



Harvard Business Review
América Latina

En busca de la resiliencia

por Gary Hamel y Liisa Välikangas

Septiembre 2003

Reprint R0309C-E

En una época turbulenta, la única ventaja segura es la de contar con una capacidad superior de reinventar su modelo de negocios antes que las circunstancias le obliguen a hacerlo. Pero no es fácil lograr este tipo de resiliencia estratégica. Se interponen cuatro duros desafíos.

En busca de la resiliencia

por Gary Hamel y Liisa Välikangas

Llamémoslo “la brecha de la resiliencia”. La velocidad con que el mundo se vuelve turbulento es mayor a aquella con que las organizaciones adquieren resiliencia. Las pruebas están a la vista. Las grandes empresas están quebrando con mayor frecuencia. De las 20 mayores quiebras de las últimas dos décadas en Estados Unidos, 10 se produjeron en los últimos dos años. Las utilidades corporativas son más erráticas. Durante las últimas cuatro décadas, la volatilidad año a año de la tasa de crecimiento de utilidades de las empresas S&P 500 ha aumentado en casi 50%, a pesar de los grandes esfuerzos por “manejar” las utilidades. Las caídas en el desempeño son cada vez más frecuentes. En cada uno de los años entre 1973 y 1977, un promedio de 37 de las empresas Fortune 500 inició o estaba experimentando una baja de ingresos netos de 50% y cinco años de duración; entre 1993 y 1997, justo en medio del auge económico más largo de la historia moderna, el número

promedio de empresas que sufría este tipo de reducción de ingresos más que duplicó, alcanzando 84 por año.

Hasta las empresas que siempre han sido exitosas experimentan que es cada vez más difícil lograr retornos consistentemente altos. En su best seller *Empresas que perduran* de 1994, Jim Collins y Jerry Porras señalan 18 empresas “visionarias” que habían tenido un desempeño consistentemente mejor que el de sus competidores entre 1950 y 1990. Pero en los últimos 10 años, sólo seis de ellas lograron superar el desempeño del índice Dow Jones Industrial Average. Las otras doce –un grupo que incluye a empresas como Disney, Motorola, Ford, Nordstrom, Sony y Hewlett-Packard– aparentemente pasaron de ser excelentes a ser sólo regulares. De cualquier forma que se mire, el éxito nunca ha sido tan frágil.

En tiempos menos turbulentos, las empresas establecidas podían depender de su impulso para mantener su éxito. Algunas, como AT&T y American Airlines, estaban

protegidas de la competencia por medidas regulatorias y prácticas oligopólicas. Otras, como General Motors y Coca-Cola, disfrutaban de un paradigma de productos relativamente estable: durante más de un siglo, los automóviles han tenido cuatro ruedas y un motor de combustión, y los consumidores han tomado bebidas gaseosas con cafeína. Otras más, como McDonald's e Intel, desarrollaron formidables ventajas por ser pioneros. Y en las industrias que requieren de un alto nivel de capital, como la petrolera y la aeroespacial, las altas barreras de ingreso protegían a las empresas establecidas.

El hecho de que el éxito se ha vuelto menos persistente es un fuerte indicio de que el impulso ya no tiene la misma fuerza de antes. Sin duda, todavía tiene un enorme valor el disponer de un grupo de clientes leales, de una consabida marca, de profundos conocimientos de la industria, de acceso preferencial a los canales de distribución, de activos físicos propios y de una sólida cartera de patentes industriales. Pero este valor se ha disipado de forma constante a medida que los enemigos del impulso se han multiplicado. Las discontinuidades tecnológicas, cambios regulatorios, impactos geopolíticos, desverticalización y desintermediación de las industrias, bruscos cambios en las preferencias de los consumidores y las hordas de competidores no tradicionales son sólo algunas de las fuerzas que están socavando las ventajas de las empresas establecidas.

En el pasado, los ejecutivos se podían dar el lujo de suponer que los modelos de negocios eran casi eternos. Las empresas siempre tenían que trabajar para mejorar, obviamente, pero rara vez tenían que cambiar, por lo menos no en su médula, no en su esencia. Pero hoy es imprescindible cambiar. Éste es el desafío que enfrenta Coca-Cola en su lucha por incrementar su "participación de garganta" en bebidas no gaseosas. Ésta es la tarea que frustra a McDonald's en su intento de volver a crecer en un mundo lleno de clientes cansados de las hamburguesas. Es el obstáculo que enfrenta Sun Microsystems al buscar cómo proteger su rentable negocio de servidores de la embestida de Linux. Y es una necesidad vital para las grandes farmacéuticas que enfrentan decrecientes retornos a su Investigación y Desarrollo (I&D), una presión sobre los precios que va en aumento, y una creciente amenaza por parte de los fármacos genéricos. Para todas estas empresas, incluyendo la suya, el éxito continuo ya no depende del impulso. Depende de la resiliencia: la capacidad de reinventar dinámicamente los modelos de negocios y estrategias a medida que las circunstancias cambian.

La resiliencia estratégica no es cuestión de reaccionar ante una crisis única. No se trata de recuperarse de un revés. Se trata de anticipar y adaptarse continuamente a las tendencias profundas y de largo plazo que puedan interferir con la capacidad de generar utilidades de un negocio. Se trata de tener la capacidad de cambiar antes que la necesidad de hacerlo llegue a ser extremadamente obvia.

Trauma cero

Las empresas exitosas, especialmente aquellas que disfrutaron de un ambiente relativamente benigno, encuentran muy difícil reinventar su modelo de negocios. Cuando enfrentan un nivel de turbulencias que es capaz de romper los paradigmas, frecuentemente experimentan un profundo y prolongado contratiempo. Consideremos el caso de IBM. Entre 1990 y 1993, la empresa pasó de generar US\$ 6.000 millones a perder casi US\$ 8.000 millones. No fue hasta 1997 cuando sus utilidades volvieron a su anterior punto alto. Un prolongado bajón en las utilidades normalmente provoca un cambio de liderazgo. Y en muchos casos el nuevo CEO –sea Gerstner en IBM, Ghosn en Nissan o Bravo en Burberry– logra una transformación exitosa, aunque traumática. Por mucho que se celebre, una transformación revela la falta de resiliencia de la empresa. Una transformación es un cambio trágicamente postergado.

Imagínese una fracción en la cual el numerador representa la envergadura y frecuencia de la transformación estratégica, y el denominador refleja el tiempo, los costos y la energía emocional que se requiere para llevar a cabo la transformación. Cualquier empresa que quiera mantenerse vigente en un mundo inestable sólo puede optar por aumentar el numerador. El verdadero truco consiste en simultáneamente reducir el denominador. Para prosperar en tiempos turbulentos, las empresas deben llegar a ser tan eficientes en la renovación como lo son en la producción de sus actuales productos y servicios. La renovación debe ser una consecuencia natural de la resiliencia innata de la organización.

La búsqueda de la resiliencia no puede partir con un inventario de las mejores prácticas. Las mejores prácticas de hoy son claramente insuficientes. La búsqueda debe comenzar con una meta: trauma cero. La meta es una estrategia en mutación constante, que se ajuste constantemente a las oportunidades emergentes y tendencias incipientes. La meta es una organización que continuamente construya su futuro, en vez de defender su pasado. La meta es una empresa en la cual el cambio revolucionario se produzca de manera rápida y gradual: sin sorpresas desastrosas, reorganizaciones caóticas, gigantescas amortizaciones totales, y sin despidos masivos e indiscriminados. En una organización auténticamente resiliente hay mucho entusiasmo, pero no hay trauma.

