



Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

Destrucción creativa

Por qué las empresas construidas para durar tienen peor desempeño que el mercado

por Sarah Kaplan y Richard N. Foster



RESUMEN EJECUTIVO

Luchar por la excelencia o ser construida para durar es una cosa; mantener un desempeño superior a largo plazo es otra completamente distinta. Una de las ideas fundamentales de los negocios, según la cual las empresas deben diseñarse para soportar el paso del tiempo, está equivocada.

Basándose en un concepto originado en los años 30 por Joseph Schumpeter, Kaplan y Foster proponen que las corporaciones pueden desempeñarse mejor que los mercados, y mantener su liderazgo, sólo si se reconstruyen a sí misma de forma continua y creativa. En otras palabras, en lugar de buscar la “continuidad”, deben buscar la “discontinuidad”, destruyendo y creando según sea necesario.

Para lograr que la “destrucción creativa” se convierta en parte integral de la corporación, recomiendan aumentar el ritmo del cambio, abrir el proceso de toma de decisiones, flexibilizar las nociones tradicionales de control, e incluso re-definir el éxito a largo plazo.

Supervivencia y desempeño

Durante el siglo XX las compañías construidas para durar en el tiempo tendían a desempeñarse por debajo del mercado, mientras que las empresas nuevas lo superaban.

Los principios de funcionamiento de los mercados difieren de los de las corporaciones. *Los mercados* están contruidos bajo la premisa de “discontinuidad”, que permite, administra y controla la destrucción creativa, al estimular la entrada de nuevas empresas y la salida de los menos productivos. Este proceso, que está en el corazón del capitalismo, está acelerando el paso; según Peter Drucker, estamos en la era de la discontinuidad. *Las empresas*, en su mayoría, operan bajo el paradigma de la continuidad, buscando la perpetuidad. Este paradigma evita que ellas se mantengan actualizadas con las dinámicas del mercado. Se caracterizan por una ciega fijación con los modelos mentales que pueden impedir, o incluso prevenir la creatividad.

A medida que las empresas crecen y se tornan más complejas, se van cargando de reglas y procedimientos que desalientan la innovación. Para poder mantener el ritmo con los mercados, las corporaciones deben ser rediseñadas a todo nivel.

Las empresas deben apegarse al modelo de discontinuidad, generando o adquiriendo nuevos negocios y rechazando los marginales, mientras mantienen control sobre las operaciones. Las

organizaciones, en su búsqueda por el éxito, no sólo deben sobrevivir, sino que deben aprender a actuar como el mercado, adoptando políticas que les faciliten cambiar su ritmo y escala.

Las empresas deben enfocarse en hacer las preguntas correctas, y no en conseguir las respuestas adecuadas. Deben equipar y motivar a los empleados claves, no controlarlos.

Cómo funciona la destrucción creativa

East River Savings Bank

Fundado en 1848, se convirtió en una institución innovadora y aparentemente invencible que, a pesar de la depresión de la época, continuaba prosperando y ofreciendo buenos resultados, en parte gracias a sus adquisiciones estratégicas.

Sin embargo, para la década de los setenta, East River intentó diversificarse adquiriendo agresivamente otras instituciones, e invirtiendo en bienes raíces. Para 1997 la compañía cayó víctima de malos préstamos y nuevos dueños.

Este es un ejemplo de la destrucción creativa reflejada por la cambiante composición de los índices del mercado, como el S&P 500. Desde su creación, decenas de empresas han sido añadidas y eliminadas de esta lista, pero el ritmo se ha acelerado durante los últimos 70 años, debido a que las nuevas empresas generan mayores retornos para los accionistas.

Un análisis de los cambios y del desempeño a largo plazo en industrias, empresas y en la economía en general, revelan que ninguna empresa, ni siquiera las empresas supervivientes a largo plazo, han sido capaces de mantener un mejor desempeño que sus industrias por largos períodos de tiempo.

Las compañías que sí lo logran, generalmente son nuevos competidores que disfrutaron de un desempeño superior sólo por un tiempo limitado - sorprenden a analistas, cuyos modelos históricos no pueden predecir adecuadamente su desempeño. Inicialmente generan un alto retorno para los inversionistas; sin embargo, inevitablemente caen en patrones más normales de conducta organizacional.

Un buen desempeño a largo plazo solo puede ser logrado con un continuo dominio del cambio.

Encierro cultural

Los modelos mentales reflejan las creencias medulares de la corporación. Generalmente son utilizados para “editar” el mundo, facilitar las operaciones, simplificar las situaciones com-

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos, nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro, y decidir su compra.

Para más información visite: www.resumido.com

plejas y permitir que se tomen decisiones distribuidas.

