ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL · TERCER CORTE · LECTURA 2

Dónde ponemos la causa

Cinco historias documentadas sobre la misma decisión invisible: cuando algo sale mal, **qué es lo primero que uno mira.** No son historias de motivación. Cuatro de las cinco empiezan en una situación objetivamente pésima, y en las cinco el contexto adverso era real.

> **Cómo leer esto.** No busque la moraleja: busque **el momento exacto en que el protagonista decide dónde mirar.** Ese momento es lo único que las cinco historias tienen en común, y es lo que trabajamos en clase.

HISTORIA 1

El hombre que dijo que los optimistas fueron los que murieron

Hanói, 1965–1973

James Stockdale era oficial de la Marina de Estados Unidos cuando su avión fue derribado sobre Vietnam del Norte en 1965. Pasó **siete años y medio** como prisionero de guerra. Fue torturado más de veinte veces. No tenía fecha de liberación, no tenía derechos de prisionero de guerra, y no tenía ninguna certeza de volver a ver a su familia.

Sobrevivió. Treinta años después, Jim Collins lo entrevistó mientras investigaba para *Good to Great* y le hizo una pregunta obvia: **¿quiénes fueron los que no salieron?**

Stockdale no lo pensó.

> «Ah, eso es fácil. Los optimistas.»
>
> JAMES STOCKDALE

Collins cuenta que no entendió la respuesta, y Stockdale se la explicó:

> «Eran los que decían: vamos a salir para Navidad. Y llegaba Navidad, y pasaba. Entonces decían: vamos a salir para Semana Santa. Y llegaba Semana Santa, y pasaba. Después el Día de Acción de Gracias, y después otra vez Navidad. **Y entonces murieron de tristeza.**»
>
> JAMES STOCKDALE

Lo que esto corrige

La lectura fácil de todo este tema es «piense positivo y las cosas saldrán». **Esta historia dice exactamente lo contrario.** El optimismo sin anclaje en la realidad no es una ventaja: es un mecanismo de desgaste. Cada fecha incumplida cobra, y después de suficientes fechas incumplidas ya no queda de dónde sacar.

Lo que Stockdale hizo fue distinto, y es más difícil:

> «Nunca hay que confundir la fe en que uno va a prevalecer al final —que uno no puede darse el lujo de perder— **con la disciplina de confrontar los hechos más brutales de la realidad presente, sean los que sean.**»
>
> JAMES STOCKDALE

> **Las dos cosas al tiempo.** Ver el problema completo, sin suavizarlo, y actuar igual sobre la parte que sí se controla. Stockdale no controlaba su liberación. Controlaba el sistema de comunicación por golpes en la pared que organizó entre celdas, y el código de conducta que mantuvo a los prisioneros funcionando como grupo. **Trabajó sobre eso durante siete años y medio.**

Fuente: Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, HarperBusiness, 2001 · entrevista con el almirante James Stockdale. La formulación se conoce desde entonces como «la paradoja de Stockdale».

HISTORIA 2

Dos tiendas, la misma tormenta, un sobreviviente

Estados Unidos, 2005–2015

A mediados de los dos mil, las cadenas de electrónicos en Estados Unidos enfrentaron un fenómeno nuevo con un nombre feo: **showrooming**. El cliente entraba a la tienda, tocaba el producto, le hacía preguntas al vendedor —y lo compraba en el celular, ahí parado, más barato, en Amazon.

Para una tienda física eso no es competencia: es una amenaza existencial. Paga el arriendo, el inventario y el vendedor. **Asume todo el costo de la venta y otro cobra el ingreso.**

El golpe les cayó igual a las dos cadenas más grandes del país.

CIRCUIT CITY	BEST BUY
Segunda cadena de electrónicos del país. **Liquidó en marzo de 2009.** Cerró todas sus tiendas.	En 2012 cotizaba con **85 % de descuento** frente al múltiplo del sector. En 2006 cotizaba con 15 % de prima. El CEO renunció en abril de 2012. El fundador dejó la junta en mayo. **La prensa daba por hecho que seguía el camino de Circuit City.**

Lo que hizo el que sobrevivió

En septiembre de 2012 llegó Hubert Joly como CEO. El diagnóstico de consenso en ese momento era claro y era externo: **el retail físico está muerto, Amazon ganó, esto no tiene arreglo.**

Joly no lo aceptó sin verificarlo. Antes de anunciar un plan, se fue a trabajar a una tienda en Minnesota, con camisa azul, al lado de los empleados de piso, y preguntó qué estaba fallando de verdad.

