



CON GPS PROPIO

LOS “CATALIZADORES” IMPULSAN EL CRECIMIENTO EN AMBIENTES CORPORATIVOS QUE NO LO FOMENTAN. PARTIDARIOS DE LA VELOCIDAD, IMPONEN SUS PROPIAS REGLAS Y SE VALEN DE LOS RECURSOS EXISTENTES PARA LLEVAR ADELANTE SUS PLANES.

Jeanne Liedtka es directora ejecutiva del Battern Institute y profesora adjunta de Administración de Empresas en la Escuela de Negocios Darden, de la Universidad de Virginia. Es autora de *The Catalyst: How You Can Become an Extraordinary Growth Leader* (Crown Business, 2009). Este artículo es un resumen del Capítulo 1 de su libro.

Como la mayoría de los gerentes, seguramente usted tiene algunas ideas sobre cómo hacer crecer a su compañía. Hasta sospeche, quizá, que un par de esas ideas podrían convertirse en algo grande. Pero no cuenta con los datos para demostrarlo, y la gente de Finanzas insiste en esas pruebas antes de brindar su apoyo. Al igual que un creyente rodeado de escépticos, usted pasa el tiempo tratando de convencerlos mientras la ventana de oportunidad se cierra.

Si esto le suena familiar, usted está atrapado en una “congestión de crecimiento”; un lugar frustrante, en el que su optimismo y su necesidad de velocidad chocan con el escepticismo y la necesidad de control de la organización. Desde la sede central le exigen que crezca, pero no le brindan las herramientas para conseguirlo.

Junto con mis colegas nos propusimos identificar gerentes que fueron capaces de “descifrar el código” del crecimiento. Es decir, ejecutivos que lucharon contra el estancamiento y ganaron. Con ese objetivo llevamos adelante un proyecto de investigación de tres años, focalizado en el papel que cumplen los gerentes operativos en el crecimiento orgánico. Nos parecía que se estaban pasando por alto oportunidades para la innovación y el desarrollo; en especial, esas oportunidades que generan más valor para los clientes mediante el aprovechamiento de las capacidades y tecnologías existentes.

Empezamos nuestro proyecto con algunas preguntas esenciales: ¿quiénes son los gerentes que lideran este tipo de esfuerzos de crecimiento? ¿Qué experiencia aportan a la tarea? ¿Cómo descifran el código corporativo para descubrir oportunidades?

Después de una extensa búsqueda, reunimos a un grupo de 225 líderes de empresas tan diversas como Best Buy, Dell, Dow Chemical, NBC, UBS y Pfizer. De este grupo identificamos a 25 individuos que habían logrado un crecimiento orgánico y significativo de los ingresos. Al analizar cómo trabajaban, descubrimos que sus logros no necesariamente son el resultado de estrategias corporativas visionarias, ni de nuevos productos o tecnologías de avanzada. El éxito depende, más bien, de gerentes operativos cuyo liderazgo dispara una reacción casi química, capaz de incrementar significativamente la línea de ingresos.

Los catalizadores

A menudo actuando sin un sustancial apoyo corporativo, esos extraordinarios “catalizadores” demostraron maestría para aprovechar los recursos existentes y acelerar el crecimiento, mediante excelentes propuestas de valor para el cliente. Un ejemplo es Kurt Swogger, de Dow Chemical, quien aceptó el desafío de impulsar un negocio de tan mal desempeño, que hasta la consultora que había valuado la empresa para la venta le aconsejó que no lo hiciera. Pero Swogger no le hizo caso, y se convirtió en uno de los mejores ejecutores de Dow y en un modelo para la innovación.

