

PETER DRUCKER

**“EL GRAN PODER DE LAS PEQUEÑAS IDEAS”**

Traducción de Federico Villegas

Editorial Sudamericana – Buenos Aires

1. **La teoría de los Negocios**

En mucho tiempo –quizá desde fines de años cuarenta o comienzo de los cincuenta- no han habido tantas nuevas técnicas gerenciales como las que hoy existen: la reducción empresarial, la fuente de provisión externa, la gestión de calidad total, el análisis del valor económico, la referenciación (benchmarking), la reestructuración (reengineering). Cada una constituye una herramienta poderosa. Pero, con las excepciones de la provisión externa y la reestructuración, estas herramientas están destinadas a hacer de una manera diferente lo que ya se está haciendo. Son herramientas operativas sobre “como hacer” algo.

Sin embargo, “que hacer” está llegando a ser el desafío cada vez más importante que enfrentan las gerencias, especialmente las gerencias de las grandes compañías que han disfrutado de un éxito a largo plazo. La historia es conocida: una compañía que apenas ayer fue una superestrella se encuentra estancada y frustrada, en dificultades y a menudo en una crisis aparentemente incontrolable. Este fenómeno de ningún modo está confinado a los Estados Unidos. Ha llegado a ser común en Japón y Alemania, en los Países Bajos, en Italia y en Suecia. Y ocurre con misma frecuencia fuera de las empresas –en los gremios obreros, en los organismos gubernamentales, en los hospitales, en los museos y en las iglesias. En realidad parece ser menos manejables en estas áreas.

La causa de origen de casi todas estas crisis no es que las cosas se hagan de manera deficiente. Ni siquiera que estén haciendo las cosas indebidas. En realidad en la mayoría de los casos se hacen las cosas correctas –pero improductivamente. ¿Qué explica esta aparente paradoja? Las suposiciones sobre las cuales se ha desarrollado y manejado la organización ya no concuerdan con la realidad. Éstas son las suposiciones que determinan la conducta de toda organización, dictan sus decisiones sobre que hacer y qué no hacer y definen lo que la organización considera resultados significativos.

Estas suposiciones conciernen a los mercados, a la identificación de los clientes, a sus valores y su conducta. Conciernen a la tecnología, y su dinámica, a las ventajas y desventajas de una compañía. Conciernen a lo que la compañía obtiene en pago. Son lo que yo denomino la *teoría de los negocios* de una compañía.

Toda organización, ya se trate de una empresa o no, tiene una teoría de los negocios. En realidad una teoría válida que es clara, coherente y relevante es extraordinariamente poderosa. Por ejemplo, en 1809 el estadista y filólogo alemán Wilhelm von Humboldt fundó la Universidad de Berlín sobre una teoría radicalmente nueva de la universidad. Y durante más de 100 años, hasta el ascenso de Hitler, esta teoría definió a la universidad alemana, especialmente en la investigación científica y académica. En 1870, Georg Siemens, el arquitecto y primer CEO del Deutsche Bank, el primer banco universal, tuvo una teoría igualmente clara de los negocios: usó la financiación empresarial para unificar una Alemania todavía rural y fragmentada a través del desarrollo industrial. A los 20 años de su fundación, el Deutsche Bank había llegado a ser la principal institución financiera de Europa, y ha seguido siéndolo hasta la fecha a pesar de las dos guerras mundiales, la inflación y Hitler. Y en el último cuarto del siglo pasado Mitsubishi se fundó sobre la base de una teoría clara y completamente nueva de los negocios, que a los 10 años la convirtió en una compañía líder en un Japón emergente, y a los 20 años la proyectó como una de las primeras empresas verdaderamente multinacionales.

La teoría de los negocios también explica el éxito de compañías como General Motors e IBM, que han dominado la economía de los Estados Unidos durante la última mitad del siglo veinte, y los desafíos que han enfrentado. En realidad, la razón implícita de la decadencia actual de tantas grandes y exitosas organizaciones mundiales es que su teoría de los negocios ya no surte efecto.

Cada vez que una gran organización atraviesa dificultades –y especialmente si ha sido exitosa durante muchos años- la gente le echa la culpa a la indolencia, a la complacencia, a la arrogancia y a las

burocracias gigantescas. ¿Es una explicación posible? Sí. Pero rara vez es la importante o correcta. Consideremos las dos “burocracias arrogantes” más visibles y ampliamente vilipendiadas entre las grandes compañías norteamericanas que recientemente han tenido dificultades.