¿Parece imposible? Hace sólo unas décadas, la idea de "cero defecto" habría provocado carcajadas. A alguien que conducía un Ford Pinto o un Chevrolet Vega, o que fa-

Gary Hamel es profesor visitante de la London Business School y director del Woodside Institute, una institución de investigación sin fines de lucro situada en Woodside, California, que se dedica a la innovación en la gestión. Liisa Välikangas es investigadora del Woodside Institute. Se puede contactar a los autores en: ghamel@woodsideinstitute.net y lvalikangas@woodsideinstitute.net.

Para muchas empresas el futuro es más impensable que desconocido, más intragable que inescrutable.

bricaba esos pésimos automóviles, el término mismo le habría parecido absurdo. Pero hoy vivimos en un mundo en que Seis Sigma –3,4 defectos por millón– es visto como una meta alcanzable. Entonces ¿por qué no comprometernos con trauma cero? Los defectos salen caros, pero también las estrategias obsoletas, las oportunidades perdidas y los programas de reestructuración tardíos. Hoy muchas de las más importantes instituciones de la sociedad, incluyendo las organizaciones comerciales más grandes, no son resilientes. Pero nada dice que debe ser así. Es precisamente porque la resiliencia es una meta tan valiosa por lo que debemos comprometernos a que sea alcanzable. (Vea el recuadro “Por qué la resiliencia importa”).

Toda organización que quiera ser resiliente tendrá que enfrentar cuatro desafíos:

El desafío cognitivo: La empresa debe liberarse por completo de la negación, la nostalgia y la arrogancia. Debe estar profundamente consciente de lo que está cambiando y estar siempre dispuesta a considerar cómo estos cambios podrían afectar su éxito actual.

El desafío estratégico: La resiliencia requiere de alternativas y también de conciencia: la capacidad de crear una amplia gama de nuevas opciones que sean alternativas atractivas a las estrategias moribundas.

El desafío político: La organización debe ser capaz de

redestinar recursos de los productos y programas de ayer a los del mañana. Esto no implica financiar proyectos caprichosos, sino desarrollar la capacidad de apoyar una amplia cartera de experimentos innovadores con el capital y talento necesarios.

El desafío ideológico: Pocas organizaciones cuestionan la doctrina de la optimización. Pero optimizar un modelo de negocios que lentamente se está volviendo obsoleto no asegura el futuro de la empresa. Para que la renovación sea continua e impulsada por las oportunidades, en vez de ocasional e impulsada por las crisis, la empresa tendrá que adoptar una doctrina que vaya más allá de la excelencia operacional y la ejecución impecable.

Son pocas o nulas las organizaciones que pueden decir que han superado estos cuatro desafíos. Si bien no existe una receta simple para crear una organización resiliente, una década de investigación sobre innovación y renovación nos permite sugerir algunos puntos de partida.

Superar la negación

Toda empresa es exitosa hasta que no lo es. Lo increíble es la frecuencia con que la alta dirección se sorprende cuando el éxito se va. Este asombro, este reconocimiento tardío de que las circunstancias han cambiado de ma-

Revolución, renovación y resiliencia: un glosario para épocas turbulentas

¿Cuál es la probabilidad de que en los próximos años el desempeño de su empresa sea sustancialmente superior al de la economía mundial? ¿Cuál es la chance de que su empresa entregue retornos sustancialmente mejores que el promedio de su sector? ¿Cuál es la probabilidad de que el cambio, en todas sus formas, haga a su empresa crecer y no caer? La confianza en el futuro de su negocio, o de cualquier negocio, depende de su grado de dominio de tres formas esenciales de innovación.

Revolución

En la mayoría de los sectores son los revolucionarios –como JetBlue, Amgen, Costco, University of Phoenix, eBay y Dell– los que han creado la mayor parte de la nueva riqueza durante la última década. Sean novatos o veteranos, una empresa necesita una estrategia no convencional para generar retornos financieros no convencionales. La revolución sectorial es destrucción creativa. Es innovación respecto a las reglas del sector.

Renovación

Los recién llegados tienen una importante ventaja sobre los veteranos: una hoja de vida en blanco. Para reinventar su sector, las empresas establecidas deben primero reinventarse a sí mismas. La renovación estratégica es reconstrucción creativa. Es innovación respecto al propio modelo de negocios.

Resiliencia

Normalmente es necesario que se produzca una crisis de desempeño para que se inicie el trabajo de renovación. En vez de ir de éxito en éxito, la mayoría de las empresas va del éxito al fracaso, volviendo al éxito sólo después de un largo y duro ascenso. La resiliencia se refiere a la capacidad de reconstrucción continua. Requiere de innovación frente a aquellos valores, procesos y conductas organizacionales que sistemáticamente favorecen la perpetuación por sobre la innovación.

nera dramática, prácticamente garantiza que el trabajo de renovación sea postergado significativamente, y quizás peligrosamente.

¿Por qué la sorpresa? ¿Será porque el mundo no sólo está cambiando, sino porque está cambiando de maneras que simplemente no pueden ser anticipadas, que son chocantemente turbulentas? Quizás, pero hasta los choques “inesperados” pueden preverse en muchos casos si uno está muy atento. El reciente desplome del sector tecnológico, por ejemplo, hizo que muchos proveedores de redes y computadoras cayeran a pique y provocó miles de millones de dólares en pérdidas de valores contables.

Fueron tres los golpes mortales que devastaron los gastos en tecnologías de la información (TI): el sector de las telecomunicaciones, un tradicional comprador de gran

cantidad de equipos de red, colapsó bajo la presión de las masivas deudas que había acumulado; un sinnúmero de clientes puntocom se quedó sin fondos y dejó de comprar equipos computacionales; y los grandes clientes corporativos redujeron su presupuesto de TI cuando la economía entró en recesión. ¿Sería justo esperar de los vendedores de TI que hubieran previsto esta tormenta perfecta? Sí.

Sabían, por ejemplo, que la inmensa mayoría de sus clientes puntocom estaba gastando dinero a una velocidad desenfrenada, pero sin ganancias observables. Lo mismo sucedía con muchas de las nuevas empresas de telecomunicaciones, que compraban equipos con financiamiento otorgado por los vendedores. Estas empresas construían redes de fibra óptica mucho más rápido de lo que podían ser utilizadas. Como el ancho de banda

Por qué la resiliencia importa

Algunos podrían argumentar que no hay por qué preocuparse de la resiliencia de una empresa, siempre que exista la libre competencia, un mercado que funcione bien para la propiedad corporativa, un régimen de políticas públicas que no proteja a las empresas de su propia estupidez, y un grupo de empresas emprendedoras dispuesto a aprovechar la pereza de las empresas ya establecidas. Según esta visión, la competencia sirve para incentivar la revitalización continua. Una empresa que no logra adaptarse a los cambios en su entorno perderá pronto su relevancia, sus clientes y el apoyo de todas las partes interesadas. Sea que una empresa lentamente se queda sin negocio o sea adquirida, su capital humano y financiero es reasignado para que eleve el retorno marginal sobre sus activos.

Esta visión del problema de la resiliencia tiene la virtud de ser conceptualmente sencilla. Pero también es ingenua. Sin negar la eficacia de la competencia, del ingreso al mercado de nuevas empresas y de las adquisiciones y quiebras como purgantes de la incompetencia gerencial, no se puede confiar en estas fuerzas para enfrentar de manera eficiente y cabal el problema de la resiliencia. Y hay varios motivos que lo explican.

