



Innovación

En tiempos turbulentos, considere la “sustracción estratégica”

por Vijay Govindarajan , Daniel J. Finkenstadt y Tojin T. Eapen

17 de junio de 2025



Ilustración de Daniel Liévano

Resumen . En una era marcada por la incertidumbre constante y donde todos los competidores compiten por añadir más funciones, canales, datos y gasto, el verdadero diferenciador para las empresas es la valentía de eliminar. Las acciones sustractivas pueden ser una forma eficaz de abordar ... más

[Leer en inglés](#)

Hoy en día, las empresas de todo el mundo se enfrentan a una creciente incertidumbre económica y empresarial debido al

volátil entorno geopolítico y al auge de la IA. En contextos desafiantes como este, resulta tentador para los líderes empresariales adoptar tácticas sustractivas, como recortar costos, optimizar las operaciones y eliminar el desperdicio.

Sin duda, las acciones sustractivas pueden ser una forma eficaz de afrontar situaciones emergentes con recursos limitados. