

# De Recetas y Danzas

*Por Horacio Marchand*



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

---

## Recetas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Respecto a las empresas que los investigadores estudian, frecuentemente son las mismas. Una búsqueda online de los artículos del **Harvard Business Review (HBR)**, reveló que cerca del 50% de los artículos publicados desde 1922 mencionan por lo menos alguna de las siguientes compañías:

**IBM, GE, Dell, Wal-Mart, Southwest Airlines** (McFarland, Breakthrough Company).

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

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

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

No dudo del poder inspiracional de las historias exitosas ni de la fuerza que tienen para activar la imaginación y la posibilidad. Hasta los formatos conceptuales presentados pueden formar masa crítica para ser utilizadas cuando llegue la oportunidad; pero son recursos, no mandamientos, son ingredientes no el platillo.

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

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

Dicho lo anterior, yo le sumo mi propia interpretación de lo que he visto de compañías exitosas. No puedo criticar solamente y a pesar de lo que señalo, en una franca contradicción, me veo obligado a aportar algo a esta industria de la respuesta. Lo que presento a continuación no son pasos, ni recetas; tampoco realicé una investigación científica ya que frecuentemente están sesgadas además de que se hacen obsoletas al poco tiempo.

---

---

*Horacio Marchand Flores*  
( [horacio@horaciomarchand.com](mailto:horacio@horaciomarchand.com) )

*Tiene estudios de Doctorado en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos de Pacifica Graduate Institute en Santa Barbara California, cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque en marketing de University of Texas at Austin, es Lic. en Administración de Empresas del ITESM Campus Monterrey. Tiene experiencia como emprendedor, como directivo en corporativos, así como académico de Marketing e Innovación en la Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA y en la EGADE en Monterrey, Mex. Publicó el libro Hipermarketing, Ed Océano en el 2004 y más de 500 artículos en revistas, periódicos y portales.*

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

[www.horaciomarchand.com](http://www.horaciomarchand.com)

---

# Danzas

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

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

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

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

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

Adicionalmente, la maximización de la eficiencia requiere la minimización de la flexibilidad. Y una pérdida de flexibilidad

anuncia la eventual muerte por des-adaptación y des-sincronización con el mercado. No hay sistema cerrado que pueda sobrevivir.

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

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

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

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

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

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

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

En el cuadrante 3 está *lo fácil de implementar y de alto impacto*, que es el más relevante de todos en función de los resultados de corto plazo que puede traer.

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

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

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

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

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

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

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

inviertes demasiados recursos en eficiencia, la competencia más innovadora te desplazará.

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

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

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

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

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

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

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



Este es uno de los mas de 100 e-books escritos por Horacio Marchand.