Desde los primeros días de la computación, en IBM ha sido un artículo de fe que la computadora seguiría el camino de la electricidad. IBM pensaba que el camino consistía, y podía demostrarlo con rigor científico, en una estación central, la computadora cada vez más poderosa con la cual se podrían conectar una gran cantidad de usuarios. Todo –la economía, la lógica de la información y la tecnología- llevaba a esa conclusión. Pero luego, repentinamente, cuando parecía que ese sistema de información centralizado estaba llegando a concretarse, dos jóvenes dieron con la primera computadora personal. Todo fabricante de computadoras sabía que la idea de la PC era absurda. No tenía la memoria, ni la base de datos, ni la velocidad, ni la capacidad necesaria para tener éxito. En realidad, todos los fabricantes pensaban que la PC tenía que fracasar –la conclusión a la que llegó Xerox sólo unos pocos años antes, cuando su equipo de investigación construyó realmente la primera PC. Sin embargo, cuando esa bastarda monstruosidad – primero la Apple y luego la Macintosh- salió al mercado, la gente no sólo se fascinó sino que la compró.

Todas las grandes compañías exitosas a lo largo de la historia, cuando se enfrentan con una sorpresa como ésta, se negaron a aceptarla. “Es una moda absurda y desaparecerá en tres años”, dijo el director ejecutivo de Zeiss después de ver la nueva Kodak Brownie en 1888, cuando la compañía alemana predominaba en el mercado fotográfico, mientras que IBM llegaría al mercado de la computadora un siglo más tarde. La mayor parte de los fabricantes de grandes computadoras respondieron de la misma manera. La lista era larga: Control Data, Univac, Burroughs y NCR en los Estados Unidos; Siemens, Nixdorf, Machine Bull e ICL en Europa; Hitachi y Fujitsu en Japón. IBM, el amo supremo de las grandes computadoras con tantas ventas como todas los otros fabricantes de computadoras juntos y con ganancias récord, podría haber reaccionado de la misma manera. En realidad, *debería* haberlo hecho. En cambio, IBM aceptó de inmediato a la PC como la nueva realidad. Casi de la noche a la mañana, ignoró todas sus políticas, normas y regulaciones demostradas y probadas en el tiempo, e instituyó no uno sino dos equipos competidores para diseñar una PC aun más simple. Un par de años más tarde IBM se había convertido en el fabricante de PC más grande del mundo y en la marca que dictaba las normas de la industria.

No hay absolutamente ningún antecedente de este logro en toda la historia empresarial; esto no es una prueba de burocracia, indolencia o arrogancia. Sin embargo, a pesar de la flexibilidad, agilidad y humildad sin precedentes, algunos años más tarde IBM avanzó a duras penas tanto en el negocio de las grandes computadoras como de la PC. Repentinamente, fue incapaz de progresar, de emprender una acción decisiva, de cambiar.

El caso de GM es igualmente desconcertante. A comienzos de los años ochenta –los mismos años en el que el negocio principal de GM, los automóviles, parecía caso paralizado- la compañía adquirió dos grandes empresas: Hughes Electronics y Ross Perot’s Electronic Data Systems (EDS). Los analistas en general consideraron que ambas compañías eran maduras y le reprocharon a GM haber pagado demasiado por ellas. Sin embargo, a los pocos años, GM llegó a triplicar los ingresos y ganancias de la supuestamente madura EDS. Y diez años más tarde, en 1994; EDS tenía un valor de mercado seis veces mayor que el que GM había pagado por ella, con ingresos y ganancias diez veces mayor que los originales.

Del mismo modo, GM adquirió Hughes Electronics –una enorme pero improductiva compañía comprometida exclusivamente en la industria de la defensa- poco antes de que esta industria se derrumbara. Bajo la gerencia de GM, Hughes realmente incrementó sus ganancias en defensa y se ha convertido en el único gran contratista del área que vende dispositivos en gran escala fuera del ámbito de defensa. Curiosamente, los mismos contadores que habían sido tan ineficaces en la industria automotriz –veteranos con 30 años en GM que nunca habían trabajado para ninguna otra compañía o, en cuanto a eso, fuera de los departamentos contables y de finanzas- fueron los que lograron esos resultados sorprendentes. Y en las dos adquisiciones, ellos simplemente aplicaron las políticas, las prácticas y los procedimientos que ya habían sido utilizados en GM.