En primer lugar, y lo que es más obvio, hay miles de instituciones importantes que están fuera del mercado de control

corporativo, desde las empresas que no cotizan en la bolsa hasta instituciones públicas y organizaciones sin fines de lucro, como la Cruz Roja. Algunas de estas instituciones tienen competidores, pero muchas no. Y ninguna puede “ser adquirida” fácilmente. La falta de resiliencia puede persistir en estas organizaciones durante un tiempo considerable, mientras sus clientes reciben un servicio bajo promedio y sus recursos se malgastan.

En segundo lugar, la competencia, la adquisición y la quiebra son mecanismos relativamente toscos para trasladar los recursos desde empresas mal administradas a empresas bien administradas. Empecemos por la alternativa más drástica: la quiebra. Cuando una empresa quiebra, gran parte de su capital intelectual acumulado se desvanece al dispersarse sus equipos. Los mercados laborales frecuentemente requieren de meses o años para reubicar los activos humanos desplazados. Las adquisiciones representan un mecanismo de reasignación más eficiente, pero tampoco son un buen sustituto de la resiliencia organizacional. Los ejecutivos de empresas de bajo desempeño quieren proteger sus privilegios y prerrogativas, por lo cual suelen resistir la idea de la adquisición hasta que todas las demás opciones para la supervivencia de la empresa hayan sido descartadas. Y aún entonces es probable que subestimen seriamente el ver-

dadero grado del deterioro institucional, lo cual suele sucederle también a la empresa compradora. Trátese de la adquisición por parte de Compaq de una empresa en tropezos como Digital Equipment Corporation, o de la adquisición por parte de Ford de una empresa con graves problemas, como Jaguar, las adquisiciones frecuentemente resultan ser respuestas tardías –y por ende costosas– al declive institucional.

¿Y qué sucede con la competencia, esa eterna guerra entre los grandes y los chicos, los nuevos y los viejos? Algunos creen que mientras la sociedad sea capaz de crear organizaciones nuevas, no tiene por qué preocuparse de la resiliencia de las instituciones antiguas. Según esta visión ecológica de la resiliencia, la población de empresas nuevas constituye una cartera de experimentos, muchos de los cuales fracasarán, pero unos pocos se convertirán en empresas exitosas.

Según esta visión, las instituciones son esencialmente desechables. Los jóvenes se comen a los viejos. Dejando de lado el tema de si la longevidad institucional tiene algún valor de por sí, hay un motivo para cuestionar la idea de que “no se necesitan estas tontas y viejas empresas si están todas estas simpáticas empresas nuevas”. Las empresas jóvenes generalmente son menos eficientes que las empresas de mayor antigüedad, porque han avanzado menos en el camino

crecía con mucho mayor rapidez que la demanda, era sólo cuestión de tiempo para que la vertiginosa caída de precios pusiera a muchas de estas empresas sobreendeudadas entre la espada y la pared. Pero hubo más señales de alerta. En 1990, las empresas estadounidenses destinaban 19% de su presupuesto para inversiones de capital a la TI. En 2000 la cifra había alcanzado 59%. Es decir, la TI triplicó su participación del presupuesto de capital. Y esto durante el mayor auge de gastos de capital en la historia de EE.UU. Cualquiera que haya visto los datos de 2000, debió preguntarse si las inversiones de capital seguirían creciendo a doble dígito; y si era probable que los gastos en TI continuaran creciendo tan rápido. Lógicamente, la respuesta a ambas preguntas debió ser negativa. Lo que no dura para siempre normalmente no lo

hace. El sector de TI debió haber anticipado una contracción mayor en sus ingresos y haber empezado a analizar las opciones que tendrían tras el fin del auge, mucho antes que la demanda colapsara.

Obviamente, no es justo que nos enfoquemos en un solo sector. Lo que ocurrió con unas pocas empresas de TI desprevenidas puede pasar a cualquier compañía, y de hecho pasa. Es muy probable que Motorola se haya asustado cuando Nokia pasó rápidamente a ser un líder global en la telefonía móvil; los ejecutivos de Gap probablemente se estremecieron a comienzos de 2001, cuando el motor de crecimiento de su empresa de pronto dio marcha atrás; y el equipo de ejecutivos de CNN seguramente se sorprendió por el veloz aumento de rating que obtuvo el canal de noticias de Fox.

que lleva desde la innovación caótica a la optimización disciplinada. Una economía compuesta sólo por novatos sería enormemente ineficiente. Además, las empresas nuevas típicamente dependen de empresas establecidas para su financiamiento, talento ejecutivo y acceso a los mercados. Un caso clásico es el de Microsoft, cuyo éxito temprano dependía críticamente de su capacidad de aprovechar el poder de la marca y los canales de distribución de IBM. Más que una alternativa a las empresas establecidas en general, las empresas nuevas son una especie de póliza de seguros contra los costos en que incurre la sociedad por culpa de las empresas establecidas que no son imaginativas y lentas para cambiar. Es mejor evitar un desastre que cobrar la póliza de seguros después del desastre. Silicon Valley y los demás centros de actividad emprendedora son importantes, pero no pasan de ser una solución parcial al problema de las empresas establecidas no adaptables.

A la pregunta de si una empresa puede sufrir una muerte prematura, un economista contestaría que no. Salvo casos de intervención por parte del gobierno o de fuerza mayor, las organizaciones fracasan cuando merecen fracasar, es decir, cuando han mostrado ser consistentemente incapaces de cumplir las expectativas de sus partes interesadas. Existen casos en que se puede afirmar razonablemente que una organiza-

ción “merece” morir. Dos vienen a la mente de inmediato: cuando la organización ha cumplido su objetivo original y cuando los cambios en sus circunstancias han hecho que su meta central ya no sea válida o útil. (Por ejemplo, con el colapso del comunismo algunos han cuestionado la utilidad de la OTAN.)

Pero están los casos en los que la muerte de una organización debe considerarse prematura en cuanto le quita a la sociedad un beneficio futuro. La longevidad es importante, porque el tiempo facilita la complejidad. Toma años –a veces décadas– para que una organización convierta una idea en un modelo operacional robusto. Imagínese por un momento que Dell, actualmente el fabricante de computadoras más exitoso del mundo, hubiera muerto en su infancia. Es posible que el mundo no contara ahora con el sobresaliente modelo de negocios de “fabricación a pedido” que Dell ha desarrollado con tanto éxito. Y es un modelo que ha impulsado la innovación en la cadena de suministro en una serie de otros sectores. No se trata de aislar las empresas de su entorno; pero sí es una razón para que las organizaciones desarrollen la capacidad de modificar sus estrategias dinámicamente, mientras se esfuerzan por cumplir sus misiones de largo plazo.

Hay un último motivo –no económico– para preocuparse de la longevidad institucional, y por lo tanto, de la

resiliencia. Las instituciones son los recipientes en los que los seres humanos volcamos nuestra energía, pasión y sabiduría. Dado lo anterior, no es sorprendente que a menudo esperemos que las organizaciones por las cuales trabajamos nos sobrevivan. Tal como los genes constituyen nuestro legado individual y biológico, las instituciones constituyen nuestro legado colectivo. Al igual que los hijos, son nuestros descendientes. Con razón esperamos que les vaya bien y que nuestros sucesores las traten bien. Esta esperanza respecto del futuro implica una responsabilidad recíproca: que administremos bien las instituciones que heredamos de nuestros antepasados. La mejor manera de honrar un legado institucional es extenderlo, y la mejor manera de hacer esto consiste en mejorar la capacidad de renovación continua de la organización.

