

PETER F.  
DRUCKER



Eficacia  
ejecutiva

conecta

# Eficacia ejecutiva

PETER F. DRUCKER

Traducción de  
Efrén del Valle Peñamil

conecta

SÍGUENOS EN  
**megustaleer**



@megustaleerebooks



@megustaleer



@megustaleer

| Penguin  
Random House  
Grupo Editorial |

La serie *Imprescindibles*, en colaboración con *Harvard Business Review*, brinda la oportunidad de incorporar a tu biblioteca las ideas innovadoras en la práctica de la gestión empresarial. Cada volumen contiene dos textos capitales que han generado las mejores prácticas e inspirado a innumerables directivos y profesionales de todo el planeta y que cambiarán tu manera de ver el mundo de los negocios actual.

# Teoría del negocio

Hacía mucho tiempo (tal vez desde finales de los años cuarenta o principios de los cincuenta) que no existían tantas técnicas nuevas de dirección empresarial como hoy: recortes de plantilla, subcontrataciones, gestión total de la calidad, análisis del valor económico, comparativas de mercado o reestructuraciones. Todas ellas son herramientas poderosas, pero, con la salvedad de las subcontrataciones y reestructuraciones, están concebidas en esencia para realizar de manera distinta lo que ya se ha llevado a cabo. Son herramientas para saber cómo hacer las cosas.

Sin embargo, qué hacer es, cada vez más, el principal desafío al que se enfrentan los directivos, sobre todo los de las grandes empresas que han cosechado éxitos durante mucho tiempo. Es una vieja historia: una compañía que ayer mismo era una superestrella se encuentra estancada y frustrada, con problemas y, a menudo, sumida en una crisis aparentemente irresoluble. Este fenómeno no se limita en modo alguno a Estados Unidos; es habitual en Japón, Alemania, Holanda, Francia, Italia y Suecia. Y ocurre con igual frecuencia fuera de las empresas: en sindicatos, organismos gubernamentales, hospitales, museos e iglesias. De hecho, en esos ámbitos resulta aún más difícil de abordar.

El origen de casi todas esas crisis no es que las cosas se estén haciendo mal. Ni siquiera es que se esté actuando de manera equivocada. De hecho, en la mayoría de los casos se está actuando de manera correcta pero infructuosa. ¿Qué explica esta aparente paradoja? Las suposiciones sobre las cuales se ha erigido la organización y que rigen su gestión ya no se ajustan a la realidad, y esas suposiciones son las que modelan la conducta de cualquier estructura, dictan sus decisiones sobre qué hacer y qué no y definen lo que esta considera que son unos resultados sustanciales. Son suposiciones sobre los mercados; sobre la identificación de clientes y competidores, de sus valores y su comportamiento; sobre la tecnología y su dinámica; sobre las virtudes y defectos de una organización; sobre por qué se les paga a estas. Son lo que yo denomino la «teoría del negocio» de una empresa.

Toda organización, ya sea una empresa o no, tiene una teoría del negocio. De hecho, una teoría válida que sea clara, consistente y definida es extraordinariamente poderosa. Por ejemplo, en 1809, el hombre de Estado y erudito alemán Wilhelm von Humboldt fundó la Universidad de Berlín basándose en una teoría académica radicalmente nueva. Y durante más de cien años, hasta el ascenso de Hitler, su teoría definió la universidad alemana, sobre todo en lo tocante a erudición e investigación científica. En 1870, Georg Siemens, artífice y primer consejero delegado del Deutsche Bank, el primer banco universal, tenía una teoría del negocio igual de clara: utilizar la economía empresarial para unificar, por medio del desarrollo de la industria, a una Alemania todavía rural y escindida. A los veinte años de su funda-

ción, el Deutsche Bank se había convertido en la primera institución financiera de Europa, y sigue siéndolo hoy en día pese a dos guerras mundiales, la inflación y Hitler. Y, en la década de 1870, nació Mitsubishi, regida por una teoría del negocio clara y nueva por completo que en diez años la convirtió en líder de un Japón emergente y, transcurridos otros veinte, en una de las primeras empresas verdaderamente multinacionales.