Esta historia es muy conocida en GM. Desde que la compañía se comprometió en una serie de adquisiciones hace 80 años, una de las competencias clave ha sido “pagar demasiado” por las empresas maduras pero de buen rendimiento –como hizo con Buick, AC Spark Plug y Fisher Body en esos primeros años- y luego convertirlas en líderes a nivel mundial. Muy pocas compañías han sido capaces de emular las proezas de GM en hacer adquisiciones exitosas, y sin duda GM no ha conseguido esas hazañas por ser

burocrática, indolente o arrogante. Sin embargo, lo que dio tan buenos resultados en aquellas empresas sobre las que GM no sabía nada fracasó ostensiblemente en la propia compañía.

¿Qué puede explicar el hecho de que las políticas, prácticas y conductas que surtieron efecto en IBM y GM durante décadas –y en el caso de GM todavía están vigentes cuando se aplican a algo nuevo y diferente– ya no surtan efecto en la organización en la cual y para la cual fueron desarrolladas?

Las realidades que cada organización enfrenta difieren substancialmente de las condiciones que todavía se dan por sentadas. En otras palabras, la realidad ha cambiado, pero la teoría de los negocios no ha cambiado con ella.

Antes de su respuesta ágil a la nueva realidad de la PC, IBM había transformado su estrategia básica de la noche a la mañana. En 1950, Univac, entonces la compañía de computadoras más importante del mundo, mostró el prototipo de la primera máquina destinada a ser una computadora multipropósito. Todos los diseños anteriores habían sido máquinas de un solo propósito. Las dos computadoras previas de IBM, construidas a fines de los años treinta y en 1946, respectivamente, realizaban únicamente cálculos astronómicos. Y la máquina que IBM tenía sobre el tablero de dibujo en 1950, destinada al sistema de defensa áreas SAGE en el Ártico canadiense, sólo tenía un propósito: la identificación oportuna de aeronaves enemigas. IBM inmediatamente abandonó su estrategia de desarrollar máquinas avanzadas de un solo propósito; puso a sus mejores ingenieros a trabajar en el perfeccionamiento de la arquitectura Unicav y, a partir de eso, diseñó la primera computadora multipropósito capaz de ser fabricada en serie (en lugar de manufacturada) y reparada. Tres años más tarde, IBM había llegado a ser el principal fabricante de computadoras en el mundo y el que imponía las normas y estándares. IBM no creó la computadora. Pero en 1950, su flexibilidad, celeridad y humildad crearon la industria de la computadora.

Sin embargo, las mismas suposiciones que habían ayudado a IBM a imponerse en 1950 demostraron ser su ruina 30 años más tarde. En los años setenta, IBM supuso que ya existía una “computadora”, como lo había hecho en los años cincuenta. Pero el surgimiento de la PC invalidó esa suposición. En realidad, las grandes computadoras y las computadoras personales (PC) no son más entidades que las estaciones generadoras y las tostadoras eléctricas. Las últimas, si bien son diferentes, son interdependientes y complementarias. En cambio, las grandes computadoras y las PC son principalmente competidoras. Y, en su definición básica de la *información*, en realidad se contradicen mutuamente: para la gran computadora, información significa memoria; para la PC no inteligente, significa *software*. La construcción de estaciones generadoras y la fabricación de tostadoras se deben manejar como empresas separadas, pero pueden pertenecer a la misma entidad empresarial, como hizo General Electric durante décadas. En cambio, las grandes computadoras y las PC probablemente no pueden coexistir en la misma entidad empresarial.

IBM intentó combinar las dos. Pero como la PC era el área de la empresa en más rápido crecimiento, IBM no pudo subordinarla al negocio de las grandes computadoras. Como resultado, la compañía no pudo perfeccionar esta última industria. Y como la gran computadora todavía era un negocio provechoso, IBM no pudo mejorar el rubro PC. A la larga, la suposición de que una computadora es una computadora –o, más prosaicamente, que la industria está orientada al *hardware*– paralizó a IBM.

GM tuvo una teoría de los negocios aun más poderosa y exitosa que la de IBM, que la convirtió en la organización industrial más grande y lucrativa del mundo. La compañía no tuvo un solo revés en 70 años –un récord inigualado en la historia empresarial. La teoría de GM combinó en una red inconsútil las suposiciones acerca de los mercados y consumidores con las suposiciones sobre las competencias clave y la estructura organizacional.