Usamos la palabra “catalizador” para describir a ese tipo de líderes del crecimiento, porque los catalizadores impulsan la acción. En química, la palabra se aplica a un agente necesario para activar una reacción determinada. Dicho de otro modo, los catalizadores hacen que las cosas sucedan; pero, además, hacen que sucedan cosas que sin ellos no pasarían. Y lo logran reduciendo las barreras que, en circunstancias normales, frenan una reacción. La buena noticia es que no es necesario que cambien factores externos –clientes o rivales– para estimular el crecimiento. Es el líder el que debe cambiar; él puede impulsar el crecimiento desde adentro de la organización.

Los catalizadores suelen partir del mismo lugar que el resto. No cuentan con información adicional ni con capacidades o contactos especiales con el cliente, pero avanzan hacia el logro de resultados extraordinarios. Van en contra de las convenciones, triunfan libe-

rándose de los grilletes del statu quo, y se diferencian tanto por lo que no hacen como por lo que hacen. Por ejemplo, no “piensan a lo grande”, no “dejan que los números hablen”, no segmentan sus mercados de acuerdo con algún conjunto de indicadores demográficos sin sentido. Ni siquiera dependen de los focus group.

Obstáculos para el crecimiento

Los catalizadores reconocen que los factores organizacionales internos son un mayor impedimento para crecer que las condiciones del mercado y los competidores. Pero la mayoría de las compañías no les facilitan las cosas. Y ellos suelen tener dos impulsos, aparentemente naturales, que juntos pueden ser tóxicos para el crecimiento.

Pecado Nº 1: Rendirle culto al análisis

Las organizaciones están diseñadas para la estabilidad: accionistas, empleados, clientes y comunidades dependen de ella. A su vez, la estabilidad depende de reunir, analizar y usar la información de un modo riguroso. En este ambiente, los que saben cómo “esgrimir” la información –para analizar, convalidar y justificar el uso de los recursos corporativos– son los que triunfan. Avanzar sin datos sólidos, sin el análisis necesario para respaldar una idea, es un pecado.

Pero el poder del análisis tiene sus límites. Para explorar nuevas oportunidades hay que tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre, y afrontar el desafío de tomar los datos de un pasado conocido y conectarlos de manera inteligente con un futuro incierto.

Someter las iniciativas de crecimiento a la convalidación requerida por las técnicas analíticas rigurosas que desean las grandes organizaciones genera un problema fundamental: como los datos que necesitamos sobre el futuro todavía no existen, tenemos que inventarlos. Hasta que actuamos, los datos del pasado son todo lo que tenemos para pensar en el futuro. Obligados por los escépticos profesionales de sus empresas a demostrar –con datos de hoy– sus teorías sobre un negocio todavía inexistente, los gerentes presentan números simulados, a partir de extrapolaciones del pasado más algunas desviaciones previstas. Todos los involucrados conocen bien el juego, de manera tal que demuestran su inteligencia recortando las proyecciones a medida que las van dejando atrás. Llegado el momento de la decisión, la oportunidad ya no parece “lo suficientemente buena” como para dar el gran golpe.

Pecado Nº 2: Creer que sólo lo grande vale la pena

A quienes dirigen las empresas les encantan las grandes ideas. Y tiene sentido, porque limitar el número de iniciativas en marcha aumenta la capacidad de la sede central de mantener un foco claro. Los costos de oportunidad son altos, y dar un gran golpe es difícil; salir en busca de muchas ideas nuevas simultáneamente parece un error. Pero algunas realidades desagradables interfieren en el camino de esta lógica, en apariencia sólida:

Realidad 1: Si una oportunidad es grande y obvia, es muy probable que alguien más ya la haya detectado.

Realidad 2: A los seres humanos (y a los clientes, en particular) les cuesta mucho imaginar cosas que todavía no existen.

Realidad 3: Como en el básquet, si usted insiste con los tiros de tres puntos, es probable que no enceste muchos dobles (o muchos triples).

Realidad 4: Cuando la dimensión de “recursos invertidos” es mucho mayor que la de “conocimiento adquirido”, por lo general ocurren cosas malas y ruedan cabezas.