Pero una vez más debemos ser cuidadosos. Un pasado noble no otorga el derecho a un futuro ilustre. Las instituciones sólo merecen perdurar si son capaces de soportar la ofensiva de las nuevas instituciones. La libertad de una sociedad para crear nuevas instituciones es su póliza de seguros contra la incapacidad de recrear las instituciones antiguas. Donde esta libertad se ha cercenado, los ejecutivos de las instituciones establecidas pueden esquivar su responsabilidad por la renovación organizacional.

Pero al igual que los ejecutivos del sector TI, ellos debieron ser capaces de prever el futuro en sus líneas generales, anticipando el punto en que la curva de crecimiento se aplanaría repentinamente o el modelo de negocios existente perdería su vigencia. La frecuencia con que las fallas graves de desempeño causan sorpresa indica que los ejecutivos tiendan a refugiarse en la negación. Greg Blonder, un ex consultor técnico de AT&T, lo admitió en un artículo publicado en el semanario *Barron's* en noviembre de 2002: “A comienzos de los años 90, la directiva de AT&T argumentó internamente que por uno u otro motivo, la constante curva ascendente del uso de internet colapsaría. Era simplemente impensable que este servicio eclipsara el servicio telefónico tradicional. Pero la tendencia no podía ser parada ni tampoco retardada por los buenos deseos o el marketing ingenioso. Uno por uno, los sustentos del negocio de larga distancia colapsaron”. Para AT&T, como para muchas otras empresas, el futuro era más impensable que desconocido, más intragable que inescrutable.

La negación coloca el esfuerzo de renovación en espera. Y con cada mes que pasa, el costo aumenta. Para ser resiliente, la organización debe reducir drásticamente el tiempo necesario para pasar de la etapa de “eso no puede ser verdad” a la de “debemos enfrentar el mundo tal como es”. ¿Qué se necesita para romper el duro caparazón de la negación? Tres cosas.

Primero, los altos ejecutivos deben crear el hábito de visitar los lugares donde el cambio ocurre primero. Pregúntese cuántas veces en el último año se ha puesto en una posición en la cual tuvo la oportunidad de ver el cambio de cerca, de experimentarlo de primera mano y no a través de las páginas de una revista de negocios, las opiniones de un consultor, o un insípido informe hecho por un empleado. ¿Ha visitado usted un laboratorio de nanotecnología? ¿Ha pasado algunas noches en los clubes londinenses que están más de moda? ¿Ha dedicado una tarde a conversar con ecologistas fervientes o activistas del movimiento antiglobalización? ¿Ha sostenido una conversación honesta con alguien menor de 18 años de edad sobre las cosas que le importan a él? Es fácil descartar los datos de segunda mano, pero no lo que se ha experimentado en persona. Y si ha logrado entrar en contacto con lo que está cambiando, ¿cuánto tiempo ha dedicado a contemplar las consecuencias de segundo y tercer orden de lo que presencié? A medida que aumenta la velocidad del cambio, también aumenta la cantidad de energía personal que se necesita para entenderlo.

Segundo, tendrá que filtrar a los que filtran. Es muy probable que su empresa cuente con personas sintonizadas con el futuro, gente que entiende bien las implicaciones menos positivas del modelo de negocios de su empresa. Debe encontrar esas personas. Debe asegurarse de que esas opiniones no sean censuradas por los guardianes de lo convencional. Y es importante que aquellos que creen que se les paga para protegerlo a usted de las

verdades desagradables no les impidan el acceso a esas personas. Sea cauteloso con aquellos que tienen interés en mantenerlo a oscuras, o aquellos que temen que un mayor entendimiento de lo que está cambiando pondrá en evidencia su propio fracaso o la insuficiencia de su respuesta al cambio.

Hay muchas maneras de eludir a estos cortesanos y burócratas que sólo buscan protegerse. Hable con los potenciales clientes que no son sus compradores. Salga a tomar algo o a cenar con sus empleados más librepensadores. Establezca un comité ejecutivo paralelo cuyos miembros sean, en promedio, 20 años menores que los del comité oficial. Déle a este grupo de treintañeros la posibilidad de revisar los presupuestos de capital, las campañas publicitarias, los planes de adquisición y las estrategias de las distintas divisiones, y luego presente sus opiniones directamente al consejo administrativo. Otra estrategia es revisar periódicamente las propuestas que nunca llegaron a las esferas altas, las que fueron rechazadas por los vicepresidentes de división y gerentes de unidad. Aunque no siempre armonizan con la ortodoxia predominante, a menudo son justamente las propuestas que no tuvieron respaldo las más sintonizadas con los cambios en curso.

Finalmente, debe enfrentar el inevitable deterioro de las estrategias. A veces Bill Gates dice que Microsoft siempre está a dos o tres años del fracaso. Puede sonar hiperbólico, pero el mensaje que quiere comunicar a su organización es claro: el cambio hará irrelevante por lo menos parte de lo que Microsoft hace en la actualidad, y eso sucederá más temprano que tarde. Si bien es fácil admitir que nada dura para siempre, es mucho más difícil admitir que una estrategia muy querida se está descomponiendo rápidamente.

Las estrategias se deterioran por cuatro razones. Con el tiempo son *copiadas*; pierden su sello único y su poder de generar retornos sobre el promedio. El Ford Explorer pudo inaugurar la categoría de SUV, pero hoy prácticamente todos los fabricantes de automóviles –Cadillac, Nissan, Porsche– tienen en su línea uno de estos monstruosos devoradores de combustible. No es de extrañar que las utilidades de Ford sufrieran una reciente baja. Con un auténtico ejército de consultores vendiendo mejores prácticas y una manada de periodistas trabajando para descubrir los secretos de las empresas más exitosas, las grandes ideas se copian más rápidamente que nunca. Y cuando las estrategias convergen, los márgenes colapsan.

Las buenas estrategias también son *sustituidas* por estrategias mejores. Sean las computadoras personalizadas de Dell, los muebles armables de IKEA o la música descargable de KaZaA, la innovación frecuentemente socava el poder de ingresos de los modelos de negocios tradicionales. La creatividad de una empresa es la destrucción de otra. Y en una economía cada vez más interconectada, en

la cual las ideas y el capital se mueven a la velocidad de la luz, todo indica que las estrategias nuevas pasarán a ser viejas más rápidamente.

Las estrategias se *agotan* a medida que los mercados se saturan, los clientes se aburren o los programas de optimización llegan al punto de retornos decrecientes. Por ejemplo, en 1995 había unos 91 millones de teléfonos móviles activos en el mundo. Hoy, son más de mil millones. Nokia aprovechó esta curva de crecimiento con más destreza que cualquiera de sus competidores. En cierta época su valor de mercado era 3,5 veces mayor que el de su competidor más cercano. Pero el número de teléfonos móviles en el mundo no va a aumentar otra vez en 1.000%, y la curva de crecimiento de Nokia ya ha empezado a aplastarse. Hoy los nuevos mercados pueden despegar como un cohete. Pero mientras más rápido crecen, más pronto llegan al punto en que el crecimiento se desacelera. Al final, toda estrategia termina agotando su combustible.