Desde el principio de la década de los veinte, GM supuso que el mercado del automóvil en los Estados Unidos era homogéneo en sus valores y que estaba segmentado en grupos de ingreso sumamente estable. El valor de reventa del “bien” automóvil usado era la única variable independiente bajo control de la gerencia. Los altos valores de trueque permitían a los consumidores substituir sus automóviles, entregándolos como parte de pago por otros de la categoría siguiente –en otras palabras, por automóviles con más altos márgenes de ganancias. De acuerdo con esta teoría, los cambios radicales y frecuentes en los modelos de los autos sólo podían deprimir el valor del trueque.

Internamente, estas suposiciones acerca del mercado marcharon de acuerdo con las suposiciones acerca de cómo se debería organizar la producción para generar la más alta participación en el mercado y la más alta ganancia. En el caso de GM, la respuesta fue una larga serie de automóviles producidos en masa con un mínimo de cambios en el modelo de cada año, lo cual resultó en una más amplia cantidad de modelos uniformes lanzados anualmente al mercado con un coste fijo más bajo por unidad.

Entonces, la gerencia de GM tradujo estas suposiciones acerca del mercado y la producción en una estructura de divisiones semiautónomas, concentradas cada una en un segmento de ingreso, y organizadas de tal modo que su modelo de más alto precio se superponía con el modelo de más bajo precio de la división siguiente, obligando con esto a la gente a cambiar de auto, a condición de que los precios de los usados fueran altos.

Durante 70 años, esta teoría operó como un señuelo. Incluso en plena Depresión, GM nunca soportó pérdidas mientras ampliaba firmemente su participación en el mercado. Pero a los fines de la década de los setenta, sus suposiciones acerca del mercado y la producción perdieron validez. El mercado se había fragmentado en segmentos de “estilos de vida” sumamente transitorios. El ingreso llegó a ser un factor entre muchos en la decisión de compra, no el único. Al mismo tiempo, la fabricación escasa creó una economía en pequeña escala. Se fabricaron series breves y variantes menos costosas y más rentables en los modelos que las largas series de productos uniformes.

GM sabía todo esto pero simplemente no podía creerlo. (El sindicato de obreros todavía no lo cree.) En su lugar, la compañía trató de componer las cosas. Mantuvo las divisiones existentes basadas en la segmentación del ingreso, pero ahora cada división ofrecía un “automóvil para cada bolsillo”. Intentó competir con la economía en pequeña escala de la fabricación escasa automatizando la producción masiva a gran escala (con lo cual perdió unos 30.000 millones de dólares en el proceso). Contrariamente a creencia popular, GM compuso las cosas con una prodigiosa energía, con un gran esfuerzo y con inversiones pródigas de tiempo y dinero. Pero el “remiendo” solamente confundió al consumidor, al comerciante, a los empleados y a la gerencia de la propia compañía. En el ínterin, GM descuidó su crecimiento *real* en un segmento del mercado donde mantenía el liderazgo y habría sido casi invencible: el de los camiones livianos y las camionetas.

Una teoría de los negocios tiene tres partes. En primer lugar, están las suposiciones acerca de la situación de la organización: la sociedad y su estructura, el mercado, el consumidor y la tecnología.

En segundo lugar, están las suposiciones acerca de la misión específica de la organización. Durante la Primera Guerra Mundial y en los años siguientes, Sears, Roebuck & Co. definió su misión como el comprador informado para la familia norteamericana. Una década más tarde, Marks & Spencer en Gran Bretaña definió su misión como el agente de cambio en la sociedad británica al convertirse en el primer minorista común a las diferentes clases sociales. Nuevamente, durante la Primera Guerra Mundial y en los años inmediatos posteriores AT&T definió su rol al asegurar que cada familia y empresa de los Estados Unidos tuviera acceso a un teléfono. Pero la misión de una organización no necesita ser tan ambiciosa. GM imaginó un rol mucho más modesto –como líder en “los equipos terrestres de transporte motorizado”, según las palabras de Alfred P. Sloan.

En tercer lugar, están las suposiciones acerca de las competencias clave necesarias para cumplir la misión de la organización. Por ejemplo, la empresa West Point, fundada en 1802, definió su competencia clave como la habilidad para producir líderes dignos de confianza. Alrededor de los años treinta, la tienda Marks & Spencer definió su competencia clave como la habilidad para identificar, diseñar y desarrollar la mercadería que vendía, en lugar de la habilidad para comprar. Alrededor de los años veinte, AT&T definió su competencia clave como el liderazgo técnico que le permitiría a la compañía mejorar continuamente su servicio mientras bajaba incesantemente los precios.

