

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Sobrevivir bajo estrés

Christopher Meyer

Consejero Delegado de Monitor Networks y Patrono de la Fundación de la Innovación Bankinter

La adaptación a los cambios estructurales repentinos requiere exploración, no contracción.

El capital riesgo se ha agotado. La prensa económica informa de una vuelta a lo esencial. Incluso está de moda reírse disimuladamente de la absurda alucinación colectiva de la Nueva Economía. Al que tiene una idea nueva su empresa le contesta que "la prioridad actual es reducir costes". La gestión empresarial se está preparando para lo peor.

Mientras tanto, unas cuantas voces discordantes sostienen que es un momento estupendo para crear empresas porque hay talento disponible, la valoración de las expectativas de los empresarios ha caído en picado y el espacio para oficinas es barato. Para las compañías ya establecidas, declaran que no es momento de reducir plantilla, sino de aprovechar el talento disponible para innovar en la preparación para el siguiente ciclo económico.

¿Cuál es la mejor estrategia de supervivencia empresarial, la contracción o la exploración?

La naturaleza ofrece varios modelos para sobrevivir bajo estrés. Si se sumerge a un ser humano en agua helada, su aparato digestivo se detiene, el ritmo cardíaco se ralentiza y el consumo de oxígeno se minimiza. El organismo intenta preservar sus funciones vitales y elimina las que no son esenciales hasta que pueda volver a respirar. Es una buena descripción de cómo muchas compañías reaccionan al estrés de la economía actual: mediante la contracción de recursos, dejando solo aquellos destinados a las estrategias y operaciones principales.

En los complejos sistemas de adaptación desarrollados por las especies para sobrevivir en entornos cambiantes, se observa otra reacción ante el cambio. En una colonia de hormigas, mientras que algunas transportan el botín de recursos alimenticios localizados previamente, siempre hay una proporción significativa que emplea su tiempo en buscar el siguiente hallazgo.

Exploradores

En términos de negocio, mientras que los que se dedican a la explotación de los recursos generan ingresos de mantenimiento, los exploradores invierten en el futuro. Cuando la colonia se encuentra sometida al estrés debido a un cambio en su hábitat o a la competencia de una nueva colonia, no contraen sus operaciones, sino que traspasan más recursos desde la explotación a la exploración. Más hormigas parten en misiones de

búsqueda y aquellas que cuidan de las necesidades a corto plazo de la colonia tienen que arreglárselas con menos recursos. Esto ayuda a asegurar que la colonia en su totalidad incrementa sus oportunidades de supervivencia buscando un nicho más acogedor.

Contener la respiración

Entonces, ¿cuál de las estrategias tiene más sentido para una empresa? Depende. Si la estructura industrial y tecnológica de la empresa es estable y la principal causa de estrés es el cambio en la demanda cíclica, la estrategia de supervivencia elegida será la de "contener la respiración". Pero si el estrés es el resultado de cambios en los mercados, tecnologías, productos, expectativas de los consumidores y modelos de alianzas o de trabajo, la supervivencia depende de la dedicación de más recursos a la exploración de nuevos mercados, tecnologías y modelos de negocio.

Desde un punto de vista macroeconómico, ambas estrategias producen una respuesta adaptativa. Cuando una compañía contrae sus esfuerzos debido al estrés, favorece una adaptación tanto de la industria como de todos los sectores de la economía, mediante la liberación de sus recursos para la exploración (personas e ideas) en un sistema mayor. Esto respalda el punto de vista de que es un "buen momento para crear una empresa". Una empresa que reacciona ante el estrés mediante la reubicación interna de sus recursos hacia la exploración es en sí misma un sistema adaptativo. Esto otorga credibilidad al argumento de que es un "buen momento para liberar talento para la innovación".

A medida que la economía se va interconectando cada vez más, se va caracterizando más por cambios estructurales repentinos y menos por cambios cíclicos. En un mundo en el que cada vez hay menos fronteras, donde las empresas, las industrias y la economía a gran escala constituyen un sistema uniforme, la exploración y la adaptación continuas se están convirtiendo en las estrategias preferidas en todos los niveles. Las empresas que eligen "contener la respiración" pueden estar beneficiando la evolución económica, pero a costa de su propia supervivencia.

¿Conseguirán esas empresas cambiar sus estrategias de supervivencia? Lo importante no es la empresa, sino las personas y las ideas que la forman, las cuales deben evolucionar y reproducirse.