan “de lo nuevo”, están acostumbrados a lo de antes y los clientes ni se diga: ya saben qué y cuánto pedir, cómo pedirlo, cuándo pedirlo; es decir, prevalece el hábito en la interacción y el posicionamiento de la compañía está claramente definido.

El producto acaba por no venderse aunque no por un problema de mercado, sino por uno de hábito organizacional.

Trampa de la expansión y el crecimiento:

La organización puede crecer en el ritmo adecuado en la dirección equivocada, o puede crecer en la dirección correcta a un ritmo inadecuado (adelantarse no es rentable, atrasarse significa quedar desplazado), o puede fallarle en los dos.



“Quiso tanto a su negocio que se lo
acabó llevando a la tumba.”

Igual sucede con la variable geográfica. La empresa quiere crecer nacionalmente si es regional, o internacionalmente si es nacional. Pero crecer requiere habilidades diferentes.

En el imperio del fundador las decisiones están tan centralizadas que las posibilidades de fallar en rumbo, tiempo y territorio se incrementan.

Y también hay que considerar que el fundador puede convertirse en la restricción. Al querer hacerlo todo y no definir las prioridades, puede acabar perdido, diluido y cansado y ser el verdugo inconsciente de su propio negocio.

Quiso tanto a su negocio que se lo acabó llevando a la tumba.



¿ES HORA?

Los líderes prescriben, tienen vigencia y/o se desincronizan del entorno. No hay líderes para todas las etapas y tiempos, llega su momento para ser y asumirse en el puesto, pero también para dejar de ser y retirarse a otros afanes.

Esto no está necesariamente ligado a la edad, es un tema de sincronización y alineación entre la etapa del negocio, de la industria, del mercado y de la competencia.

El tema es que los líderes tienen habilidades y propensiones que no necesariamente empatan con lo que el negocio requiere en su momento.

Un buen gallo puede cantar en cualquier corral, pero dudo que en todos le hagan caso, o que pueda convertirse siempre en el gallo alfa.

Por ejemplo, **Robert Nardelli** inició su carrera en General Electric y avanzó a través de una serie de posiciones de liderazgo hasta que en 1992 fue nombrado presidente y CEO de los sistemas de energía de GE.

En plenitud de su carrera (año 2000), Home Depot lo contrata, pero siete años más tarde renuncia mientras que CNBC lo nombra como uno de los “Peores directores generales estadounidenses de todos los tiempos”.

Otro caso es el sucesor de Jack Welch en GE, **Jeffrey Immelt**. La revista Fortune dice que la década de Immelt fue una de “decadencia, errores y destrucción de la riqueza”.

Y una vez más viene al caso hablar de Microsoft y **Steven Ballmer**.

En un reciente viaje a la ciudad de Atlanta me topé con una tienda muy bien montada: elegante, amplia y moderna. Parecía una Apple store pero existían dos diferencias: era de Microsoft y no tenía gente. Microsoft le batalla mucho para ser *cool*.

Según **Eichenwald** (Vanity Fair) se trata de una “década plagada de errores y de oportunidades perdidas” para Microsoft, quien ha sido criticado por su estrategia reactiva de me-too, corriendo detrás de Google, Facebook y Apple.

“El éxito radica en cómo se gestiona la tensión entre el enfoque y la flexibilidad. No porque un director atina en un momento dado asegura que atinará en el futuro.”



“Un buen gallo puede cantar en cualquier corral, pero dudo que en todos le hagan caso, o que pueda convertirse siempre en el gallo alfa.”

El retroceso es evidente: en diciembre del 2000 Microsoft tenía una capitalización de mercado de 510 mil millones de dólares, siendo la empresa número 1, pero a partir de junio de 2012 pasó a ser la número 3 con 249 mil millones de dólares. Y Apple pasó de 4.8 mil millones, a ser la número 1 del mundo con 541 mil millones de dólares.

Eichenwald afirma que Microsoft pasó de ser una empresa de jóvenes visionarios talentosos a una burocrática que frena la innovación.

No podía faltar la subestimación de la competencia. Cuando Apple presentó el iPhone, Ballmer declaró que “no hay posibilidad de que el iPhone vaya a tener una participación significativa de mercado”; referente a Google expresó: “Google no es una empresa real, es un castillo de naipes”.

¿Cómo saber si el líder fue rebasado o carece de las sensibilidades y habilidades relevantes para entorno competitivo en turno?

Algunas pistas son: disminución del ritmo del crecimiento, la pérdida recurrente de participación de mercado, la incapacidad

para estar al día en las innovaciones de industria, la pérdida crónica de talento, la falta de clientes nuevos.