Lo que encontró era mucho menos épico que «Amazon nos ganó»:

- Los precios de la tienda no eran competitivos contra internet.
- La página web era lenta y la búsqueda no funcionaba bien.
- El inventario estaba mal manejado: había producto en bodega que la web mostraba agotado.
- Los vendedores no estaban entrenados en los productos que tenían que vender.

> **Ninguna de esas cuatro cosas la causó Amazon.** Las cuatro eran internas y las cuatro eran arreglables. Pero para verlas había que ir a mirar, y para ir a mirar había que creer primero que había algo que encontrar.

La decisión que define el caso fue igualar en la tienda los precios de internet. Sacrificaba margen —y la junta lo discutió— pero le quitaba a la competencia **la única razón por la que el cliente se iba.** Si el precio es el mismo, el showrooming deja de tener sentido.

El punto para la clase

«AMAZON NOS GANÓ»	«NUESTRA WEB ES LENTA Y NUESTROS PRECIOS NO SON COMPETITIVOS»
Es cómodo: nadie es responsable. Es parcialmente cierto, que es lo peligroso. **Y no deja nada que hacer el lunes.**	Es incómodo: alguien lo permitió. Es verificable. **Y se puede empezar a arreglar el lunes.**

Los dos diagnósticos describen la misma empresa el mismo día, y los dos tienen algo de verdad. **Solo uno de los dos produce una estrategia.**

Fuente: Hubert Joly con Caroline Lambert, *The Heart of Business: Leadership Principles for the Next Era of Capitalism*, Harvard Business Review Press, 2021 · y la cobertura del plan «Renew Blue» en prensa de negocios, 2012–2013.

HISTORIA 3

El gigante que iba a acabar con Juan Valdez

Colombia, 2013–2024

En agosto de 2013 Starbucks anunció que abriría en Colombia durante 2014. No era una amenaza menor: es la cadena de café más grande del mundo, compra cerca de **500.000 sacos de arábigo colombiano al año**, y anunció que en sus tiendas colombianas vendería **únicamente café colombiano**. Entraba al país del café con el producto del país.

Al frente tenía a Juan Valdez: una marca de la Federación Nacional de Cafeteros, operada por Procafecol, con **215 tiendas en Colombia**. La conversación en los medios y en los pasillos era una sola, y era externa: *a Juan Valdez se lo llevó el diablo.*

Lo que respondió el gremio

Luis Muñoz, director de la Federación, dijo lo obvio primero:

> «La llegada de Starbucks genera desafíos.»
>
> LUIS MUÑOZ · SEPTIEMBRE DE 2013

Y dijo inmediatamente después algo mucho más interesante: que la entrada **no cambiaba el plan de crecimiento**, pero sí obligaba a poner más atención en tres cosas — **ubicación, servicio e innovación de producto** — y que la veía como «una gran oportunidad para crecer en Colombia», con una meta de 10 a 15 % de crecimiento en ventas para el año siguiente.

> **Lean las tres palabras otra vez: ubicación, servicio, producto.** Las tres son internas. Las tres son controlables. Ninguna menciona a Starbucks. Esa es, exactamente, la misma operación mental que hizo Hubert Joly en una tienda de Minnesota.

Qué pasó de verdad

AÑO	QUÉ PASÓ	RESULTADO
2013	Starbucks anuncia la entrada	Utilidad neta: $4.509 millones
2014	**Starbucks abre en Bogotá**	**Utilidad neta: $6.031 millones — +34 %**
2014	Ingresos operacionales	+18 %, hasta $167.463 millones
2014	Red de tiendas	215 en Colombia, 94 en 13 países
2024	**Diez años después**	**632 tiendas · ingresos $743.208 millones · utilidad +551 %**

Procafecol llamó a 2014 **«el periodo con mejores resultados de gestión para la compañía»**, y lo atribuyó a la consolidación de su estrategia comercial en Colombia y a su plan de expansión internacional. Ninguna de las dos cosas es una reacción a Starbucks: **es una agenda propia que ya estaba corriendo.**

> **Y aquí viene el matiz que hace honesta la historia.** Esto no es «el local venció al extranjero». Starbucks sigue operando en Colombia y le va bien. Lo que pasó es que **la categoría creció y Juan Valdez creció dentro de ella**, porque llevaba su propio plan en vez de reaccionar al de otro. La pregunta incómoda es la otra: en 2013 cualquiera podía escribir el diagnóstico externo —«llegó el gigante, estamos muertos»— y habría sonado razonable. **¿Cuántas decisiones se dejaron de tomar en otras empresas colombianas por un diagnóstico así?**

Fuentes: declaraciones de Luis Muñoz recogidas por Bloomberg, 25 de septiembre de 2013 · *El Espectador*, resultados de Procafecol 2014 · Valora Analitik, resultados de Procafecol 2024.