Asimismo, la teoría del negocio explica tanto el éxito de empresas como General Motors e IBM, que han dominado la economía de Estados Unidos durante la segunda mitad del siglo xx, como los desafíos a los que se han enfrentado. De hecho, los actuales contratiempos que sufren tantas organizaciones grandes y prósperas de todo el mundo obedecen a que su teoría del negocio ya no funciona.

Siempre que una gran organización tiene problemas (y sobre todo si ha sido próspera durante muchos años), se suele achacar a la apatía, la complacencia, la arrogancia o una burocracia descomunal. ¿Son explicaciones plausibles? Sí, pero rara vez relevantes o correctas. Pongamos por caso a las dos «burocracias arrogantes» más visibles y denostadas de entre todas las grandes empresas estadounidenses que recientemente se han visto en apuros.

Desde los primeros días de la informática, IBM tenía como dogma de fe que el ordenador seguiría el mismo camino que la electricidad. El futuro, según sabían y podían demostrar con rigor científico, radicaba en la estación central, un servidor cada vez más potente al cual podrían co-



nectarse un ingente número de usuarios. Todo (la economía, la lógica de la información, la tecnología) llevaba a esa conclusión. Pero de repente, cuando parecía que definitivamente el sistema basado en una computadora central se estaba extendiendo, dos jóvenes idearon el ordenador personal. Todos los fabricantes de ordenadores sabían que el PC era algo absurdo. No contaba con la memoria, la base de datos, la velocidad o la capacidad de computación necesarias para triunfar. Es más, todos los fabricantes sabían que el PC fracasaría. Esa era la conclusión a la que había llegado Xerox solo unos años antes, cuando su equipo de investigación ya fabricó el primer PC. Pero, cuando salió al mercado esa monstruosidad sin pies ni cabeza (primero como Apple, y luego como Macintosh), a la gente no solo le encantó, sino que la compraba.

A lo largo de la historia, todas las empresas grandes y prósperas se han negado a aceptar sorpresas de esa índole cuando se han topado con ellas. «Es una moda tonta que pasará en tres años», dijo el consejero delegado de Zeiss al ver la nueva Kodak Brownie en 1888, cuando la empresa alemana dominaba el mercado fotográfico mundial, al igual que ocurriría con IBM en el informático un siglo después. La mayoría de los fabricantes de computadoras centrales respondieron de igual modo. La lista era larga: Control Data, Univac, Burroughs y NCR en Estados Unidos; Siemens, Nixdorf, Machines Bull e ICL en Europa; Hitachi y Fujitsu en Japón. IBM, el líder supremo de este tipo de computadoras, que acumulaba tantas ventas como todos los demás fabricantes juntos y sumaba unos beneficios récord, podría haber reaccionado de la misma manera. Es más, debería

haberlo hecho. Sin embargo, IBM aceptó de inmediato el PC como la nueva realidad. Casi de la noche a la mañana, desechó todas sus políticas, normas y regulaciones de eficacia probada y creó no uno, sino dos equipos que compitieran para diseñar un PC aún más simple. Un par de años después, IBM se había convertido en el mayor fabricante de PC del mundo y en el líder del sector.

No existe ningún precedente para este logro en toda la historia de los negocios; difícilmente podríamos hablar de burocracia, apatía o arrogancia. Sin embargo, pese a su flexibilidad, agilidad y humildad sin parangón, IBM naufragó años después tanto en el negocio de las computadoras centrales como en el de los PC. De repente, era incapaz de moverse, tomar medidas decisivas y cambiar.

El caso de General Motors (GM) resulta igual de desconcertante. A principios de la década de 1980 (los mismos años en que el principal negocio de GM, los turismos, parecía casi paralizado), adquirió dos grandes empresas, Hughes Electronics y Electronic Data Systems (EDS), de Ross Perot. En general, los analistas consideraban que ambas eran ya maduras y reprendieron a GM por pagar demasiado por ellas. Sin embargo, en unos pocos años, GM triplicó con creces los ingresos y beneficios de la supuestamente madura EDS. Y diez años después, en 1994, EDS tenía un valor de mercado que sextuplicaba la cantidad que había pagado GM por ella y obtenía unos ingresos y beneficios diez veces mayores que los originales.