No es igual un negocio que arranca, que tiene retos de ventas y flujo de efectivo, a un negocio maduro con retos de flexibilidad, estancamiento y feudos de poder.

No es igual la conducta que se requiere en una industria en efervescencia y que crece a ritmo acelerado, como tecnología y sistemas de información, a una madura, como el acero o la cerveza.

No es igual la astucia y el olfato que se necesitan para detectar oportunidades, que administrar un negocio complejo en base de sistemas de inteligencia.

El éxito radica en cómo se gestiona la tensión entre el enfoque y la flexibilidad. No porque un director atina en un momento dado asegura que atinará en el futuro.



Gestionar la abundancia requiere de características diferentes a las de administrar la escasez. No es lo mismo ser un director general cuando el negocio va bien, que cuando va mal.

Para empezar, en la abundancia las razones de éxito suelen no plasmarse y raras veces se estudian, simplemente son sujetas a interpretaciones sesgadas usualmente ajenas a las razones del mercado. Como hay éxito, es fácil atribuírselo a uno mismo (Teoría de la Atribución), distraerse, caer en arrogancia y complacencia, enfocarse en banalidades y politiquería.

Sin documentar el éxito, replicarlo se hace casi imposible y peor aún cuando deja de ocurrir: los directivos no saben qué hacer, asignan a su mejor gente a solucionar problemas para mantener la viabilidad de un sistema existente, y no para detectar las oportunidades con el fin de evolucionar.

Los humanos somos de acción correctiva más que preventiva.

Ya he mencionado antes el caso de Roger Smith, quien en los 80 va a Japón a hacer benchmarking y a averiguar por qué le quitaban tanta participación de mercado. A su regreso decide robotizar su producción en Estados Unidos para tristemente confirmar que su problema no era de eficiencia en manufactura, sino de mercado.

Viene al caso el artículo publicado en el WSJ sobre **Burberry**, la lujosa firma cuyas acciones se desplomaron recientemente un 18 por ciento y sus ventas en Asia, sobre todo en China, empiezan a desacelerarse.

Burberry ha sufrido más que sus rivales, por ejemplo las acciones de LVMH, la firma global francesa, han caído sólo un 4 por ciento durante el mismo periodo y Hermes que parece no verse tan afectada por los ajustes en Asia.

Vuelvo al tema del diagnóstico; se suscitan dudas de la estrategia de Burberry. **Angela Ahrendts**, CEO de la compañía desde el 2006, dice que quiere aprovechar la tecnología para mejorar su propuesta de valor, pero los críticos temen que su obsesión digital termine siendo una distracción del negocio central.

Esta firma ha desarrollado una tienda nueva en Regent Street de Londres que cuenta con una pantalla de casi 7 metros de alto, emitiendo imágenes de las últimas colecciones con un sonido a través de 500 altavoces.

*“Algunos tienen el producto **correcto** en el tiempo y lugar **equivocado**, y viceversa.”*

Adicionalmente, todas las prendas están preparadas para interactuar con pantallas por medio de etiquetas RFID para que los clientes puedan apreciar detalles solicitados.

Insiste en implementar el programa “Cliente 360”, el cual llevará el historial de compras y preferencias del cliente que el personal de ventas podrá disponer a través de tablets *hand-held*.

En mi opinión -aunque yo no sea cliente de Burberry, ya que prefiero buscar sus productos en outlets-, el programa puede resultar invasivo, impráctico y poco motivador para los millonarios generacionales o *nouveau riche* que son el segmento meta de Burberry.

El argumento de Ahrendts me parece despedido: “He visto lo que ha pasado con marcas como Kodak, que no se alineó con el cambio digital. Esa es una lección que no debe olvidarse”. Pero Burberry no es un negocio de tecnología; debería asustarle más lo que ha pasado con marcas como Yves Saint Laurent, Escada y Gucci (antes de ser resucitado).

Ahora vamos a Microsoft que tendrá que trabajar duro para ganar usuarios para su nueva **tablet Surface**, que infelizmente pronostico ventas muy por debajo de las estimadas. En este momento, el iPad domina los tablets con una participación mundial del 68 por ciento en el segundo trimestre (Strategy Analytics); y ahí viene Samsung.

Pero éste no es el problema central de Microsoft, sino el hecho de que las ventas de PC siguen siendo afectadas por la proliferación de los dispositivos móviles y las tablets. Si bajan las ventas de PCs, baja la venta de su vaca de efectivo: el Windows y Office.