Especialmente trágica es la mentalidad de “triple amenaza” que solemos encontrar en las compañías líderes de la industria. Ese modo de pensar puede resumirse en tres actitudes: “Sólo queremos grandes beneficios; no nos interesan los proyectos chicos”; “Hagámoslo nosotros: los socios son un problema”, y “Mantengámoslo en secreto, incluso con nuestros clientes”. Cuando estas actitudes orientan las nuevas iniciativas de negocios, el resultado suele ser un costoso fiasco. Las ofertas se diseñan sin participación del cliente real, y las empresas terminan poniendo en marcha la capacidad de producción sin una demanda de mercado demostrada.

La lucha contra la parálisis

Cuando uno está atrapado entre la necesidad corporativa de controlar el negocio existente y la urgencia de libertad y recursos para generar uno nuevo, avanzar es difícil.

Pero es posible imaginar otras maneras de llegar a donde se quiere ir. En nuestra investigación, los catalizadores mostraron una ruta alternativa para crecer, una tercera vía basada en seis lecciones que, en conjunto, les permitieron superar la parálisis.

Lección 1: No mire hacia arriba sino hacia adentro

El crecimiento empieza con usted. No con la sede central corporativa, el mercado o los consumidores. La primera lección de los catalizadores es que su personalidad, y la forma en que esté “conectado”, realmente importan. En todos los rubros, los catalizadores son personas inquietas, impacientes con el análisis interminable. El fracaso es perdonable; la falta de acción, un pecado mortal.

Pero no todo tiene que ver con la actitud. Su experiencia también importa. Kurt Swogger pudo destrabar el crecimiento en Dow, no sólo porque tuvo las agallas suficientes para intentarlo, sino porque conocía hasta el último rincón de la firma. Gracias a su mentalidad de ingeniero se diversificó rápidamente y trabajó en casi todas las funciones –fabricación, marketing, investigación y desarrollo–, y con productos tan variados como los polímeros Saran Wrap y los agroquímicos. Para cuando se hizo cargo del negocio de las poliolefinas y los elastómeros (PO&E, por su sigla en inglés), prácticamente ya lo había visto todo.

Lección 2: La carga no está en su espalda sino en su cabeza

La manera en que piensan los líderes del crecimiento es fundamental. El primer paso para superar la parálisis es superar la creencia de que todos sus movimientos requieren la aprobación de la sede corporativa. Si usted desea descifrar el código, deje de quejarse de la carga que lleva en la espalda y preocúpese por deshacerse de la que lleva en la cabeza. La solución no es que ellos piensen diferente, sino que usted lo haga. Los catalizadores no piden permiso ni perdón. No esperan que la casa central cambie las reglas, sino que eligen jugar un juego diferente.

Muchos gerentes están programados para buscar la certeza y depender de los datos para prever y planificar. Ese método funciona bien cuando se está a cargo de un negocio existente del que se sabe mucho, pero es mortal en el mundo del crecimiento, en el que lo que no se sabe es más importante que lo que se sabe. El crecimiento está estrechamente ligado a la incertidumbre y a la manera en que usted la enfrenta. La predicción y el análisis juegan un papel en este mundo, pero usted está en problemas si son las únicas herramientas con las que cuenta.

Sin duda, catalizadores como Jim Steiner, un ex auditor corporativo, pueden manejar muy bien los números cuando los necesitan. Pero evitan asumir riesgos innecesarios, y depender de las predicciones es uno de esos riesgos. En Corning, Steiner empezó con las capacidades que ya tenía, encontró un socio que le adelantó el capital para generar su nuevo producto en lugar de pedirle dinero a la sede corporativa, consiguió el compromiso de compra de su cliente más grande, Texas Instruments, en una etapa temprana del proceso, y limitó su pérdida potencial al monto que podía asumir, tal como hacen los mejores emprendedores.