HISTORIA 4

Cinco mil ciento veintisiete

Reino Unido, 1978–1993

Primero, de qué estamos hablando

James Dyson es un diseñador industrial inglés. Hoy la empresa que lleva su apellido vende aspiradoras, secadores de pelo, ventiladores sin aspas, purificadores de aire y secadores de manos para baños públicos —el Airblade que todos hemos usado en un centro comercial—, y emplea más de 3.500 ingenieros y científicos. En 1978 no era nada de eso: era un señor molesto con su aspiradora.

El problema que lo irritaba era concreto. Las aspiradoras de la época —la suya era una Hoover Junior— recogen el polvo en **una bolsa de tela o papel** que hace de filtro: el aire pasa a través de los poros de la bolsa y el polvo se queda adentro. El problema es obvio apenas uno lo piensa: **a medida que la bolsa se llena, los poros se tapan**, el aire pasa con dificultad y la máquina pierde succión. La aspiradora funciona bien los primeros cinco minutos y cada vez peor después.

> **Y aquí está la parte que importa para esta clase:** eso no era un defecto. **Era el modelo de negocio.** Los fabricantes vendían la aspiradora una vez y le vendían al cliente **bolsas de repuesto para siempre**. El margen estaba en las bolsas, no en la máquina. Igual que las impresoras y los cartuchos de tinta: el aparato es el anzuelo, el consumible es el negocio.

La idea: el ciclón

Dyson vio la solución en **un aserradero**. Los aserraderos producen enormes cantidades de aserrín y tienen que separarlo del aire para no asfixiar a nadie. No usan bolsas: usan **separadores ciclónicos**, unos cilindros grandes en el techo.

Un ciclón funciona así: el aire sucio entra por un lado del cilindro y se le obliga a girar muy rápido en espiral. Las partículas de polvo **pesan más que el aire**, así que la fuerza centrífuga las lanza hacia afuera, contra la pared del cilindro, donde chocan, pierden velocidad y caen al fondo por su propio peso. El aire, ya limpio, sale por el centro. **No hay ningún filtro.** Y si no hay filtro, no hay nada que se tape — **la succión no cae nunca.**

La idea era clara desde el primer día. Lo difícil fue hacerla funcionar en un aparato del tamaño de una aspiradora doméstica, con polvo fino de casa en vez de aserrín grueso. Dyson presentó sus patentes del doble ciclón en 1980 y le tomó **unos cinco años y 5.127 prototipos** llegar a uno que de verdad sirviera. Se endeudó para financiarlo.

Y entonces vino el rechazo

Con el producto funcionando, Dyson hizo lo razonable: ofrecerlo a los fabricantes establecidos para que lo licenciaran. **Ninguno quiso.** La razón no era técnica ni tenía que ver con la calidad: una aspiradora sin bolsa **habría destruido el mercado de bolsas de repuesto**, que era de donde salía su utilidad.

> **Ese rechazo es el momento de la historia.** Leído con locus externo, la conclusión es obvia y además correcta: «la industria está cerrada, protegen su negocio, no me van a dejar entrar». Y es cierto. Dyson sacó otra conclusión del mismo hecho: **si no me dejan entrar por licencia, entro fabricando yo.**

Sin socio en el Reino Unido, lanzó su aspiradora **en Japón**, por venta por catálogo. Se llamaba **G-Force**, era rosada y costaba el equivalente a unos **2.000 dólares** de la época. Ganó el premio del International Design Fair japonés en 1991. Con ese dinero abrió su propia fábrica y centro de investigación en Malmesbury, Inglaterra, en 1993 — **quince años después de haberse irritado con su Hoover.** Su aspiradora de doble ciclón se convirtió en la de venta más rápida de la historia del Reino Unido.