Aunque los modelos mentales pueden ofrecer una ventaja competitiva, a menudo presentan una gran barrera para cualquier cambio: son sobre-simplificados, utilizados en forma errónea o imprecisa, y raramente están sujetos a control o evaluación de ningún tipo. Los modelos mentales no pueden ni deben evitarse, si deben examinarse periódicamente y adaptarse, para que reflejen la discontinuidad y las nuevas oportunidades.

Los modelos mentales tienen un gran impacto sobre la arquitectura corporativa: los sistemas de información, la toma de decisiones, las capacidades de ejecución y los procesos de control (también conocido como MIDAS: Modelos, Información, Decisiones, Acciones y Sistemas).

Esta arquitectura evoluciona a medida que la corporación madura, y de no ser bien manejada, progresará hacia un encierro cultural, paralizando a la corporación con un miedo de canibalizar sus propios productos, competir con sus clientes y diluir sus ganancias. Esta es la fase final en la evolución de una industria, que comienza con la fase de ataque (en la que los modelos mentales aún son fluidos, las organizaciones están orientadas a la pasión y el compromiso, y el énfasis están en las operaciones diarias).

A pesar de que la excelencia operacional siempre será un componente clave en la competencia, no es el único factor. Las corporaciones ya no pueden confiarse en los modelos mentales basados en suposiciones tradicionales. Deben aprender a superar la negación natural y la confirmación de los prejuicios, para poder prosperar, y no sucumbir ante miedos que no afectan el mercado.

Operación vs. Creación

Storage Technology Corporation

Fue creada por empleados de IBM convencidos de que podían producir unidades de disco y cinta más económicas. La compañía se estableció rápidamente, vendiendo productos de calidad a un precio mucho más barato. Este éxito condujo a una expansión hacia los "mainframes", en un intento de competir cabeza a cabeza con IBM, que trajo como resultado una pérdida de control en las operaciones. Luego de esto, la compañía intentó a toda costa recuperar su reputación, mientras que IBM capturaba nuevamente la participación del mercado.

Con un inmenso inventario de unidades en sus depósitos, la empresa entró en bancarrota y sustituyó a su CEO. Bajo el nuevo liderazgo, la compañía hizo reducciones y se reenfocó; a pesar de que se recuperó por un período, siempre tuvo un desequilibrio entre sus operaciones e innovaciones; entre otras fallas, no detectó el cambio del mercado hacia las computadoras personales.

Para evitar un destino como el de Storage Technology, las empresas deben mantener su excelencia operacional, al tiempo que emprenden una búsqueda por estrategias innovadoras. Las empresas, con el deseo de iniciar el cambio, primero deben evaluar cómo su propia arquitectura corporativa define su respuesta a los eventos discontinuos, y luego evaluar con

precisión y manejar eficientemente el nivel de innovación:

- **Innovaciones incrementales:** están más cerca de la excelencia operacional que de la destrucción creativa. Generalmente no son particularmente nuevas, tienen un impacto mínimo, afectan sólo la estrategia actual y son fácilmente implantadas (a menudo por personal de primera línea).
- **Innovaciones transformacionales:** son innovaciones sumamente nuevas, que crean una enorme riqueza y destruyen la competencia. Como transgreden los conceptos corporativos y los sistemas operacionales tradicionales, raramente son iniciados por las compañías existentes. Estos cambios deben ser instituidos y liderados por la alta gerencia.
- **Las innovaciones substanciales:** a menudo son cambios de segunda generación, que continúan el ataque originado por las innovaciones transformacionales. Son más extensas y completas que las incrementales, pero menos fuertes que las transformacionales. Pueden ofrecer una ventaja competitiva significativa y a menudo conllevan a innovaciones subsecuentes, o a retornos positivos. La implantación puede requerir de experticia externa, así como también la experticia de la alta gerencia, aunque probablemente desempeñando un rol de asesoría.

Sin importar el tipo, toda innovación se basa en la creatividad, que requiere de ambas formas de pensamiento:

- **Pensamiento divergente:** raramente practicado en los ambientes empresariales, se caracteriza por 3 fases:
 - 1.- **Búsqueda:** se buscan inconsistencias y anomalías, a menudo pasadas por alto por la gerencia.
 - 2.- **Incubación:** los datos se cocinan hasta que las respuestas se aclaran.
 - 3.- **Colisión:** es el fin de la incubación, cuando las buenas ideas se generan.
- **Pensamiento convergente:** es más racional y deductivo, con personas enfocadas en los detalles de la situación actual y utilizando un proceso de dos pasos (decisión y ensayo) para prever las soluciones potenciales.

Mientras que el pensamiento divergente deconstruye un problema en pequeños pedazos, el pensamiento convergente lo reagrupa y lo reduce a su esencia.