De igual modo, GM compró Hughes Electronics, una empresa enorme pero sin beneficios que solo trabajaba en el sector de la defensa, justo antes de que este se desmoro-

nara. Bajo la gestión de GM, Hughes ha incrementado sus beneficios y se ha convertido en el único gran contratista del sector de la defensa que ha desarrollado trabajos a gran escala en otros ámbitos. Curiosamente, los mismos administradores cicateros que fueron tan ineficaces en el negocio del automóvil (empleados que llevaban treinta años en GM y nunca habían trabajado para otras empresas o tan siquiera fuera de los departamentos de finanzas y contabilidad) fueron los que consiguieron esos asombrosos resultados. Y en ambas adquisiciones tan solo aplicaron políticas, prácticas y procedimientos que ya habían sido utilizados por GM.

Esta historia es una vieja conocida en dicha empresa. Desde su fundación de resulta de una avalancha de adquisiciones hace ochenta años, una de sus competencias esenciales ha sido la de «pagar en exceso» por empresas con un buen rendimiento pero maduras (como sucedió con Buick, AC Spark Plug y Fisher Body en esos primeros años) y luego convertirlas en triunfadoras de talla mundial. Muy pocas empresas han podido igualar su capacidad para llevar a cabo compras de éxito, y sin duda GM no lo consiguió siendo burocrática, apática o arrogante. No obstante, lo que tan bien funcionó en esos sectores que GM desconocía por completo fracasó con estrépito en la propia GM.

¿Cómo se explica el hecho de que, en IBM y GM, las políticas, prácticas y conductas que funcionaron durante décadas (y en el caso de GM siguen funcionando bien cuando se aplican a algo nuevo y diferente) ya no resulten eficaces

para la organización en la cual y para la cual fueron desarrolladas? Las realidades con las que ambas empresas se enfrentan se han alejado de manera bastante drástica de aquellas con las que creen seguir conviviendo. Dicho de otro modo, la realidad ha cambiado, pero la teoría del negocio no ha cambiado con ella.

Antes de su ágil respuesta a la nueva realidad del PC, IBM ya había modificado en una ocasión su estrategia básica de forma inmediata. En 1950, Univac, por aquel entonces la empresa de informática más importante del mundo, presentó el prototipo de la primera máquina concebida para ser un ordenador multifunciones. Todos los diseños previos poseían una sola función. Los dos ordenadores anteriores de IBM, fabricados a finales de los años treinta y en 1946, solo realizaban cálculos astronómicos. Y la máquina que IBM tenía sobre la mesa de diseño en 1950, destinada al sistema de defensa aérea SAGE en el Ártico canadiense, solo tenía una función: la detección precoz de aviones enemigos. IBM descartó de inmediato su estrategia de desarrollo de máquinas avanzadas con una función definida y encargó a sus mejores ingenieros que perfeccionaran la arquitectura del Univac y que, a partir de ella, diseñaran el primer ordenador multifunciones que pudiera ser fabricado (en lugar de hecho a mano) y que incluyera servicio técnico. Tres años después, IBM se había convertido en el principal productor de ordenadores y en su máximo abanderado. IBM no creó el ordenador; pero, en 1950, su flexibilidad, rapidez y humildad crearon el sector de los ordenadores.

Sin embargo, las mismas suposiciones que habían ayudado a IBM a imponerse en 1950 fueron su ruina treinta años

después. En la década de 1970, IBM daba por sentado que existía el «ordenador», igual que ocurrió en los años cincuenta. Pero la aparición del PC invalidó esa suposición. Las computadoras centrales y los PC en realidad son una entidad en el mismo sentido que lo son las centrales generadoras y las tostadoras eléctricas. Estas últimas, aunque distintas, son interdependientes y complementarias. Por el contrario, las computadoras centrales y los PC son en esencia competidores, pues se contradicen en su definición básica de «información»: para las primeras, información significa memoria; para los segundos, que no tienen cerebro, significa programas informáticos. Construir centrales generadoras y fabricar tostadoras deben ser dos negocios distintos, pero pueden ser propiedad de la misma entidad corporativa, como en el caso de General Electric durante décadas. En cambio, las computadoras centrales y los PC quizá no puedan coexistir en una misma corporación.

