

LEADING THE REVOLUTION

GARY HAMEL, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, 2000

EL REPUTADO GURÚ Gary Hamel ha publicado un nuevo libro, una obra tan importante como lo fue *Competing for the future* en 1998. Esta vez el tema central no gira en torno a las competencias esenciales corporativas (*core competences*), sino a la ineludible necesidad de innovar para incrementar de modo extraordinario la capacidad de generar valor, o de cómo correr *velozmente* para mantenerse.

Leading the revolution va a desencadenar con seguridad una tendencia en la literatura y en la gestión empresarial. Elegantemente editado, atractivo por sus fotografías e “innovaciones” gráficas, lleno de tesis penetrantes adobadas con casos y ejemplos oportunos, el libro ofrece tácticas operativas para despertar y fomentar la imaginación empresarial, y modelos estratégicos para implantarla con eficacia. Contiene una teoría práctica, es

decir, es un libro de empresa con interés para los ejecutivos y empresarios, que es de lo que a fin de cuentas se trata. El estilo directo y desenfadado puede sorprender a los lectores convencionales. Repasemos algunas de sus tesis fundamentales.

Hoy ya sabemos que no todas las *start-up's* son creativas y quizá por esa razón un 90% fracasa. Ha llegado el momento, según el autor, de sustituir la “e” de *electronic commerce* por la “i” de imaginación e innovación. Hemos alcanzado el fin del incrementalismo; por tanto, hay que dar paso a la innovación radical como sillar de la ventaja competitiva. *Leading the revolution* es un libro para aquellos que piensan que el futuro se crea, que la pasión es tan importante como los beneficios, que las prácticas de la era industrial son una rémora para la época post-industrial, que los

clientes son más importantes que la tradición corporativa.

Como ya anunciaba un filósofo español del primer tercio de siglo, nos hemos topado con el fin del progreso. El mundo ya no sigue una pauta lineal. El cambio también ha cambiado. Cualquier concepto de negocio, por muy brillante que sea, perderá con rapidez su eficacia económica. Sólo las ideas que escapen de la progresión lineal inducirán la nueva riqueza. Desembocamos en un entorno donde ya no se compete entre productos o servicios, sino, precisamente, entre conceptos de negocio.

Como los "nuevos alquimistas" de Charles Handy, las organizaciones necesitan perennitariamente de personas que produzcan a partir de la nada, que luchen no en contra de la naturaleza, sino de la hegemonía del poder establecido; son los "activistas revolucionarios" de Hamel. El contexto es favorable: democracia informativa, aversión a la autoridad, relevancia del capital intelectual y capitalismo popular (todos somos accionistas).

Hamel plantea sin empacho la "Nueva Agenda de la Innovación":

- Mejora continua e innovación no lineal.
- Innovación en procesos y productos, e innovación en concepto de negocio.
- Liberar riqueza y crear riqueza.
- Oportunidad y capacidad.
- Visionarios y activistas.
- Científicos, comerciales y Silicon Valley.

La racionalización de los costes no es sostenible indefinidamente, como tampoco el crecimiento de los ingresos, el valor del accionista, la consolidación, las mejores prácticas. Estas tendencias conducen a la convergencia estratégica. Un lugar donde es peligroso quedarse. Si el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad de la inversión, los márgenes operativos, o el ratio PER están estrechamente agrupados en torno a la media del sector, se puede concluir que se han seguido estrategias convergentes. Ha faltado imaginación.

Hamel ofrece un modelo para determinar el potencial de creación de riqueza de un concepto de negocio asentado en tres ideas puente: la configuración (combinación de competencias, activos y procesos únicos), los beneficios de los

clientes (unen el núcleo de la estrategia con las necesidades de los clientes) y los límites de la compañía (las decisiones acerca de lo que se hace y de lo que compromete la red de valor).

Estas ideas se complementan con los propulsores de beneficios, que incrementan los resultados: los efectos de red (aumento del valor con el aumento del número de usuarios); los que protegen de los competidores (la anticipación); las economías estratégicas (la escala, el enfoque o el tamaño); y la flexibilidad estratégica (rebajar el punto muerto o ampliar el portfolio de los negocios o productos).

“Así comienza la práctica. Escoge la peor experiencia de servicio que hayas tenido el año pasado y piensa en el modelo de negocio que fracasó al no satisfacer tus expectativas. ¿Cómo lo cambiarías, elemento a elemento? Busca un sector en el que todo el mundo parezca atrapado en un callejón sin salida e inventa una estrategia de salida para uno de los competidores. Elige una compañía que te guste y que pienses que merece tener más éxito, intenta imaginar un

concepto de negocio rompedor. La gran ventaja de un concepto de negocio es su infinita maleabilidad. A fin de cuentas es una construcción intelectual. Vuelve a tu infancia, con un gran LEGO que te permita reconfigurar los fundamentos del comercio. No es un ejercicio pueril. Es un entrenamiento mental para los revolucionarios de un sector económico” (p. 113).

Hamel pregunta constantemente al lector si es la voz de la oportunidad en su compañía, el paladín de lo inconventional. No se trata de especular acerca de lo que ocurrirá en el futuro, sino de inducirlo. Existe una ceguera corporativa generalizada: todos prestamos atención a las mismas cosas e ignoramos las mismas cosas.

El futuro ya ha llegado, quizá a otra empresa, sector o país. Hay que esforzarse en arbitrar el conocimiento, trasladando las ideas de las empresas tecnológicamente punteras a las que no lo son, de los que están a la última a las seguidoras, de las que saben a las que desconocen.

El libro analiza atractiva y sistemáticamente los procesos de innovación de conceptos de

negocio en varias empresas muy distintas: *Enron*, *GE Capital*, *Charles Schwab* y *Cisco*. El lector con poco tiempo puede empezar por este capítulo, el séptimo de la obra, *Gray-haired revolutionaries*; no le defraudará.

Leading the revolution no es un libro académico al uso de dirección de empresas; encierra, más bien, un manifiesto meditado y fundamentado a favor de la innovación radical de los negocios y sectores como herramienta para competir en el nuevo milenio. Un enfoque intuitivo,

que hace disfrutar al lector y, simultáneamente, le gana para la causa. Salvando las distancias, y con cierto ánimo provocador, desde hace tiempo se me antoja que las ideas refrescantes de Gary Hamel sobre estrategia son al potente constructo teórico de Michael Porter sobre la competencia en sectores y empresas, como el intuicionismo platónico es al racionalismo aristotélico. ¿Por qué excluir a uno de ellos, si la comprensión de la realidad necesita de ambos?

Guido Stein