

RxO

I may say that this is the greatest factor — the way in which the expedition is equipped — the way in which every difficulty is foreseen, and precautions taken for meeting or avoiding it. Victory awaits him who has everything in order — luck, people call it. Defeat is certain for him who has neglected to take the necessary precautions in time; this is called bad luck.— from *The South Pole*, by Roald Amundsen

¿Cuál es tu receta?

[Jim Collins](#) ha escrito una serie de libros sobre las empresas exitosas; inicia con el libro [Built to Last](#), en conjunto con Jerry Porras.

Revisando su último libro, [Great by Choice](#), en el que hace un estudio extenso que inicia con un universo de 24 mil compañías, hasta llegar, después de once cortes, a siete compañías: las llamadas 10X o aquellas que sobrepasan, al menos diez veces, el desempeño de la industria. Cada una de estas siete compañías fue comparadas con una similar que no logró los mismos resultados en el periodo de observación.

Metodológicamente es interesante el planteamiento pues la pregunta de investigación es: “¿Por qué algunas compañías prosperan en ambientes inciertos, aún caóticos, y otras no?” El periodo de estudio cubre, globalmente, de 1971 a 2002.

Todas estas compañías muestran tres conductas muy claramente identificables:

- Fanática de la disciplina.
- Creatividad empírica.
- Productividad paranoica.

Al hablar de disciplina, el autor introduce el concepto de *la marcha de las veinte millas*. En términos no metafóricos, a lo que se refiere es cumplir con una meta durante periodos largos. Toma este término de la estrategia seguida por [R. Amundsen](#) y su equipo durante la expedición que conquistó el Polo Sur. ([The Last Place on Earth](#))

La pregunta subyacente es: ¿Cuál es tu marcha de las veinte millas; qué es algo que te comprometes a lograr durante 15 o 20 años, consistentemente?

Los puntos clave son:

- Es un factor distintivo.
- Requiere alcanzar marcadores específicos de desempeño con gran consistencia. Requiere dos tipos de restricciones autoimpuestas: lograr un alto desempeño en tiempos difíciles y frenando en los buenos tiempos.
- Las características de una buena marcha de veinte millas son:
 - Marcadores claros de desempeño.
 - Restricciones autoimpuestas.
 - Apropiadas para la empresa.
 - Fundamentalmente dentro de lo que la compañía puede controlar.
 - Escala de tiempo apropiada; suficientemente larga para poderla administrar y lo suficientemente corta para que tenga “dientes”.
 - Lograda consistentemente.
- No se requiere que sea financiera, puede ser creativa, de aprendizaje, de servicio. Lo importante es que tenga las características anteriores.

¿Cuál es una buena marcha de veinte millas? Por ejemplo, tenemos empresas como [Southwest Airlines](#), [Intel](#) y [Stryker](#).

En el caso de Intel, “Duplicar la complejidad de componentes por circuito integrado, al mínimo costo, cada 18 o 24 meses” o Southwest: Lograr rentabilidad por 30 años consecutivos.

El mensaje central es imponer orden y consistencia. Solo funciona cuando se logra año tras año, sin fallar.

Respecto a la creatividad empírica, la metáfora usada es “primero balas y después proyectiles”. Esto significa que es necesario probar los nuevos proyectos con pocos recursos, bajo riesgo y poca distracción de la actividad normal, para enfocar el esfuerzo y, con la evidencia recolectada, disparar un proyectil ya calibrado.

Estamos hablando de una combinación de creatividad y disciplina. Se hace uso extensivo de la construcción de escenarios muy negativos basados en la pregunta *what if*. En nuestra vida cotidiana, es lo que nos lleva a comprar un buen seguro, por ejemplo, de gastos médicos. Como lo dijo Andy Grove, citado por Collins: “tenemos que sistematizar las cosas para no quebrar nuestra tecnología”.

Esta creatividad empírica no se basa en la opinión de expertos o teorías, se basa en evidencia práctica producida por el efecto de las *balas*.

Al hablar de productividad paranoica, uno de los hechos que se observan es el manejo del riesgo; por ejemplo, el porcentaje de decisiones de alto y muy alto riesgo, en la empresas 10X es, al menos la mitad de empresas similares que no alcanzaron resultados extraordinarios. Son empresas *conservadoras*.

Las empresas 10X tienen sistemas de hipervigilancia para detectar riesgos producto de cambios no previstos; ajuste de la velocidad de decisión al paso de los acontecimientos; las decisiones están basadas en hechos con un proceso altamente disciplinado de pensamiento antes de actuar.

Finalmente, se enfocan a una implementación escrupulosa de las decisiones tomadas.

Otra característica es tener una visión zoom out - zoom in; es decir, hipervigilar el ambiente, identificar riesgos en un horizonte de tiempo, evaluar rigurosamente, decidir y (zoom - in) ejecutar escrupulosamente.

Espero que estos elementos los motive a leer el libro y, para terminar, transcribo la receta de Southwest:

1) Permanecer en segmentos menores a dos horas, 2) Utilice solo aviones 737, 3) Alta utilización de los aviones, cambios en 10 minutos, 4) Transportar solo pasajeros, no carga, 5) Tarifas bajas y alta frecuencia de servicio, 6) No comidas, 7) No interconexiones, 8) Texas es la prioridad No. 1, ir a otros estados si hay densidad suficiente, 9) Mantener el espíritu de familia y personas en nuestro servicio. Estamos orgullosos de nuestros empleados, 10) Mantener todo muy simple.

Es interesante notar que la *receta* incluye algunas cosas que hay que hacer y otras que *no* hay que hacer.

Teniendo la receta, aplicarla disciplinadamente durante 15, 20, 30 años con muy pocos cambios aun cuando el ambiente sea turbulento. Suena paradójico, ¿no? royola@filogenia.net