Y está el inconveniente de la distribución, pues cuenta con menos de 30 puntos de venta en los Estados Unidos y uno a nivel internacional, sin mencionar que todavía no tiene relaciones de distribución con otros minoristas.



“Atinarle al problema y acertar en el diagnóstico es un arte.”

Planean abrir 35 tiendas adicionales “pop-up” en Estados Unidos para Navidad; sin embargo, las principales ciudades del territorio como Chicago, Filadelfia y Phoenix no tendrán. Nueva York y San Francisco tendrán un solo almacén temporal y no habrá presencia en el extranjero.

La buena noticia para Microsoft es que la historia confirma que los productos de calidad tienen el potencial de crear sus propias ventas. El iPhone comenzó con distribución limitada, ofreciéndolo en un país un solo portador inalámbrico: **AT&T**.

Atinarle al problema y acertar en el diagnóstico es un arte. Tener éxito de mercado es producto de la coincidencia de por lo menos las siguientes variables: producto, costo, imagen, canal, *timing* y, naturalmente, demanda. Algunos tienen el producto correcto en el tiempo y lugar equivocado, y viceversa.

La pregunta siempre es la misma: ¿Cuánto, dónde, cómo, cuándo, vamos a crecer?

Algunas reflexiones sobre el crecimiento.

1. La estabilidad no es posible: vas en expansión o vas en contracción. Cuando el crecimiento cesa se activan fuerzas y configuraciones que se convierten en crónicas; como un tsunami en formación. Los síntomas, al igual que las enfermedades, tardan en aparecer pero cuando lo hacen la condición está muy avanzada. En el momento que dejas de crecer se activa el proceso de implosión.

2. Crecer uni-dimensionalmente eventualmente resulta en caos y rompimiento. Un vector de crecimiento exaltado conlleva en sí mismo a otro vector exaltado compensatorio. Por ejemplo, vender más requiere de vendedores agresivos, de condiciones de crédito flexibles, de políticas de surtido abiertas, de portafolios de producto vastos. La empresa obsesionada con las ventas le otorga el poder político a la función comercial, por lo que la agenda comercial se come a la financiera y a la de sistemas y control. Esto puede variar según la prioridad: el caso es que la función poderosa tiende a someter a las otras generando excesos y problemas potenciales. Hay que diseñar el exceso.

3. Crecer mucho resulta en disfuncionalidad. Desde la Teoría de la Evolución hasta los sistemas Anti-frágiles propuestos por Taleb, el tamaño se convierte en obstáculo. Las compañías gigantes acaban por desmembrarse, a inmovilizarse por la pérdida de flexibilidad, a subordinarse por la burocracia que lucha por preservarse y a victimarse en medio de batallas políticas entre sus dirigentes. Entonces la idea implícita es dividir, emancipar, medir diferente, no subsidiar.

4. Hay 4 actividades de crecimiento (Ansoff): mismos clientes, mismos productos (penetración); mismos clientes, nuevos productos (desarrollo de productos); nuevos clientes, mismos productos (desarrollo de clientes); nuevos clientes, nuevos productos (diversificación). Hay dos vías para crecer: orgánica (auto-generación) y adquisiciones (compras de negocios).

5. Si tu crecimiento está basado en ventas a los mismos clientes (versus el porcentaje de ventas que viene de clientes nuevos), estás perdiendo participación de mercado y vitalidad. La renovación de cartera es esencial para seguir siendo vigente.

*“El crecimiento exitoso genera arrogancia y complacencia; lo que sigue es que los sensores para leer al entorno y los dilemas organizacionales se interrumpen y se **distorsionan; las conductas se convierten en patrones.**”*



“Crecer requiere de la descentralización, de “abrir la llave”; de incursionar a territorios nuevos, facultar a las de curva de aprendizaje, etc.”

6. Si tu crecimiento está basado en ventas a clientes nuevos, o es porque se trata de una empresa de reciente creación o es porque vas rumbo a la quiebra. El costo de adquisición de clientes y el costo de deserción no se ven reflejados en ningún estado financiero como tal. La rotación de clientes es necesaria pero el exceso sólo le mete desgaste y costo a la empresa. Retener clientes es el paso siguiente a la adquisición; se requiere de una tensión saludable entre los dos tipos de cliente dependiendo de la etapa de negocio.