Las suposiciones acerca de la situación definen cuál es el valor de una organización. Las suposiciones acerca de la misión definen lo que una organización considera resultados significativos: en otras palabras, indican cómo la organización imagina contribuir al progreso en la economía y en la sociedad en general. Finalmente, las suposiciones acerca de las competencias clave definen en qué debe sobresalir la organización para mantener el liderazgo.

Desde luego, todo esto parece engañosamente simple. Pero por lo general se requieren años de esfuerzo, de reflexión y de experimentación para llegar a una teoría de los negocios válida, coherente y clara. Sin embargo, para ser exitosa, toda organización debe desarrollar una teoría.

¿Cuáles son las especificaciones de una teoría de los negocios válida? Son cuatro.

1. ***Las suposiciones acerca de la situación, la misión y las competencias clave deben coincidir con la realidad.*** Cuando cuatro jóvenes de Manchester, Inglaterra, Simon Marks y sus tres cuñados, sin un centavo, decidieron a comienzos de los años veinte que un bazar común podría convertirse en un agente de cambio social, la Primera Guerra Mundial había sacudido profundamente la estructura social de su nación. También había creado masa de nuevos compradores de mercaderías de buena calidad, elegantes pero baratas, como lencería, blusas y medias –las primeras categorías

de productos exitosos de Marks & Spencer. Luego la firma se ocupó sistemáticamente de desarrollar una serie de competencias clave –nuevas e inéditas. Hasta entonces, la competencia clave de un comerciante era la habilidad para comprar bien. Marks & Spencer determinó que era el comerciante, más que el fabricante, el que conocía al consumidor. Por lo tanto, el comerciante, y no el fabricante, debería diseñar los productos, desarrollarlos y encontrar productores que fabricaran los bienes según su diseño, especificaciones y costes. Esta nueva definición del comerciante requirió cinco a ocho años para desarrollarse y llegar a ser aceptable para los proveedores tradicionales, que siempre se habían considerados a sí mismos como “fabricantes”, no “subcontratista”.

2. **Las suposiciones en las tres áreas deben concordar entre sí.** Ésta fue quizá la mayor ventaja de GM en las largas décadas de su predominio. Sus suposiciones acerca del mercado y del proceso óptimo de fabricación estaban en perfecta armonía. A mediados de la década de los veinte, GM decidió que también necesitaba nuevas competencias clave todavía inédita: un control financiero de los procesos de fabricación y una teoría de las asignaciones de capital. Como resultado, creó un nuevo manejo contable de los costes y el primer proceso racional de asignación de capital.
3. **La teoría de los negocios debe ser conocida y comprendida en toda la organización.** Esto es fácil en los primeros tiempo de una organización. Pero cuando ésta llega a ser exitosa, su teoría suele darse cada vez más por sentada, llegando a ser cada vez menos consciente de ello. Después la organización se torna negligente. Empieza a reducir gastos. Comienza a buscar lo que es ventajoso en lugar de lo que es correcto. Deja de pensar. Deja de indagar. Recuerda las respuestas pero ha olvidado las preguntas. La teoría de los negocios llega a ser la “cultura”. Pero la cultura no es sustituto de la disciplina, y la teoría de los negocios es una disciplina.
4. **La teoría de los negocios tiene que ser puesta a prueba constantemente.** No está grabada en planchas de piedra. Es una hipótesis. Y es una hipótesis acerca de las cosas que están en flujo constante –la sociedad, los mercados, los consumidores, la tecnología. Y por eso la capacidad para cambiar debe estar implícita en la teoría de los negocios.

Algunas teorías de los negocios son tan poderosas que subsisten durante un largo tiempo. Pero los seres humanos no duran para siempre y, en realidad, hoy rara vez duran mucho tiempo. A la larga toda la teoría de los negocios llega a ser obsoleta y por lo tanto inválida. Esto es precisamente lo que ocurrió con aquellas sobre las cuales se construyeron las grandes empresas norteamericanas de los años veinte. Sucedió con GM y con AT&T. Sucedió con IBM. Y hoy está ocurriendo claramente con el Deutsche Bank y su teoría de banco universal. También está ocurriendo con la rápida desintegración del *keiretsu* japonés.