Finalmente, las estrategias se *evisceran*. Internet no ha cambiado todo, pero sí ha acelerado dramáticamente la transferencia de poder de los fabricantes a los consumidores. Éstos utilizan su nuevo poder como un cuchillo para recortar sustanciales porciones de los márgenes que alguna vez fueron considerables. En ningún sector ha quedado más manifiesto esto como en el del turismo, donde los viajeros utilizan la red para obtener los precios más bajos posibles de aerolíneas y hoteles. ¿Sabe todos los beneficios que la eficiencia del e-business le ha brindado a su empresa? La mayoría de estos aumentos de productividad va a beneficiar a los clientes, en la forma de precios más bajos o mejores productos y servicios al mismo precio. Cada vez más son los clientes, y no los competidores, los que ponen sus márgenes contra la pared.

Una evaluación precisa y honesta del deterioro de las estrategias es un poderoso antídoto contra la negación. Es también la única manera de determinar si la

Anticipar el deterioro de las estrategias

Las estrategias de negocios se deterioran de cuatro maneras: al ser copiadas, sustituidas, agotadas o al eviscerarse. Y la velocidad del deterioro de las estrategias se está acelerando en todas partes. Las siguientes preguntas, y las métricas que implican, constituyen un tablero de luces de advertencia que puede alertar a los ejecutivos ante un incipiente declive.

El hecho de que la renovación se inicie con tanta frecuencia con rezago respecto al deterioro, indica que los líderes corporativos suelen pasar por alto o negar las señales del deterioro de las estrategias. La revisión esmerada, honesta y frecuente de estas preguntas puede ayudar a remediar la situación.

Copia	Sustitución	Agotamiento	Evisceración
<p>¿Nuestra estrategia está perdiendo su sello único?</p> <p>¿Desafía nuestra estrategia de maneras importantes las normas del sector?</p> <p>¿Poseemos alguna ventaja competitiva que sea verdaderamente especial?</p> <p>¿Nuestro desempeño financiero se está volviendo menos excepcional y más promedio?</p>	<p>¿Nuestra estrategia corre el peligro de ser sustituida?</p> <p>¿Existen discontinuidades (sociales, técnicas o políticas) que podrían reducir significativamente el poder económico de nuestro actual modelo de negocios?</p> <p>¿Existen modelos de negocios nacentes que podrían volver irrelevante el nuestro?</p> <p>¿Hemos implementado estrategias para cooptar o neutralizar estas fuerzas de cambio?</p>	<p>¿Está por agotarse nuestra estrategia?</p> <p>¿Se está desacelerando el ritmo del mejoramiento de las métricas de desempeño clave (el costo por unidad o el costo de marketing por cliente nuevo, por ejemplo)?</p> <p>¿Se están saturando nuestros mercados? ¿Se están volviendo más inconstantes nuestros clientes?</p> <p>¿Se está desacelerando la tasa de crecimiento de nuestra empresa, o está a punto de hacerlo?</p>	<p>¿El creciente poder del cliente está desecando nuestros márgenes?</p> <p>¿Hasta qué punto dependen nuestros márgenes del desconocimiento o la inercia de los clientes?</p> <p>¿Cuán rápidamente, y de qué maneras, están los clientes adquiriendo poder de negociación adicional?</p> <p>¿Nuestras mejoras en productividad se reflejan en los resultados financieros o nos vemos forzados a traspasarlas a los clientes bajo la forma de precios más bajos, o de mejores productos y servicios al mismo precio?</p>

renovación está avanzando lo suficientemente rápido para compensar la decreciente eficacia económica de las estrategias actuales.

Valorar la variedad

La vida es la cosa más resiliente sobre el planeta. Han sobrevivido lluvias de meteoritos, terremotos y cambios climáticos extremos. Sin embargo, la vida no hace planes ni pronósticos, y con la excepción del ser humano, no tiene el don de prever el futuro. Entonces, ¿cuál es la lección esencial que la vida nos da acerca de la resiliencia? Sólo esto: la variedad importa. La variedad genética, dentro y a través de las distintas especies, es la póliza de seguros que tiene la naturaleza contra lo inesperado. Un alto grado de diversidad biológica garantiza que, pase lo que pase, siempre habrá algunos organismos capacitados para enfrentar las nuevas circunstancias.

Los biólogos evolucionistas no son los únicos que entienden el valor de la variedad. Cualquier teórico de sistemas le explicará que mientras mayor es la variedad de acciones disponibles en un sistema, más son las perturbaciones a las que se puede adaptar. Dicho en otros términos, si el rango de alternativas estratégicas que su empresa está considerando es significativamente más estrecho que la amplitud del cambio en el entorno, entonces su empresa va a ser víctima de la turbulencia. La resiliencia depende de la variedad.

Las grandes empresas están acostumbradas a hacer grandes apuestas: el parque temático de Disney en las afueras de París, la iniciativa de telefonía satelital Iridium de Motorola, la adquisición de Compaq por parte de HP, y la apuesta de General Motors por los automóviles a hidrógeno son tan sólo algunos ejemplos. A veces estas apuestas resultan, pero muchas veces no. Cuando las estrategias audaces fracasan, las empresas suelen reaccionar con draconianos recortes de costos. Pero ni el despilfarro ni la austeridad conducen a la resiliencia. La mayoría de las empresas debería hacer menos apuestas de miles de millones de dólares y muchas más de US\$ 10.000 o US\$ 20.000. En el futuro, algunas de éstas justificarán desembolsos mayores. Las empresas deben evitar las estrategias grandiosas y mesiánicas, para dedicarse a lanzar una gran cantidad de experimentos de bajo riesgo, o “stratlets”, como los denomina nuestra colega Amy Muller.

El cálculo es claro: se necesitan miles de ideas para producir una docena de stratlets prometedores que generen unos pocos grandes éxitos. Pero sólo un puñado de empresas se ha comprometido con la experimentación estratégica a pequeña escala y base amplia. Whirlpool es una de ellas. Líder mundial en la fabricación de electrodomésticos, esta empresa compite en un sector que es cíclico y maduro a la vez. El crecimiento depende de la construcción de viviendas y de los ciclos de reposición de productos. Los clientes suelen reparar los electrodomésticos

antiguos en vez de reemplazarlos, sobre todo en tiempos austeros. Los grandes minoristas como Best Buy reducen los márgenes sin piedad. Los clientes muestran poca lealtad de marca. El resultado es una competencia de suma cero, con precios en permanente descenso y un bajo nivel de crecimiento. Insatisfecho con esta infeliz situación, Dave Whitwam, el presidente del consejo de Whirlpool, decidió en 1999 convertir la innovación en un asunto central de la empresa. Sabía que la única manera de contrarrestar las amenazas al crecimiento y las utilidades de Whirlpool era la generación de una amplia gama de opciones estratégicas auténticamente novedosas.

Durante los próximos tres años, aproximadamente 10.000 de los 65.000 empleados de la empresa se dedicaron a la búsqueda de novedades. Estos empleados generaron más de 7.000 ideas en sesiones de capacitación y talleres, de las cuales surgieron 300 experimentos de pequeña escala. Este proceso produjo un torrente de nuevos productos y negocios: Gladiator Garage Works, una línea de contenedores modulares diseñados para reducir el desorden en los garajes; Briva, un fregadero que incluye un pequeño lavaplatos de alta velocidad; Gator Pak, un equipo de comida y entretenimiento integrado, diseñado para las fiestas al aire libre.