La creatividad es difícil de gerenciar. Muchos gerentes la evitan, porque no encaja dentro de las disciplinas operativas tradicionales (toma de decisiones, mediciones y control). Aunque las personalidades creativas y operativas difieren entre sí, las empresas deben buscar individuos que posean una mezcla de ambas cualidades, ya que son personas con capacidad para liderar esfuerzos de destrucción creativa, al tiempo que pueden mantener la excelencia operacional.

Los vendavales de la destrucción

La destrucción es el medio por el cual los mercados mantienen su frescura, eliminando aquellos elementos que ya no son útiles. Las corporaciones nuevas y eficientes ponen presión en las

compañías existentes, que a menudo no son capaces de cambiar lo suficientemente rápido para competir exitosamente.

Aunque la destrucción significa el fin de la vida económicamente útil, no necesariamente significa la muerte; puede resultar en un *spin-off*, una empresa independiente derivada.

Al igual que la innovación, la destrucción viene en tres niveles: incremental (una parte normal de las operaciones que no impacta los modelos mentales corporativos y pueda ser ejecutado por la línea principal de la organización), sustancial (es necesario cuando las funciones claves necesitan ser reemplazadas y requieren de una intervención a nivel de la alta gerencia) y transformacional (cambia irreversiblemente el curso de la corporación y a menudo es conducido por los eventos del mercado). Los tres tipos de destrucción son necesarios para mantener una corporación fresca.

Balance de destrucción y creación

Para poder mantenerse al día con el mercado, las compañías deben simultáneamente crear y destruir a la escala y ritmo del mercado. La destrucción es tan esencial como lo es la innovación para mantener la frescura y continuar la prosperidad, aunque es mucho más compleja porque requiere la superación los prejuicios construidos dentro de la estructura corporativa.

Del mismo modo, requiere que la gerencia demuestre confianza en la visión corporativa, con habilidades ejecutorias avanzadas, dispuesta a destruir el negocio actual y determinada a construir las destrezas necesarias para producir nuevas fuentes de ingresos.

El balance entre creación y destrucción es delicado y extraordinariamente difícil de mantener, pero necesario para evitar que una corporación sea víctima de la limpieza del mercado.

Diseñada para cambiar

Toda entidad que busque triunfar en un ambiente de discontinuidad, debe ser más que un operador eficiente: tiene que imitar al mercado, convirtiéndose en un creador, operador y comercializador de activos. Para ello se requiere de:

- Una nueva arquitectura corporativa que brinde apoyo a los múltiples modelos mentales, similares a los que ya se encuentran presentes en el mercado.
- Una tasa incremental de cambio.
- Una toma de decisiones abierta.
- Controles relajados.

En un ambiente de creatividad, donde existe menos información definida y hay más necesidad de flexibilidad, pensar correctamente es tan importante como hacer las cosas bien. Todo debe orientarse a obtener los resultados deseados, no a lograr el control.

Las empresas de inversión privada

Son el mejor ejemplo de arquitecturas que promueven la creación, operación y comercio. Estas empresas (por ejemplo, las de capital de riesgo) tienen características que les facilita em-

prender los caminos de la destrucción creativa:

- Hacen inversiones intermedias de vida limitada
- Nunca invierten a menos que tengan un plan claro sobre cuándo y como deshacerse de sus inversiones.
- A diferencia de las corporaciones, mantienen su personal corporativo mínimo y utilizan contratos e incentivos como medios de control (en lugar de sistemas de control rígidos).
- No participan en el día a día de las empresas de su portafolio.
- Utilizan la descentralización extrema: cada compañía se mantiene como entidad separada

Liderando la destrucción creativa

En las corporaciones que funcionan bajo la perspectiva de continuidad, los equipos de alta gerencia ven como su rol primordial es asegurar la excelencia operacional. Como consecuencia, gastan mucho tiempo en reuniones de rutina con presentaciones, tomando decisiones de acuerdo a las opciones designadas, con poco diálogo o pensamiento transformacional.

Los comités de gerencia también deberían preocuparse por el cambio gerencial y sólo pueden ser eficientes si comprenden el ambiente lo suficiente como para detectar oportunidades y problemas potenciales. Como las empresas de inversión privada, las corporaciones deben reevaluar constantemente su visión del mundo de los negocios y las consecuencias, así como aprender a evaluar las futuras oportunidades y negocios.

El primer paso para lograrlo es comprender la diferencia entre trabajo técnico (trabajo experto, realizado en base a una autoridad) y trabajo de adaptación (tareas de exploración, a menudo creativas). La alta gerencia debe ofrecer, más que una dirección, protección y orden en el trabajo; debe proporcionar liderazgo para el trabajo de adaptación, para el cual no hay aún precedentes dentro de la organización.

