Cuando Miranda Priestly necesitó a McKinsey

Sobre el alma de las empresas, los herederos que no la conocen, y los consultores que llegan con PowerPoints impecables y se van con el mismo resultado.

Por Leonardo Correa Rodríguez

Debo confesar que me gustó mucho el diablo viste a la moda 2, así como me gusto la primera parte, me gusto por el personaje insoportable de Miranda Priestly, me parecía alguien que se enfocaba en los resultados y tenía clara la estrategia para mantener el poder y para el funcionamiento de su revista.

Han pasado los años y como muchas industrias, el de la moda no es la excepción, ha cambiado, y esa es una de las premisas más fuerte de la película, y es una gran análisis sobre el mundo de los negocios y las empresas en el futuro o tal vez en el mañana cercano.

Hay una escena en *la pelicula* que incomoda precisamente porque es verdadera. Un analista el tipo con los datos, el que llegó a modernizar *Runway*— le presenta a Miranda Priestly una proyección limpia: tráfico, engagement, conversión, tendencias de consumo de la generación Z. Todo muy ordenado. Todo muy inevitable. Y entonces le dice, con la tranquilidad de quien acaba de resolver un problema difícil: "*Vamos a tener que cambiar casi todo.*"

Miranda lo mira. No con rabia. Con algo más preciso que la rabia: con el reconocimiento de alguien que entiende que ese hombre, con toda su inteligencia, no ha entendido nada.

Lo que se va a perder, dice ella o debería decir, porque esa es la escena que la película tiene que filmar para ser honesta, no aparece en ninguna de esas diapositivas.

El problema no es la herencia. Es el alma.

Cuando un fundador muere o se retira, ocurre algo que los balances no capturan: se va con él un mapa invisible. El mapa de por qué se hacen las cosas así y no de otra manera. El mapa de qué se sacrifica con gusto y qué nunca se negocia. El mapa del alma de la empresa.

Runway —la revista de moda ficticia que Miranda convirtió en la biblia de una industria— no era grande por sus páginas. Era grande porque cada decisión editorial, cada portada rechazada, cada diseñador ignorado o canonizado, respondía a una visión tan coherente que parecía física: la elegancia no se explica, se reconoce.

Eso no se escribe en un manual de operaciones.

Cuando el fundador se va y llega el heredero o el sucesor nombrado, o la junta que "profesionaliza la gestión" lo primero que suele ocurrir es una búsqueda razonable de eficiencia. Se contratan consultores. Se piden diagnósticos. Se diseñan estrategias. Y en algún punto del proceso, sin que nadie lo haya decidido explícitamente, la empresa empieza a optimizar cosas que no debían optimizarse, y a abandonar cosas que debían conservarse con obsesión.

No porque los herederos sean malos. Sino porque no conocen el alma.

Nike y el consultor que no entendió lo que vendía

En 2020, Nike nombró CEO a John Donahoe, ejecutivo de tecnología formado en el mundo del software y el e-commerce. El diagnóstico que trajo respaldado por consultores de primer nivel era impecable sobre el papel: el futuro es digital, hay que eliminar intermediarios, construir una relación directa con el consumidor, reducir dependencia de los grandes almacenes.

La estrategia se llamó DTC Direct to Consumer y fue ejecutada con precisión: Nike cortó relaciones con cientos de distribuidores mayoristas, redujo su presencia en cadenas como DSW y Foot Locker, e invirtió masivamente en sus propias plataformas digitales. Los consultores presentaron el caso como una transformación ejemplar.

Tres años después, la acción de Nike había perdido más del 30% de su valor. Los competidores On Running, Hoka, New Balance habían tomado exactamente el

espacio que Nike había abandonado en los puntos de venta físicos. Y el consumidor que Nike creía tener fidelizado en digital resultó ser muchísimo menos leal de lo que proyectaban las hojas de cálculo.

En 2024, Nike anunció recortes de 1.600 empleos y reconoció públicamente que había perdido terreno en innovación de producto. El nuevo CEO, Elliot Hill un veterano de la casa con 32 años en la compañía fue llamado a devolverle a Nike lo que había perdido.

¿Qué había perdido? No los márgenes. Había perdido el contacto con la cultura del deporte. Había perdido la cercanía con los atletas de base. Había perdido la presencia física en los momentos en que la gente decide qué zapatillas usar. Había perdido, en una frase, el alma de la empresa.

El diagnóstico del consultor no estaba equivocado en los datos. Estaba equivocado en lo que asumía que Nike era.

El nerd y Miranda, otra vez

Vuelvo a la escena del principio. El analista tiene razón: los números de *Runway* son malos. La industria está cambiando. El modelo de negocio del magazine de moda en papel está en una curva descendente que no tiene reversa.

Pero Miranda si la película la trata con la inteligencia que merece no está defendiendo el papel. Está defendiendo algo más difícil de articular: la idea de que hay empresas cuyo valor no está en su estructura de costos ni en su modelo de distribución, sino en una forma de ver el mundo que tomó décadas construir y que puede destruirse en un trimestre de "transformación".

Eso no lo captura ningún dashboard.

El error que comete el heredero que no conoce el alma y que con frecuencia comete también el consultor externo, por brillante que sea es asumir que lo que no se mide no existe. Que si no está en el modelo financiero, es un activo intangible prescindible. Que optimizar es siempre mejor que preservar.

Las empresas que han sobrevivido generaciones no lo han hecho porque cada nueva gerencia fue más eficiente que la anterior. Lo han hecho porque en cada transición hubo alguien que, antes de tocar nada, se tomó el tiempo de entender

qué era lo que no podía romperse.

Lo que el sucesor necesita antes que cualquier consultor

No estoy diciendo que los consultores no sirvan. Estoy diciendo que llegan después, no antes.

Antes de traer a McKinsey, antes de contratar al CEO con MBA de Stanford, antes de lanzar el proceso de "transformación digital", la pregunta que tiene que estar respondida es una sola: ¿qué es lo que esta empresa ha sido siempre, incluso cuando nadie lo podía explicar bien?

Esa respuesta no está en los estados financieros. Está en las conversaciones que el fundador tenía a las seis de la mañana con el jefe de producción. Está en los clientes que llevan veinte años y nunca se han ido aunque haya opciones más baratas. Está en los empleados que podrían ganar más en otro lado y no se van. Está en la forma en que se toman las decisiones cuando hay que elegir entre el margen y la reputación.

Miranda Priestly lo sabe. Elliot Hill lo sabe. Cualquier sucesor que ha tenido éxito en una empresa de legado lo sabe.

El alma de una empresa no se hereda automáticamente. Se aprende, se busca, se custodia. Y si el heredero llega sin haberla entendido, ningún consultor del mundo va a poder devolvérsela.

Por ultimo, si no ha visto el diablo viste a la moda 2, la recomiendo, Stanley Tucci es increíble como siempre, Meryl streep es Miranda, y Anne Hataway siguen siendo la bonachona Andy.

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.