



UADE

Humberto Giani



IAE (UNIVERSIDAD AUSTRAL)

Javier García Sánchez

# La irracionalidad marca la diferencia en los negocios

Aunque encierra riesgos, guiarse por la emoción es la única forma de salir de las fórmulas sabidas por todos

**CARLOS MANZONI**

LA NACION

Time Warner compró American Online (AOL) cuando el mercado desaconsejaba esa operación, mientras que Steve Jobs irrumpió con Apple en el mundo de la música y lanzó el iPod un mes después de la caída de las Torres Gemelas y en plena explosión de la burbuja puntocom. Cuando todos apostaban a la soja, en la Argentina poscrisis de 2001, cuatro amigos decidieron crear Globant para exportar... ¿granos? No, desarrollo de software.

Aunque el primero de esos casos terminó en uno de los peores fracasos de la historia corporativa de los Estados Unidos y los dos últimos se convirtieron en éxitos estudiados en las grandes universidades, los tres tienen algo en común: la decisión se tomó desde lo irracional o, como se conoce en la jerga del management, según la expresión en inglés "thinking outside the box" (pensando fuera de la caja). Es decir, saliendo del confort de lo establecido.

Estas decisiones luego se traducen en dinero y, para bien o para mal, marcan el futuro de empleados, empresas e inversores. Pero, si eso lo saben los grandes CEO mundiales, que además conocen mejor que nadie las posibles consecuencias, ¿por qué aún se toman decisiones con el hemisferio derecho del cerebro? Muy simple: porque es la única forma de aventajar al resto.

Humberto Giani, director de las carreras Administración de Empresas y Dirección de Negocios Globales en UADE, dice que la competencia por los consumidores es muy agresiva porque se pelea por un mercado ya maduro. "Por eso, el CEO necesita ver lo que otros no ven, y hacerlo antes que todos. Y para eso hay que salir de lo que es racional", explica Giani.

Según Javier García Sánchez, profesor de la carrera de Finanzas en el IAE, de la Universidad Austral, a la hora de tomar decisiones, el manager tiene un arsenal de elementos del lado racional. Cuenta con un sinfín de herramientas y modelos escritos en miles de libros de management, que siguen siendo las mismas desde hace tres décadas, a lo que se suman las estadísticas y la simulación de negocios. "Pero eso lo conocen todos, así que para hacer la diferencia sólo les queda arriesgar por lo irracional", destaca.

Claro que no siempre el que apuesta por lo irracional gana, pero, como advierte García Sánchez, "si uno fuera sólo racional, no haría nada". Según recuerda, algo de eso le pasó a Kodak cuando tenía montado todo un gran negocio con el sistema químico de revelado de fotos y los competidores adquirieron la tecnología digital. "En ese caso,

para Kodak era irracional pasar a lo digital porque tenía un negocio que le iba bien. Pero hoy se ve que le hubiera convenido apostar por lo nuevo", comenta García Sánchez.

Para Miguel Angel Boggiano, economista de Complexity Investments, un terreno fértil para la irracionalidad son las fusiones y adquisiciones, ya que ahí pesa mucho la decisión del CEO o manager. "Si bien se involucra todo el directorio en la decisión, es el hombre fuerte el que tiene la última palabra", dice. "Y hay mucha arrogancia en todo esto", acota.

Crear arbitrariamente que sabía más que todo el mundo y pagar por una empresa mucho más de lo que estimaba el mercado le costó a la compañía Time Warner el peor fracaso de su historia. "Perdió US\$ 99.000 millones en la compra de AOL, una firma de Internet a la que todos cotizaban muy por debajo de esa cifra y le fue pésimo", recuerda Boggiano.

Los casos de Martin Migoya, Gilbert Englebienne, Martin Umaran y Néstor Nocetti, con Globant, y de Steve Jobs, con Apple, muestran la cara exitosa de la irracionalidad. En el primer caso, cuando lo seguro y

"Para ver algo diferente al resto, el CEO debe salirse de lo racional", dice Humberto Giani

racional era exportar soja, Globant empezó a desarrollar software para el mundo. Y le fue bárbaro.

En tanto, Jobs, con el iPod primero, y con el sistema touch y el iPhone después, dio cátedra sobre lo que es salirse de lo convencional: de fabricar computadoras, Apple pasó a ser líder en el mundo de la música y la telefonía, algo que poco antes parecía una locura. Desde la óptica del inversor, Giani analiza: "Yo, inversor, ¿hubiera puesto dinero en ese momento en un MP3 o en un aparato con touch? Lo racional decía que no, pero una emoción intuitiva quizá llevó a alguno a hacerlo. Y ése ganó".

Ejemplos de la irracionalidad bien aplicada hay miles. También Google, LinkedIn y Facebook fueron vistas como muy irracionales cuando nacieron. ¿Y de lo contrario? También: en la burbuja de las puntocom lo irracional se exageró y se fue de cauce. En cualquier caso, sigue vigente la experiencia del millonario John Rockefeller, que decía: "Cuando el lustrabotas me comenta que hay que comprar ciertas acciones, yo voy y las vendo todas, porque ésa es la señal de que la burbuja está por explotar."