La alta gerencia debe aprender a hacer preguntas expertas, en vez de caer en el patrón tradicional de ofrecer respuestas expertas. Esta es una tarea difícil, porque la mayoría de los altos gerentes han alcanzado su posición gracias a un excelente desempeño en alguna fase de las operaciones.

Sin embargo, la alta gerencia debe aprender a cambiar su mentalidad y dividir el trabajo de adaptación en módulos manejables, así como a convertir las ideas en planes de acción, reduciendo las complejidades del trabajo de adaptación a un territorio más familiar de trabajo técnico.

La primera prueba que enfrentan los comités gerenciales es el cambio de una mentalidad autoritaria a una de liderazgo. La gerencia debe supervisar la implementación de este curso, para asegurar que alcance todo su potencial, sin poner en peligro el control o crear stress y conflicto en la organización.

Incrementando la creación

Los mercados generan innovaciones y transformaciones sustanciales diez veces más que las corporaciones establecidas; esto se debe a que los procesos de innovación tradicional que utilizan las corporaciones (tales como planificación estratégica,

investigación y desarrollo, y desarrollo corporativo), no dan los resultados necesarios.

Esto no implica que los procesos tradicionales tengan que ser puestos a un lado, pero es necesario actualizarlos para incorporarlos a la discontinuidad, al pensamiento divergente y a la destrucción creativa.

El primer paso es aceptar que los cambios provienen de afuera de la corporación, específicamente de la periferia de la industria, en donde se desarrollan nuevas ideas.

La planificación estratégica debe provenir de un diálogo continuo, y las corporaciones deben promover el pensamiento divergente seleccionando al personal correcto, permitiendo un tiempo de preparación (incubación), estableciendo aspiraciones altas, suministrando los recursos adecuados, permitiendo la flexibilidad dentro de las fechas límites y ofreciendo un liderazgo de alto nivel.

Control, permiso y riesgo

Para lograr el equilibrio entre la continuidad y la discontinuidad, así como entre el pensamiento divergente y convergente, es necesario balancear el control y el permiso.

El control es una consecuencia del pensamiento convergente, puesto en manifiesto por sistemas formales e informales a lo largo de toda la organización. Estos sistemas pueden tener conflictos entre sí, y son sujetos a manipulaciones, distorsiones y cuestionamientos, desalentando la creatividad y generando un falso sentido de seguridad.

El control debe ser sustituido por el permiso, para que así los gerentes puedan explorar, lograr sus metas, tomar riesgos y buscar recursos externos para proyectos que no han sido

emprendidos aún. Esto no implica falta de responsabilidad. Para que el permiso sea eficiente, debe estar acompañado de recursos adecuados.

Indivisiblemente ligado al tema del control está el balance entre riesgo y recompensa. Las personas que toman decisiones utilizan el valor esperado para poder evaluar el riesgo. Como la decisión final será la más cercana y relacionada con el beneficio objetivo de la persona encargada de tomar la decisión, los gerentes pueden influir en las decisiones ajustando los parámetros de riesgo/recompensa para satisfacer las expectativas.

Los gerentes deben cambiar el sistema de incentivo, ajustando las recompensas y expandiendo el límite aceptado de riesgo y tolerancia al fracaso. Igualmente, deben asegurar un apoyo continuo de, y una interacción con, la alta gerencia, con el fin de fomentar la creatividad, la toma de riesgos y el pensamiento divergente en sus rangos más bajos.

La omnipresencia de la destrucción creativa

El concepto de destrucción creativa fue originado en los años 30, pero no se adaptaba a la depresión de la época. Hoy se ha convertido en uno de los principales motores del crecimiento económico, y su significado seguirá en aumento.

La destrucción creativa ofrece múltiples beneficios, incluyendo el potencial para una baja inflación, bajo desempleo y superavit presupuestario; su principal desventaja es el costo social experimentado por las personas que quedan al margen.

Si no se proveen los canales suficientes para el cambio, es seguro el fracaso de estos esfuerzos, no sólo de las economías nacionales, mercados y organizaciones, sino también de los individuos. Existen sólo dos opciones: participar en el juego (y hacerlo bien) o ser eliminado.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

Título original: Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market--And How to Successfully Transform Them.

Editorial: Currency

Publicado el: 3 de Abril de 2001

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=258>

Resumido no persigue reproducir de forma parcial ni total contenido alguno de las obras de intelecto citadas para búsqueda, ni la forma en que dicha información ha sido expuesta con relación a los títulos sugeridos, en respeto a la propiedad intelectual y respectivos derechos de autor objeto de las diferentes publicaciones, sino por el contrario ofrece la oportunidad, que las mismas sean no solo conocidas sino también adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores, motivo por el cual Meltom Technologies, se reserva el derecho de excluir cualquier título que a su conveniencia o inconveniencia del autor, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares y directos de los mismos.