Una vez institucionalizado el proceso de experimentación, ahora Whirlpool administra activamente una amplia cartera de ideas, experimentos y grandes proyectos que provienen de todas partes de la empresa. Los altos ejecutivos están muy atentos a un conjunto de métricas —una especie de monitor de la innovación— que permite el seguimiento del número de ideas que están en desarrollo, el porcentaje de éstas que es realmente nuevo, y el potencial impacto financiero de cada una de ellas. El equipo de liderazgo de Whirlpool está aprendiendo cuánta variedad necesita en la etapa inicial del proceso, en términos de ideas nacientes y experimentos exploratorios, para producir el tipo de impacto en las utilidades que quiere lograr en la etapa final del proceso. (Para más acerca del proceso innovador de Whirlpool, ver “Innovar para hacer dinero” en esta edición.)

Los experimentos deben ir más allá de los meros productos. Aunque casi todas las empresas tienen algún tipo de proceso de desarrollo de nuevos productos, pocas cuentan con un proceso para la generación, lanzamiento y seguimiento permanentes de novedosos experimentos estratégicos relacionados con la determinación de precios, la distribución, la publicidad y el servicio al cliente. En su lugar, muchas empresas han creado guetos de innovación —incubadoras, fondos de capital de riesgo, funciones de desarrollo de negocios y skunk works— para desarrollar ideas lejos del centro de la empresa. Alejados de los recursos, competencias y clientes del negocio principal, la mayoría de estas unidades produce poco valor para los accionistas y muchas simplemente se marchitan.

El aislamiento —y la desconfianza— de la experimen-

Las instituciones tambalean cuando invierten demasiado en “lo que es” y demasiado poco en “lo que podría ser”.

tación estratégica es una secuela de la era industrial, cuando a menudo la variedad era considerada un enemigo. La desviación de lo que fuera –de un estándar de calidad, del cronograma de producción o de un presupuesto– se consideraba mala, lo cual efectivamente era así en muchos casos. Pero en gran número de empresas, esta aversión a la variabilidad no planificada se ha convertido en una antipatía generalizada hacia lo no convencional y lo poco usual. Este apego a la conformidad perjudica seriamente la búsqueda de la resiliencia.

Nuestra experiencia indica que una empresa o unidad de negocios razonablemente grande –digamos con ingresos entre US\$ 5.000 millones y US\$ 10.000 millones– debería generar un mínimo de 100 experimentos innovadores por año, con cada uno de ellos recibiendo una inversión inicial entre US\$ 10.000 y US\$ 20.000. Esta variedad no tiene por qué implicar una pérdida de foco. Desde mediados de los años 90, Nokia siguió una estrategia con tres claras metas: “humanizar” la tecnología (a través de la interfaz de usuario, el diseño de los productos y la estética); posibilitar la “presencia virtual” (que el teléfono se convierta en un dispositivo universal de acceso a mensajes y datos); y entregar “soluciones integrales” (que requieren de la capacidad de integrar la infraestructura, el software y los teléfonos en un solo kit para las empresas de telecomunicaciones). Cada uno de los tres “temas de estrategia” engendró decenas de proyectos innovadores. Lo que limita la variedad superflua no es una definición altamente restrictiva del mercado ni la lealtad a un determinado modelo de negocios, sino un sentido de dirección ampliamente compartido.

La mayoría de las oportunidades de miles de millones de dólares no son cosas seguras: parten como propuestas sumamente discutibles. ¿Quién habría pronosticado en diciembre de 1995, cuando eBay tenía sólo tres meses de existencia, que este servicio de remates online tendría un valor de mercado de US\$ 27.000 millones a comienzos de 2003, dos años después del colapso del sector puntocom? Claramente, eBay es una excepción. Pero el éxito es siempre una excepción. Para encontrarlas, se debe recoger y analizar centenares de nuevas opciones estratégicas y poner las opciones prometedoras a prueba mediante experimentos de bajo costo y bien diseñados, construyendo prototipos, ejecutando simulaciones computacionales, entrevistando a clientes de avanzada, entre otras cosas. No existe otra manera de explorar el futuro. La mayoría de los experimentos fracasará. Lo importante no es el número de fracasos, sino el valor de los éxitos. Lo que importa es el desempeño de la cartera, no los resultados de un determinado experimento.

Liberar recursos

Enfrentar la negación y fomentar ideas nuevas es un excelente punto de partida. Pero no van a llevar a ninguna parte si usted no libera los recursos necesarios para apoyar una amplia gama de experimentos estratégicos dentro de su negocio central. Como bien sabe todo ejecutivo, la reasignación de recursos es un proceso sumamente político. Pero la resiliencia requiere que pase a ser menos político.

Las instituciones tambalean cuando invierten demasiado en “lo que es” y demasiado poco en “lo que podría ser”. Existen muchas maneras de invertir demasiado en el statu quo: dedicar demasiado esfuerzo de marketing a segmentos de clientes existentes y hacer caso omiso de los segmentos nuevos; destinar demasiados recursos al mejoramiento incremental de los productos y demasiado pocos a los proyectos innovadores; despilfarrar recursos en los canales de distribución existentes en detrimento de estrategias nuevas de acceso a mercado. Sea cual fuere su manifestación, la causa de fondo es siempre la misma: las estrategias existentes tienen poderosos partidarios; las estrategias nuevas no.

En la mayoría de las organizaciones, el poder de un ejecutivo se correlaciona directamente con los recursos que controla; perder recursos es perder estatus e influencia. Además, el éxito personal a menudo depende exclusivamente del desempeño de la propia unidad o programa. Por lo tanto no es sorprendente que los directores de unidades y gerentes de programas suelen resistir cualquier intento por reasignar “su” capital y talento a nuevas iniciativas, sin importar cuán atractivas éstas puedan resultar. Obviamente, sería indecoroso mostrar tanto provincianismo, por lo que los ejecutivos suelen ocultar sus verdaderos motivos detrás de una fachada de argumentos comerciales aparentemente prudentes. Tachan los nuevos proyectos de “no probados”, “arriesgados” o “distracción”. Si el ardid es exitoso –y en muchos casos lo es–, quienes buscan recursos para nuevas opciones estratégicas se ven obligados a cumplir con una mayor carga de prueba que aquellos que quieren asignar fondos de inversión adicionales a los programas existentes. Irónicamente, los directores de unidades rara vez tienen que justificar el riesgo que corren al destinar fondos a una estrategia en lenta decaída o al sobrefinanciar una actividad que ya produce retornos decrecientes.

La verdad es que la novedad no implica riesgo. El riesgo es una función de la incertidumbre multiplicada por el grado de la exposición financiera que uno tenga. La novedad es una función del grado en que una idea va en

contra de los precedentes y la convención. La tarjeta de débito de Starbucks, que permite que los clientes habituales compren su dosis diaria de café sin las molestias que implica escarbar las monedas en los bolsillos, fue sin duda una innovación en el sector de los restaurantes de servicio rápido. Sin embargo, no está para nada claro que haya sido arriesgado. La tarjeta brinda un beneficio sólido a los clientes y utiliza una tecnología altamente probada. De hecho, fue un éxito inmediato. A 60 días del lanzamiento, los clientes, atraídos por su conveniencia, compraron más de 2,3 millones de las tarjetas, inyectando US\$ 32 millones a la caja de la empresa.