7. Crecer requiere de la descentralización, de “abrir la llave”; de incursionar a territorios nuevos, facultar a las personas locales, incurrir en gastos de curva de aprendizaje, etc. Esta energía eventualmente necesitará de la centralización. Es que la energía expansiva requiere que se compensa con centralización. Y una vez que las cosas estén contenidas y bajo control, es hora de soltarlas otra vez. El reto es reconocer los cuándoos y en cuánto ejercer cada energía.

8. Crecer localmente tiene ventajas. El ejemplo HEB contra Wal-Mart. Este último es el retailer más grande del mundo y tiene un li-

derazgo indiscutible pero a la hora del capital de marca regional, del blindaje territorial y de eficiencia logística, el crecimiento enfocado de HEB le causa envidia a cualquiera. Como en la guerra: la conquista es vecinal, luego local y luego regional; de adentro hacia fuera. El tema es qué tanto saturar cada una de las fases de crecimiento: ¿mucho penetración en poco territorio o poca penetración en mucho territorio? La primera suele ganarle a la segunda.

9. El crecimiento exitoso genera arrogancia y complacencia; lo que sigue es que los sensores para leer al entorno y los dilemas organizacionales se interrumpen y se distorsionan; las conductas se convierten en patrones. Un líder con los sensores descompuestos acaba por descomponer a su empresa.

10. Si el crecimiento orgánico cuesta mucho; si vender más es cada vez más difícil, tu propuesta de valor tiene que revisarse. Una propuesta de valor que atina, que es precisa y clara en su mercado meta, así como en la forma de entrega y comunicación, tiene **pull**, es decir es solicitada. Una propuesta de valor anacrónica y desincronizada tiene que ser empujada.



MITO DE GESTIÓN

Creemos que el negocio depende de nosotros, cuando hay negocios tan buenos que sobreviven y crecen a pesar de nosotros mismos.

Creemos que manejamos a la organización, cuando es la organización la que nos maneja. Como cuando llegamos y preguntamos a nuestra secretaria ¿qué se ofrece?, o cuando la inercia del negocio es tan grande que nos encontramos con que no podemos hacerlo cambiar, no podemos crecer ventas, no podemos reducir gastos.

Creemos que nuestras decisiones son determinantes, cuando el impacto depende de una compleja amalgama de variables que en ocasiones hace irrelevantes a las decisiones tomadas, como en la eterna brecha entre la estrategia que se articula y la que se acaba implementando.

Creemos que el éxito o el fracaso es 100 por ciento de nuestra autoría y negamos la existencia de la suerte, como cuando hace décadas se le acercaron a **Bill Gates** ejecutivos de **IBM** solicitándole dos veces -porque la primera los rechazó- que les proveyera el sistema operativo para sus computadoras.

Creemos que la eficiencia operativa es suficiente; como si el desempeño fuera absoluto y la empresa no se viera afectada por el desempeño de otras compañías. Como en el caso de **K-Mart** que, a pesar de mejorar sus índices operativos año tras año, no pudo contrarrestar a Wal-Mart.

Creemos que una gran innovación de producto es suficiente para que el mercado la desee, como en el caso del teléfono satelital **Iridium**, el video-teléfono en casa y el Concorde, al igual que el 90 por ciento de los lanzamientos de productos/servicios nuevos que acaban en el cementerio.

El asunto es que la complejidad de los diversos ecosistemas de negocio interactuando generan combinaciones de variables y grados de influencia difíciles de aislar. De ahí que se compliquen significativamente los diagnósticos y la detección de oportunidades.

Esto adquiere una complejidad todavía mayor cuando se introduce el psique individual del tomador de decisiones porque los individuos estamos repletos de sesgos, complejos y conductas automáticas.

Nos creemos más generosos y competentes de lo que realmente somos. (Rangel, Gorski).

“Por eso hay negocios tan buenos que pueden darse el lujo de ser manejados por directivos muy malos y hay negocios tan malos que apenas y sobreviven gracias a directivos muy buenos.”

Nuestro autoconcepto tiende a exagerar nuestras fortalezas, minimizar nuestras debilidades y crear distorsiones. Le damos más crédito a aquello que nos gusta y descalificamos a aquello que no nos gusta, independientemente de su veracidad (Wilson 2011).

Donde hay carga emocional -¿y cómo no puede haberla en los negocios que emprendemos o dirigimos?- no hay objetividad: el cerebro automáticamente incluye en el escenario de decisión a nuestros sueños, deseos y frustraciones. (Drew Western, 2004).