IBM intentó combinar ambas cosas. Pero, puesto que el PC era el elemento que más rápido estaba creciendo, no pudo subordinarlo al negocio de las computadoras centrales. A consecuencia de ello, la empresa no fue capaz de optimizar el negocio de estas últimas y, como seguían siendo la gallina de los huevos de oro, tampoco pudo optimizar el negocio de los PC. Al final, suponer que un ordenador es un ordenador (o, de manera más prosaica, que el sector estaba dominado por el hardware) paralizó a IBM.

GM tenía una teoría del negocio aún más potente y exitosa que la de IBM, que la convirtió en el fabricante más grande y rentable del mundo. La empresa no sufrió un solo revés en setenta años, un récord que no ha sido igualado

en toda la historia comercial. La teoría de GM combinaba en una red integrada suposiciones sobre los mercados y los clientes y sobre competencias esenciales y estructura organizativa.

Desde principios de los años veinte, GM dio por hecho que el mercado automovilístico estadounidense era homogéneo en sus valores y que estaba segmentado por grupos extremadamente estables de ingresos. El valor de reventa del coche usado «bueno» era la única variable independiente con la que tenía que lidiar la directiva. El valor elevado de un vehículo entregado como pago parcial de un coche nuevo permitía a los clientes acceder a una mejor categoría; en otras palabras, a vehículos con mayores márgenes de beneficio. Según esto, los cambios frecuentes o radicales de los modelos solo podían reducir el valor del vehículo entregado como parte de un pago.

Internamente, esas suposiciones sobre el mercado iban de la mano de otras ideas sobre cómo debía organizarse la producción para conseguir la mayor cuota de mercado posible y los beneficios más elevados. En el caso de GM, la respuesta fueron largas tiradas de coches producidos en masa con cambios mínimos cada año, lo cual dio lugar al mayor número de modelos anuales uniformes en el mercado con el coste fijo más bajo por coche.

Más tarde, la directiva de GM tradujo esas suposiciones sobre el mercado y la producción en una estructura de divisiones semiautónomas, cada una de las cuales se centraba en un segmento de ingresos y estaba organizada de manera que su modelo más caro se solapara con el modelo más barato de la siguiente división, lo cual empujaba a la gente

a cambiar de vehículo siempre que el valor de los coches usados fuera alto.

Durante setenta años, esa teoría funcionó a la perfección. GM no sufrió pérdidas y ganó cuota de mercado incluso en plena Depresión. Pero, a finales de los años setenta, sus suposiciones sobre el mercado y la producción perdieron validez. El mercado estaba fragmentándose en segmentos de «estilo de vida» sumamente volátiles. Los ingresos se convirtieron en solo un factor más entre muchos, y no en el único, a la hora de decidirse por qué coche comprar. Al mismo tiempo, la producción ajustada creó un modelo económico a pequeña escala, por el que las tiradas cortas y las variaciones en los modelos eran menos costosas y más rentables que las grandes tiradas de productos uniformes.

GM lo sabía, pero no podía creérselo (el sindicato de la empresa sigue sin hacerlo hoy en día). Por el contrario, intentó poner remiendos. Mantuvo las divisiones existentes basadas en la segmentación de ingresos, pero cada una de ellas ofrecía ahora un «coche para cada bolsillo». Intentó competir con el modelo de la producción ajustada automatizando la producción de tiradas enormes (y perdió unos 30.000 millones de dólares en el proceso). Al contrario de lo que cree la gente, GM remendó la situación con una energía prodigiosa, mucho trabajo y generosas inversiones de tiempo y dinero. Pero los remiendos no hicieron sino confundir a los clientes, a los concesionarios y a los empleados y directivos de la propia empresa. Entretanto, GM descuidó su verdadero mercado de crecimiento, donde era el líder y habría sido casi imbatible: las camionetas y las furgonetas.