Lección 3: A veces basta con reformular el negocio

A la parálisis contribuye, en gran medida, el concepto erróneo de que para crecer hace falta la iluminación de un genio o una idea disruptiva. No es así. Pero, de todos modos, hay que salir a buscar el crecimiento, y alcanzarlo exige cambiar la perspectiva; un proceso al que denominamos “reformulación”.

Cuando trabajaba en el área de productos de consumo de Pfizer, Jeff Semenchuk se “metió” en la cabeza de sus clientes: tomó una serie de productos que la compañía ya fabricaba, los empaquetó en tamaños fáciles de transportar y dejó que todos, hombres de negocios y amas de casa por igual, los personalizaran como su “botiquín de medicamentos portátil”. Así nacieron nuevos negocios.

Estas innovaciones, como muchas otras, no son descubrimientos revolucionarios ni meras adaptaciones de un producto para justificar un aumento en el precio. Son innovaciones genuinas, pero suelen desarrollarse en torno de mejoras a propuestas de valor existentes.

Lección 4: Empiece modestamente

Una vez que encuentra una oportunidad concreta de crear una mejor propuesta de valor para sus clientes, tiene que hallar la manera de activar esa idea. El camino tradicional consiste en formar una comisión, reunir datos, hacer un ejercicio de posibles resultados comerciales, quizá contratar a una empresa de investigación de mercado para que lo ayude a evaluar el potencial de la idea, y luego organizar el gran lanzamiento.

¿Por qué no probar con una estrategia más sencilla? Conciba un lanzamiento modesto y

concéntrese en entender lo que funciona. Trate de venderle algo a un cliente, aunque todavía no sea más que un prototipo. Busque el consejo de su cadena de abastecimiento. Internamente, arme un equipo de gente experimentada, dispuesta a prestarle la debida atención a la idea. Piense en su nuevo negocio como en una hipótesis a probar.

Para lograr su objetivo, es probable que necesite una suerte de “burbuja protectora” que le permita escapar a la detección del radar corporativo, al menos hasta llegar a un nivel de éxito que usted desee que se note. Una burbuja que lo deje concentrarse en el aprendizaje en tiempo real de clientes reales, en lugar de ocuparse de llenar formularios de pedido de presupuesto; una burbuja que le permita decir que el bebé es feo si resulta ser feo.

Denominamos a este proceso “lanzamiento de aprendizaje”, y consiste en hacer algunas apuestas pequeñas y rápidas (una pasión que todos los catalizadores comparten), mientras se minimiza el riesgo, se acelera el aprendizaje y se genera conocimiento a partir de la experiencia directa en el mercado.

Lección 5: Lídérelos, no los ame

Los catalizadores no son súper héroes. Un factor clave de su éxito es la capacidad para formar equipos de alto rendimiento y motivarlos. Se rehúsan a aceptar jugadores de una categoría inferior y, de algún modo, combinan dos fuerzas aparentemente opuestas: definir altas expectativas y hacer que la gente asuma la responsabilidad por los resultados, y al mismo tiempo despertar pasión. Los catalizadores asumen riesgos con las nuevas ideas de negocios, pero no con la gente: no dudan en remover a un integrante del equipo que no funciona. Sin embargo, quienes trabajan para ellos los describen como comprensivos, motivadores e inspiradores.

Lección 6: A toda velocidad

La rapidez es el lema de los catalizadores, especialmente en un ambiente corporativo que no la fomenta. Son expertos en acelerar el proceso de crecimiento y lograr resultados sorprendentes. Si a usted le importa la velocidad, no puede seguir haciendo las cosas como de costumbre; y es imposible acelerar el ritmo sin alinear todas las piezas.

En toda empresa hay potenciales líderes del crecimiento esperando la luz verde. Tengo la esperanza de que nuestros hallazgos le permitan desentrañar el código del crecimiento de su organización, y emprender el viaje para encontrar al catalizador que hay en usted. ←

© Gestión
Rotman Magazine

Reproducido con autorización de *Rotman Magazine*, la revista de la Escuela de Management Rotman de la Universidad de Toronto, Canadá.