La persistente incapacidad de distinguir entre las ideas nuevas y las ideas arriesgadas refuerza la tendencia a invertir demasiado en las cosas del pasado. La reticencia general de los ejecutivos corporativos de reasignar los recursos de una unidad de negocios a otra tiene el mismo efecto. Un minucioso estudio de empresas diversificadas realizado por los profesores de negocios Hyun-Han Shin y René Stulz mostró que la asignación de fondos de inversión entre las unidades de negocios no se correlacionaba mayormente con lo atractivo de las oportunidades de inversión dentro de estas unidades. Descubrieron que el presupuesto de inversión de las unidades de negocios es principalmente una función de su propio flujo de fondos y, en segundo lugar, del flujo de fondos de la empresa en su totalidad. Aparentemente, por estar alejados de las operaciones diarias, a los altos ejecutivos les cuesta formarse una visión bien fundamentada de las oportunidades a nivel de unidad o subunidad, y en consecuencia se resisten a reasignar recursos de una unidad a otra.

No queremos sugerir que se saquee un negocio altamente rentable y de gran crecimiento con el fin de financiar algún mal concebido esquema de diversificación. Pero si se favorecen sistemáticamente los programas existentes por sobre las nuevas iniciativas, si las fuerzas del statu quo derrotan con regularidad las fuerzas de la experimentación, la empresa pronto se dará cuenta de que está invirtiendo demasiado en estrategias moribundas y programas obsoletos. La rigidez en la asignación de fondos es el enemigo de la resiliencia.

Así como la biología nos enseña acerca de la variedad, los mercados nos pueden enseñar lo que se necesita para liberar recursos atrapados por el precedente. La evidencia del último siglo deja pocas dudas: las economías de mercado funcionan mejor que las de planificación central. No es que los mercados sean infalibles. Al igual que los seres humanos, son vulnerables a las manías y la desesperanza. Pero en promedio, los mercados son mejores que las jerarquías en asignar los recursos precisos a las oportunidades adecuadas en el momento correcto. Al contrario de las jerarquías, los mercados son apolíticos y carecen de sentimientos: no les importa de quién es el novillo que se sacrifica para el banquete. La empresa promedio, en cambio, opera más como un Estado socia-

lista que como un mercado libre. La jerarquía puede ser un mecanismo eficaz para aplicar recursos, pero es imperfecto cuando se trata de asignarlos. Específicamente, el mercado para el capital y el talento que existe dentro de una empresa es mucho menos eficiente que el que existe entre empresas.

De hecho, una empresa puede ser operacionalmente eficiente y estratégicamente ineficiente. Puede maximizar la eficiencia de sus programas y procesos existentes sin nunca encontrar y financiar las ideas e iniciativas no convencionales que podrían producir un retorno aún mayor. Aunque las empresas tienen muchas maneras de evaluar su eficiencia operacional, cuando se trata de la eficiencia estratégica la mayoría no tiene ni idea. ¿Cómo pueden los líderes corporativos estar seguros de que sus iniciativas actuales representan el mejor uso del talento y capital si la empresa no ha generado y analizado un gran número de alternativas? ¿Cómo pueden los ejecutivos estar seguros de que los recursos precisos están destinados a las oportunidades correctas si el capital y el talento no tienen la libertad de trasladarse a proyectos o negocios de alto retorno? La respuesta simple es que no pueden estar seguros.

Cuando hay escasez de opciones estratégicas innovadoras, o cuando la rigidez en la asignación encierra el talento y dinero en los programas y negocios existentes, los ejecutivos pueden “comprar” los recursos a un precio reducido, en el sentido de que no tienen que competir contra una amplia gama de alternativas para obtenerlos. Requerir que cada proyecto y negocio recupere su costo de capital no corregirá esta anomalía. Es perfectamente posible que una empresa recupere el costo de capital sin lograr hacer el mejor uso del capital y del talento.

Para ser resilientes, las empresas deben minimizar su propensión a financiar exageradamente las estrategias existentes. En una empresa grande, los altos ejecutivos dieron un importante paso en este sentido al asignar 10% de su presupuesto de US\$ 1.000 millones para proyectos auténticamente innovadores. Para ser elegibles, los proyectos debían tener el potencial de cambiar sustancialmente las expectativas de los clientes o el modelo de negocios del sector. El CEO anunció que pensaba aumentar este porcentaje con el tiempo. Su razonamiento era que si los ejecutivos de división no financiaban los proyectos revolucionarios, la empresa nunca obtendría resultados revolucionarios. El riesgo de este enfoque se mitigó con el requisito de que cada división desarrollara una amplia cartera de experimentos, en vez de apostar todo a una sola gran idea.

Liberar los recursos es una cosa. Asegurar que lleguen a las manos correctas es otra muy distinta. Consideremos brevemente las opciones que tiene un empleado sin poder político en la empresa que busca financiamiento para un experimento estratégico de pequeña escala. Una de sus opciones sería subir la idea por la cadena de mando hasta que llegue a una instancia en que podría ser consi-

Es perfectamente posible que una empresa recupere el costo de capital y sin embargo fracase en dar el uso más valioso al capital y al talento.

derada como parte del proceso de planificación formal. Esta alternativa tiene cuatro requisitos: un jefe que no descarte la idea de plano por considerarla excéntrica o alejada de los objetivos de la empresa; una idea que a primera vista sea lo suficientemente “grande” para merecer la atención de los altos ejecutivos; ejecutivos que estén dispuestos a redestinar fondos de programas existentes a una idea no convencional; y un innovador que cuente con los conocimientos empresariales, carisma personal y destreza política para asegurar que todo resulte. Es un sendero difícil.

Lo que el potencial innovador necesita es una segunda opción: acceso a muchísimos posibles inversionistas, que es análogo a la multitud de inversionistas a que recurren las empresas cuando buscan capital. ¿Cómo se podría lograr? En las grandes organizaciones hay centenares o quizás miles de individuos que controlan algún tipo de presupuesto: administradores de instalaciones, ejecutivos de ventas, ejecutivos de servicio al cliente, jefes de oficina y muchos más. Imagínese que cada uno de estos individuos fuera una potencial fuente de financiamiento para los innovadores internos. Imagínese que de vez en cuando cada uno pudiera actuar como un mecenas, proporcionando el capital inicial para las ideas que buscan transformar el negocio central de distintas maneras, algunas grandes y otras menores. ¿Qué pasaría si todos los que administran un presupuesto pudieran invertir 1%, 3% o 5% de los fondos en experimentos estratégicos? Los inversionistas de un determinado departamento o región podrían formar coaliciones para asumir riesgos mayores o diversificar sus carteras de inversión. A los inversionistas y patrocinadores se les pagaría una pequeña bonificación proporcional al retorno positivo de la cartera en términos de nuevos ingresos o grandes ahorros de costos. Quizás a los inversionistas de mayor éxito se les daría la posibilidad de invertir un porcentaje más alto de sus presupuestos en proyectos innovadores. Al disponer de este grado de libertad, el capital fluiría a las posibilidades más fascinantes, liberado de las tendencias proteccionistas de los ejecutivos.

Cuando se trata de renovación, las destrezas humanas son aún más cruciales que el dinero. Si es importante tener un mercado para el capital, es indispensable tener un mercado para los talentos. Estén dónde estén, las personas de todas partes de la empresa deben estar al tanto de todos los nuevos proyectos que buscan talento. La distancia entre unidades de negocios o países no debería reducir esta visibilidad. Los empleados necesitan una manera fácil de postular a los equipos de proyectos. Y si un

equipo de proyectos quiere contratar a una determinada persona, no debe haber ningún obstáculo a que ésta se traslade. De hecho, el equipo de proyectos debería tener gran libertad para negociar las condiciones de cualquier traslado de personal. Siempre que el riesgo global del proyecto se mantenga dentro de lo razonable, la decisión acerca de cuánto pagar a los integrantes debería ser tomada por el equipo.