Lo que hay que notar

El dato que impresiona es el 5.127. El dato que importa es otro: **5.126 veces tuvo información objetiva de que no estaba funcionando** y siguió teniendo razón. Eso no es terquedad ciega —cada prototipo cambiaba una variable y medía el resultado— pero tampoco es un cálculo que la mayoría de la gente sostiene cinco años.

> **Y una advertencia honesta, porque esta historia se cuenta mal todo el tiempo.** Por cada Dyson hay cientos de personas que insistieron 5.127 veces en algo que no funcionaba y se arruinaron. **Nadie escribe sus biografías.** Lo que distingue a Dyson no fue insistir: fue que cada prototipo era una prueba con una variable y un resultado medido. **Eso no es perseverancia: es método.** La pregunta 3 del final trata exactamente de esto.

Fuentes: perfil de James Dyson y de Dyson Ltd. · patentes del doble ciclón presentadas en 1980 · G-Force lanzada en Japón, premio del International Design Fair 1991 · fábrica de Malmesbury, 1993. La cifra de 5.127 prototipos es la que el propio Dyson reporta.

HISTORIA 5

«¿En qué fracasaste esta semana?»

Estados Unidos, años noventa en adelante

Quién es

Sara Blakely fundó **Spanx**, una empresa de ropa moldeadora —prendas interiores que afinan la silueta bajo la ropa—. En octubre de 2021 vendió la mayoría de la compañía al fondo Blackstone en una operación que **valoró a Spanx en 1.200 millones de dólares**. En 2012 Forbes la había nombrado **la mujer multimillonaria hecha a sí misma más joven del mundo**. Hoy sigue como presidenta ejecutiva de Spanx, fundó en 2024 una marca de calzado llamada Sneex, es

copropietaria minoritaria del equipo de baloncesto Atlanta Hawks y firmó el *Giving Pledge*, el compromiso de donar la mayor parte de su fortuna.

Nada de eso es lo interesante. Lo interesante es de dónde salió.

La pregunta de la mesa

Cuando era niña, su papá hacía la misma pregunta en la comida **todas las semanas**:

> «¿En qué fracasaron esta semana?»
>
> EL PAPÁ DE SARA BLAKELY, CADA SEMANA, DURANTE AÑOS

Y si nadie tenía una respuesta, **se mostraba decepcionado.** No celebraba el fracaso: celebraba el haber intentado algo con suficiente riesgo como para poder fallar. Blakely ha contado que esa rutina le enseñó a separar dos cosas que casi todo el mundo confunde: **el fracaso de un intento** y **un veredicto sobre uno mismo**.

Para qué le sirvió eso, exactamente

Aquí es donde la anécdota deja de ser bonita y se vuelve útil, porque se puede rastrear dónde se gastó ese entrenamiento:

- **Siete años vendiendo máquinas de fax puerta a puerta.** Trabajó para Danka, una empresa de equipos de oficina. Siete años de tocar timbres sin cita y recibir portazos. **Llegó a entrenadora nacional de ventas a los 25.** Nadie aguanta siete años de rechazo diario si lee cada «no» como un juicio sobre sí misma.
- **Dos años y 5.000 dólares de sus ahorros** —todo lo que tenía— desarrollando la idea **mientras seguía trabajando en Danka**. No renunció para «apostarle todo»: trabajó de día y construyó de noche durante dos años.
- **Escribió ella misma la solicitud de patente.** Los abogados le cobraban miles de dólares, así que fue a la biblioteca de una universidad, estudió cómo se redactaba, la escribió y solo pagó **750 dólares** a un abogado para que la revisara al final. La marca «Spanx» la registró ella misma por internet, por **150 dólares**, con su tarjeta de crédito.
- **Y la escena que define todo.** Consiguió una cita con una compradora de Neiman Marcus, la cadena de almacenes de lujo. A mitad de la reunión se dio cuenta de que explicar el producto no estaba funcionando, **así que le pidió a la compradora que la acompañara al baño** y se cambió de ropa delante de ella para mostrarle el antes y el después. Salieron de ahí con el producto en siete tiendas. Después llegaron Bloomingdale's, Saks y Bergdorf Goodman.