La primera reacción de una organización cuya teoría se está volviendo obsoleta es casi siempre defensiva. La tendencia es esconder la cabeza en la arena y pretender que nada está ocurriendo. La reacción siguiente es intentar un “remiendo”, como hizo GM a comienzos de los años ochenta o como lo está haciendo hoy el Deutsche Bank. En realidad, la crisis repentina y completamente inesperada de una gran compañía tras otra, de las cuales el Deutsche Bank era la “institución de respaldo”, indica que su teoría ya no surte efecto. Es decir, el Deutsche Bank ya no hace aquello para lo cual estaba destinado: proporcionar una administración eficaz de la compañía moderna.

Pero las enmiendas nunca surten efecto. Más bien, cuando una teoría muestra los primeros signos de obsolescencia, es el momento de empezar a pensar de nuevo, de preguntarse nuevamente cuáles son las suposiciones acerca de la situación, la misión y las competencias clave que reflejan la realidad con más precisión –con la premisa clara de que nuestras suposiciones históricamente transmitidas, aquellas con las cuales todos hemos crecido, ya no satisfacen.

Entonces, ¿qué se necesita hacer? Es necesario tomar medidas preventivas –es decir, desarrollar dentro de la organización una inspección y examen sistemáticos de su teoría de los negocios. Se necesita un diagnóstico precoz. Finalmente, es necesario reformular una teoría que se ha vuelto estática y tomar la medida eficaz para cambiar las políticas y prácticas, poniendo la conducta de la organización en armonía con las nuevas realidades de su medio. En ese caso, necesita una nueva definición de su misión y el desarrollo y adquisición de nuevas competencias clave.

### Medidas Preventivas

Hay sólo dos medidas preventivas. Pero si se aplican coherentemente mantendrán a la organización alerta y capaz de transformarse rápidamente cambiando su teoría. La primera medida es lo que yo llamo el **abandono**. Cada tres años, una organización debería desafiar cada producto, cada servicio, cada política y cada canal de distribución con la pregunta: ¿si no estuviéramos ya en esto, empezaríamos a hacerlo ahora? Al cuestionar las políticas y rutinas aceptadas, la organización se obliga a pensar en su teoría. Se obliga a poner a prueba las suposiciones. Se obliga a preguntar: ¿Por qué esto no surte efecto, aun cuando pareciera tan promisorio cuando lo emprendimos hace cinco años? ¿Es porque cometimos un error? ¿Es porque hicimos las cosas incorrectas? ¿O es porque las cosas correctas no surtieron efecto?

Sin un abandono deliberado y sistemático, una organización será sorprendida por los acontecimientos. Derrochará sus mejores recursos en cosas que jamás debería haber hecho o que ya no debería estar haciendo. Como resultado, le faltarán recursos, especialmente el personal capaz, necesarios para aprovechar las oportunidades que surjan cuando cambien los mercados, las tecnologías y las competencias clave. En otras palabras, será incapaz de responder constructivamente a las oportunidades que surjan cuando su teoría de los negocios se haya vuelto obsoleta.

La segunda medida preventiva es analizar lo que sucede fuera de la empresa, y especialmente analizar a los **no clientes**. Es importante reconsiderar la gestión que llegó a estar en boga hace unos pocos años. Y también indagar tanto como sea posible acerca de los clientes/consumidores propios –un área donde la tecnología de la información quizás esté haciendo los más rápidos progresos. Pero los indicios de un cambio fundamental rara vez aparecen dentro de la propia organización o entre los clientes propios. Casi siempre se manifiestan primero entre los no clientes. Los no clientes siempre superan en número a los clientes propios. Wal – Mart, el gigante del comercio minorista, posee el 14 por ciento del mercado norteamericano de los bienes de consumo. Esto significa que el 86 por ciento del mercado no son clientes suyos.