Los ejecutivos no deberían preocuparse en demasía de proteger a los empleados de las consecuencias de un proyecto fracasado. Con el tiempo, los empleados más codiciados tendrán la oportunidad de trabajar en múltiples proyectos, y de esta manera podrán distribuir su riesgo personal. Sin embargo, es importante asegurar que los proyectos exitosos generen retornos significativos para todos los involucrados, tanto financieros como profesionales, y que la dedicación a la causa de la experimentación siempre reciba un reconocimiento positivo. Pero independientemente de la recompensa financiera, los empleados con ambición pronto descubrirán que los proyectos transformacionales normalmente ofrecen oportunidades transformacionales para el crecimiento personal.

Aceptar la paradoja

El último obstáculo a la resiliencia es ideológico. La corporación moderna es un monumento a un ideal único y centenario: la optimización. Desde la “gestión científica” a la “investigación operacional”, pasando por la “reingeniería”, la “planificación de recursos empresariales” y Seis Sigma, el objetivo nunca ha cambiado: producir más y mejor, más rápido y más barato. No cabe duda de que la ideología de la optimización y su expresión en valores, métricas y procesos ha creado una enorme riqueza material. La capacidad de producir millones de aparatos, procesar millones de transacciones o brindar un servicio a millones de clientes es uno de los logros más impresionantes de la humanidad. Pero ya no es suficiente.

La doctrina de la optimización se resume perfectamente en el famoso eslogan de McDonald's: “millones de clientes servidos”. El problema surge cuando algunos de esos miles de millones quieren que se les sirva otra cosa, algo diferente, algo nuevo. Como un ideal, la optimización es suficiente sólo mientras no se produzca un cambio fundamental en lo que se debe optimizar. Pero si se trabaja para una empresa discográfica que necesita encontrar un modelo de negocios online rentable, o para un hospital que quiere entregar una atención de calidad

a pesar de drásticos recortes presupuestarios, o para una cadena de tiendas por departamentos que está perdiendo la batalla contra los minoristas que venden al descuento, o por un distrito escolar que quiere bajar el índice de deserción, o por cualquier otra organización para la cual más de lo mismo ya no es suficiente, entonces la optimización es un ideal totalmente inadecuado.

Un acelerado ritmo de cambios exige una evolución estratégica igualmente acelerada. Ésta sólo se puede lograr si la empresa se dedica tanto a la resiliencia como lo hace con la optimización. Esto no sucede actualmente. Sí, claro, las empresas han estado trabajando para mejorar su resiliencia operacional –su capacidad de responder a los altibajos del ciclo económico o de restablecer el equilibrio de su línea de productos–, pero pocas se han comprometido con enfrentar sistemáticamente el desafío de la resiliencia estratégica. Más bien todo lo contrario. En los últimos años, la mayoría de las empresas ha estado en la senda de reducción de gastos, esforzándose por reducir su estructura de costos para adaptarse a una economía deflacionaria y una presión competitiva sin precedentes. Pero las reducciones de gasto no pueden revitalizar un modelo de negocios moribundo, y una excelente ejecución no puede revertir el proceso de deterioro de las estrategias.

No es que la optimización sea errónea, sino que muy rara vez tiene que defenderse contra un rival igualmente fuerte. El esmero, el foco y la precisión se refuerzan de centenares de maneras todos los días: mediante programas de instrucción, referentes, rutinas de mejoramiento y sistemas de medición. Pero ¿cómo se refuerzan la variedad estratégica, la experimentación de amplia escala y la reubicación rápida de recursos? ¿Cómo se han implementado estos ideales en la capacitación de empleados, las métricas del desempeño y los procesos de gestión? Por lo general, no se han implementado. Por eso las fuerzas de la optimización enfrentan tan pocos obstáculos en su lenta marcha hacia la irrelevancia.

Cuando uno corre para subirse a un taxi, el pulso se acelera... automáticamente. Cuando uno se sube al podio para hablar en público, la adrenalina comienza a bombear... espontáneamente. Cuando uno avista a una persona atrayente, las pupilas se dilatan... por reflejo. Automático, espontáneo, por reflejo. Estas palabras describen la respuesta de los sistemas autónomos del cuerpo humano a los cambios en su entorno. No describen la manera en que las grandes organizaciones responden a los cambios en sus entornos. La resiliencia sólo pasará a ser algo como un proceso autónomo cuando las empresas dediquen tanta energía a sentar las bases de la renovación continua como lo hacen para construir los cimientos de la eficiencia operacional.

Al esforzarse por asumir la inherente paradoja entre la búsqueda implacable de la eficiencia y la exploración permanente de nuevas opciones estratégicas, los ejecu-

tivos pueden aprender algo de las democracias constitucionales, y en particular, de Estados Unidos. Durante más de dos siglos, Estados Unidos se ha mostrado mucho más resiliente que las empresas que ha producido. La esencia del experimento estadounidense es una paradoja: la unidad y la diversidad, una sola nación poblada de personas de todas las naciones. Sin duda, no es fácil encontrar el camino medio entre el sectarismo divisivo y el conformismo totalitario. Pero el hecho de que este país haya logrado hacerlo –no obstante algunos lamentables deslices– debería dar coraje a los ejecutivos que están tratando de reconciliar las exigencias de la eficiencia mezquina y la innovación rupturista. Tal vez, sólo tal vez, todos esos contadores e ingenieros, que nunca han sido grandes amigos de la paradoja, aprendan a querer a los herejes y soñadores.

La máxima ventaja

Quizás aún hay personas que creen que las grandes organizaciones nunca podrán ser auténticamente resilientes y que el objetivo de “trauma cero” no es más que una quimera. Creemos que se equivocan. Es cierto que el tamaño de las empresas a menudo las protege de la necesidad de enfrentar las crueles verdades. Pero ¿por qué el tamaño no puede también constituir un refugio para las ideas nuevas? En muchos casos el tamaño produce una ilusoria sensación de invencibilidad que induce a correr riesgos temerarios. Pero ¿por qué el tamaño no puede también crear una sensación de que todo es posible, fomentando así la experimentación generalizada? El tamaño frecuentemente implica impulso, pero ¿por qué no puede implicar también persistencia? El problema no es el tamaño, sino el éxito. Las empresas llegan a ser grandes porque les va bien. El tamaño sólo constituye un obstáculo a la resiliencia si quienes trabajan en las organizaciones grandes caen en el error de creer que el éxito se autoperpetúa.

Los comandantes en el campo de batalla hablan de “meterse dentro del ciclo de decisiones del enemigo”. Afirman que si se logra obtener, interpretar y actuar en base a la inteligencia del campo de batalla más rápidamente que el adversario, siempre se estará a la ofensiva, actuando y no reaccionando. De manera análoga, se puede pensar en meterse dentro del “ciclo de renovación” del competidor. Cualquier empresa que logre entender su ambiente, generar nuevas opciones estratégicas y reasignar sus recursos más rápidamente que sus competidores, disfrutará de una ventaja decisiva. Esto es la esencia de la resiliencia. Y demostrará ser la máxima ventaja competitiva en la época de la turbulencia, cuando las organizaciones enfrentan el desafío de cambiar de manera más profunda y más rápida que nunca. 

Reimpresión R0309C-E