El despegue vino en noviembre de 2000, cuando **Oprah Winfrey incluyó a Spanx entre sus «cosas favoritas»** del año. Blakely le había mandado una canasta con el producto y una tarjeta escrita a mano explicando para qué servía. **Solo entonces renunció a Danka.**

> **Lo que hay que ver en esa lista.** Ninguno de esos cuatro movimientos requirió talento excepcional, contactos o capital. Los cuatro requirieron **hacer algo que podía salir mal delante de alguien**: tocar el timbre otra vez, escribir una patente sin saber cómo, pedirle a una ejecutiva de Neiman Marcus que la acompañara al baño. **Eso es, literalmente, lo que su papá entrenó en la mesa durante años** — y es la fuente número uno de Bandura, acumular evidencia de que intentar y fallar no destruye nada, aplicada durante una infancia completa.

Un detalle del final, que dice más que la cifra de 1.200 millones: cuando se cerró la venta a Blackstone, Blakely le dio a **cada uno de sus 750 empleados 10.000 dólares y dos tiquetes de avión en primera clase** para ir a donde quisieran.

Fuentes: entrevistas de Sara Blakely a CNBC (2019) y al pódcast *How I Built This* de NPR (2017) · venta a Blackstone, octubre de 2021, valoración de 1.200 millones de dólares · Forbes, 2012 y 2021.

CIERRE

Lo que tienen en común

CASO	EL DATO EXTERNO ERA CIERTO	QUÉ HICIERON CON ÉL
Stockdale	No había fecha de salida	Dejó de apostarle a una fecha y trabajó sobre el día
Best Buy	Amazon sí era más barato	Buscó qué parte del problema era suya
Juan Valdez	Starbucks sí es mucho más grande	Siguió su propio plan: ubicación, servicio, producto
Dyson	La industria protegía el negocio de las bolsas	Cambió el modelo: fabricar y vender él mismo
Blakely	Siete años de portazos, cero capital	Contó cada «no» como dato, no como sentencia

En las cinco, **el contexto adverso era real y nadie lo negó.** Eso es importante, porque la versión barata de este tema consiste en pretender que los obstáculos no existen. Ninguno de los cinco hizo eso.

La diferencia estuvo en qué hicieron con la parte que sí controlaban —que en los cinco casos fue **mucho más pequeña de lo que les hubiera gustado, y en ninguno fue cero.**

> **Y la objeción que hay que hacerle a todo esto.** «¿No es esto culpar a la víctima?» Es la crítica correcta y hay que tomarla en serio. La respuesta honesta no es negarla: un margen pequeño sigue siendo pequeño, y hay situaciones donde la estructura pesa muchísimo más que la decisión individual. Lo único que afirma este material es más modesto: **cero por ciento de un margen pequeño es cero.**

Las tres preguntas que discutimos en clase

Vuélvalas a responder por escrito, ahora con las historias completas y las fuentes a la vista. **No se entregan.**

1. Piense en algo que le salió mal este semestre. **¿Cuál fue lo primero que miró:** su decisión o el contexto? Responda honestamente, no como cree que debería.
2. **Piense en un trabajo en grupo, un proyecto o una tarea del trabajo que se quedó a medias** o salió bastante peor de lo planeado. Ahora responda dos cosas, en este orden:

   a) ¿Qué fue lo que faltó? Escoja una sola:

La plata o el tiempo	Nunca hubo con qué hacerlo, o se repartió en demasiadas cosas
Que alguien lo explicara	Cada uno entendió algo distinto de lo que había que lograr
Que se bajara a tareas	Todos sabían el objetivo, nadie sabía qué hacer el lunes
Un nombre propio	Todos asumían que alguien más lo estaba haciendo

   b) ¿Quién era la persona que tenía que hacer eso? Con nombre o con cargo. Y si la respuesta honesta es **«nadie en particular»** — esa *es* la respuesta, y es exactamente de lo que trata esta lectura.
3. Dyson tuvo razón 5.127 veces seguidas. **¿Cómo se distingue eso de la terquedad?** No hay respuesta fácil —la vamos a discutir.

Y la cuarta, que sí es para la próxima sesión

Esta la quiero oír respondida el 16 de octubre. Piense en **una empresa colombiana que usted conozca** y que hoy esté explicando sus resultados con una causa externa —el dólar, el gobierno, la competencia china, el clima, el país—.

¿Cuál sería la versión interna y verificable de ese mismo diagnóstico?

No tiene que ser una empresa grande ni pública: sirve el negocio de un familiar, el restaurante de la esquina, o la empresa donde usted trabaja. **Una frase basta.**