En realidad, en los Estados Unidos, el mejor ejemplo reciente de la importancia de los no clientes es la gran tienda por departamentos. En su punto culminante hace unos 20 años, las tiendas por departamentos servían al 30 por ciento del mercado minorista no alimentario de los Estados Unidos. Encuestaban constantemente a sus clientes, los estudiaban, los inspeccionaban. Pero no prestaban atención al 70 por ciento restante del mercado que no eran sus clientes. No veían ninguna razón para hacerlo. Su teoría de los negocios suponía que la mayor parte de la gente que podía permitirse comprar en las tiendas por departamentos lo haría. Hace cincuenta años, esta suposición coincidía con la realidad. Pero cuando la generación de los **baby boomers**\* maduró, esto dejó de tener validez. Para el grupo dominante entre esos norteamericanos –las mujeres educadas en familias de doble ingreso- no era el dinero lo que determinaba donde comprar. El tiempo era el factor principal, y las mujeres de esta generación no podían permitirse perder su tiempo comprando en las tiendas por departamentos. Como las tiendas por departamentos sólo habían considerado a sus propios clientes, no reconocieron este cambio hasta hace unos pocos años. Para entonces, el negocio ya estaba declinando. Y era demasiado tarde para hacer volver a los **baby boomers**. Las tiendas por departamentos aprendieron la dura lección de que si bien guiarse por los clientes es fundamental, no es suficiente. Una organización también se debe guiar por la conducta de mercado.

\* Los norteamericanos nacidos durante el auge de la natalidad inmediatamente posterior a la Segunda Guerra Mundial.

### El diagnóstico precoz

Para diagnosticar oportunamente los problemas, los gerentes deben prestar atención a las señales de alarma. Una teoría de los negocios siempre se torna obsoleta cuando una organización alcanza sus objetivos originales. Por lo tanto, lograr los objetivos propios no es un motivo para celebrar; es una razón para volver a pensar. A mediados de los años cincuenta, AT&T cumplió su misión de dar acceso al teléfono a cada empresa y familia norteamericana. Entonces algunos ejecutivos dijeron que había llegado el momento de reconsiderar la teoría de los negocios y, por ejemplo, separar el servicio local –donde se habían alcanzado los objetivos- de las empresas futuras y en crecimiento, comenzando con el servicio de larga distancia y extendiéndose a las telecomunicaciones globales. Sus argumentos fueron desoídos, y unos pocos años más tarde AT&T comenzó

a tener dificultades, sólo para ser rescatada por la legislación antimonopólica, que logró por mandato lo que la gerencia de la compañía se había negado a hacer voluntariamente.

El crecimiento rápido es otro indicio seguro de crisis en la teoría de una organización. Toda organización que duplica o triplica su tamaño dentro de un período de tiempo bastante breve, necesariamente a superado su teoría. Incluso, Silicon Valley aprendió que las reuniones ya no son adecuadas para la comunicación una vez que una compañía ha crecido tanto que el personal tiene que usar tarjetas de identificación. Pero este crecimiento desafía más profundamente las suposiciones, políticas y hábitos. Para conservar su bienestar, sin hablar del crecimiento, la organización tiene que volver a formularse las preguntas acerca de su situación, su misión y sus competencias clave.

Hay dos señales más claras de que la teoría de una organización ya no es válida. Una es el éxito inesperado –ya sea el éxito propio o el de un competidor. La otra es el fracaso imprevisto –una vez más, el propio o el de un competidor.

Al mismo tiempo que las importaciones japonesas de automóviles habían dejado en situación precaria a los tres grandes fabricantes de Detroit, Chrysler registraba un éxito totalmente inesperado. Sus automóviles de pasajeros estaban perdiendo participación en el mercado aun más rápidamente que Ford y GM. Pero las ventas de su jeep y sus nuevas camionetas –un desarrollo casi accidental- se elevaron súbitamente. En ese momento, GM era el líder del mercado de los camiones livianos en los Estados Unidos y no tenía rival en el diseño y calidad de sus productos, pero no estaba prestando ninguna atención a la capacidad de sus camiones livianos. Después de todo, en las estadísticas tradicionales de las camionetas y los camiones livianos siempre habían sido clasificados como vehículos comerciales más que de pasajeros, aun cuando la mayor parte ahora se consideran como vehículos de pasajeros. Sin embargo, después de reparar en el éxito de su competidor más débil, Chrysler, GM comprendió mucho antes que sus suposiciones a cerca de su mercado y sus competencias clave ya no eran válidas. Desde el principio, el mercado de las camionetas y camiones livianos no era un mercado definido por el ingreso y estaba poco influido por los precios de reventa. Y, paradójicamente, los camiones livianos constituían la única área en la cual 15 años antes GM había pasado con bastante rapidez a lo que ahora denominamos fabricación escasa.