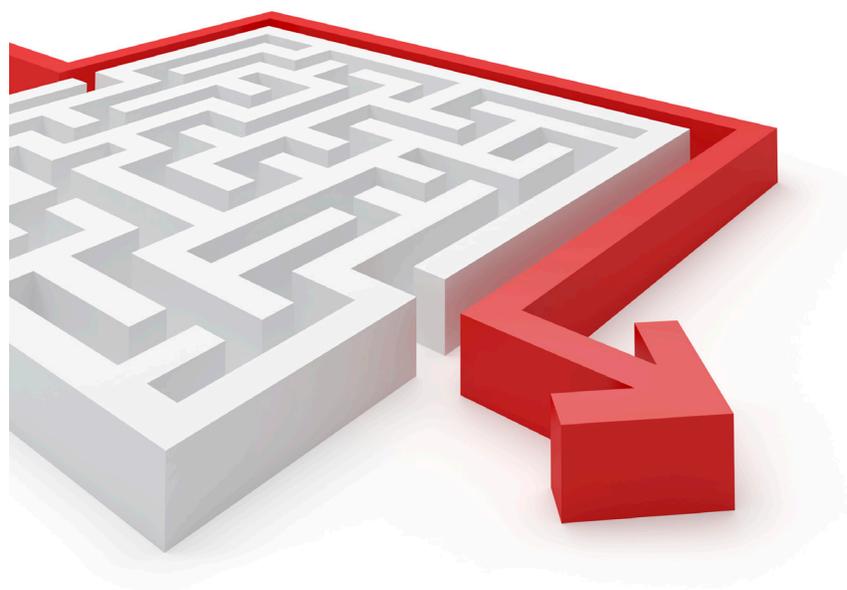
Los directivos de una compañía se auto-congratulan cuando las cosas salen bien, pero culpan a los factores externos cuando las cosas salen mal. (Clapham & Schwenk, 2009).

Y así le podría seguir, pero creo que el punto está hecho: la industria de la respuesta, aquella formada por académicos que no han operado una empresa, por consultores que nunca han emprendido un negocio, por empresarios exitosos que no conocen a ciencia cierta la razón de su éxito, por reporteros que no han arriesgado capital, y por investigadores que no salen a la calle, está sobrestimada.

Y no es que no haya que buscar, leer o asistir a seminarios. Lo que digo es que el **Santo Grial** no existe y la creencia de la autoría absoluta o la razón única pueden ser engañosas. También digo que los fanáticos de alguna idea o gurú suelen ser peligrosos.

Y así como están sobrestimadas las teorías del **management**, está sobrestimado el consciente sobre el subconsciente y el pensamiento concreto sobre el abstracto.

Sin un enfoque de sistemas y de complejidad, puede darse el caso de que una empresa pueda enfocarse, rediseñarse y desdoblarse en base a un síntoma y no al problema. El dispendio organizacional utilizado en arreglar el síntoma (gastos y “ancho de banda” de cambio) se desperdicia, además de que cualquier cambio organizacional genera per se problemas nuevos que requieren a su vez ajustes. Y el problema original persiste, se agranda, se hace endógeno. Sigue el espiral a la baja y se convierte en laberinto.



“Sin un enfoque de sistemas y de complejidad, puede darse el caso de que una empresa pueda enfocarse, rediseñarse y desdoblarse en base a un síntoma y no al problema.”

Y si esto parece complicado, no es nada con lo que ocurre día con día en las organizaciones. Por eso hay negocios tan buenos que pueden darse el lujo de ser manejados por directivos muy malos y hay negocios tan malos que apenas y sobreviven gracias a directivos muy buenos.

Por eso hay que buscar la lucidez antes que la justificación; tener humildad frente al mercado y no creer que ya lo desciframos; respetar al competidor y no descalificarlo; tener miedo a quedar obsoleto y no adoptar un dogma; amar al experimento y no dejar de aprender.

HORACIO MARCHAND

— PhD —

Doctorado en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos de *Pacifica Graduate Institute en Santa Barbara California*, cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque en marketing de *University of Texas at Austin*, es Lic. en Administración de Empresas del *ITESM Campus Monterrey*.

Tiene experiencia como emprendedor, como directivo en corporativos, así como académico de Marketing e Innovación en la *Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA* y en la *EGADE en Monterrey, Mex.*

Publicó el libro **Hipermarketing**, Ed. Océano en el 2004 y más de 700 artículos en revistas, periódicos y portales.

Es consultor en Estrategia, Marketing e Innovación y entre sus clientes se enlistan compañías globales de diversos giros.



hm@horaciomarchand.com



[@horaciomarchand](https://twitter.com/horaciomarchand)

www.horaciomarchand.com