El fracaso imprevisto es tan alarmante como el éxito inesperado y se debería considerar tan seriamente como el primer ataque cardíaco “menor” de un hombre de 60 años. Hace sesenta años, en medio de la Depresión, Sears decidió que el seguro del automóvil había llegado a ser un “accesorio” en lugar de un producto financiero y que venderlo estaría en armonía con su misión de ser el comprador informado para la familia norteamericana. Todos pensaron que Sears estaba cometiendo una locura. Pero casi instantáneamente el seguro de los automotores llegó a ser el negocio más rentable de Sears. Veinte años más tarde, en la década de los cincuenta, Sears decidió que los anillos de diamantes habían llegado a ser una necesidad más que un lujo, y la compañía se convirtió en el minorista de diamantes más grande –y probablemente más lucrativo- del mundo. Por lo tanto, era lógico que Sears en 1981 decidiera que los productos de inversión podían convertirse en bienes de consumo para la familia norteamericana. Adquirió Dean Witter e instaló sus oficinas en las tiendas Sears. La medida fue un desastre total. El público norteamericano evidentemente no consideró que sus necesidades financieras fueran “productos de consumo”. Cuando Sears finalmente desistió y resolvió manejar Dean Witter como una empresa separada, fuera de las tiendas Sears, Witter de inmediato comenzó a prosperar. En 1992, Sears la vendió con una ganancia substancial.

Si Sears hubiera considerado su fracaso de llegar a ser el proveedor de inversiones de la familia norteamericana como un fracaso de su teoría y no como un incidente aislado, podría haber comenzado a reestructurarse y recuperar su posición diez años antes de lo que realmente hizo, cuando todavía tenía el liderazgo substancial en el mercado. Sears debería haber advertido, como lo hicieron de inmediato muchos de sus competidores, entre ellos J.C.Penney, que el fracaso de Dean Witter ponía en duda todo el concepto de homogeneidad del mercado –el verdadero concepto sobre el cual Sears y otros grandes minoristas habían basado su estrategia durante años.

### **La cura**

Tradicionalmente, hemos estado buscando al hacedor de milagros con una vara mágica para transformar una organización achacosa. Sin embargo, para establecer, mantener y renovar una teoría no se requiere un Gengis Khan o un Leonardo da Vinci en el departamento ejecutivo. No hace falta talento sino esfuerzo. No hace falta ser diestro sino concienzudo. Esto es lo que se busca en un director ejecutivo (CEO).

En realidad, hay muy pocos directores ejecutivos que hayan modificado exitosamente su teoría de los negocios. El director ejecutivo que convirtió a Merck en la empresa farmacéutica más exitosa del mundo al

concentrarse únicamente en la investigación y el desarrollo de medicamentos patentados de alto margen cambio radicalmente la teoría de la compañía adquiriendo un gran distribuidor de drogas genéricas y no recetadas. Lo hizo sin llegar a una “crisis”, mientras Merck estaba operando ostensiblemente bien. Del mismo modo, hace unos pocos años el nuevo director ejecutivo de Sony, el fabricante de aparatos electrónicos de más prestigio en el mundo, cambió la teoría de los negocios de la compañía. Adquirió una compañía productora cinematográfica de Hollywood y, con esa adquisición, desplazó el centro de gravedad de la organización de ser un fabricante de artefactos en busca de *software* a ser un productor de *software* que crea una demanda de mercado para el mercado de los aparatos electrónicos.

Pero por cada uno de estos aparentes hacedores de milagros, hay una gran cantidad de directores ejecutivos capaces cuyas organizaciones sucumben. No podemos depender de los hacedores de milagros para rejuvenecer una teoría de los negocios obsoleta más de lo que podemos depender de ellos para curar otros tipos de enfermedades graves. Y cuando uno habla con estos supuestos hacedores de milagros, ellos niegan vehementemente que actúen por carisma, visión o, en cuanto a eso, por imposición de manos. Ellos comienzan con el diagnóstico y el análisis. Reconocen que alcanzar los objetivos y crecer rápidamente exigen una reconsideración profunda de la teoría de los negocios. No descartan el fracaso inesperado como el resultado de la incompetencia de un subordinado ni como un accidente, sino que lo tratan como un síntoma del “fracaso de los sistemas”. No se atribuyen el mérito por el éxito inesperado, sino que lo tratan como un desafío a sus suposiciones.

Aceptan que la obsolescencia de una teoría es una enfermedad degenerativa que pone en peligro la subsistencia. Y saben y aceptan el viejo principio del cirujano –demostrado en el tiempo- en cuanto a la toma de una decisión eficaz: una enfermedad degenerativa no se podrá curar con dilación. Requiere una acción firme.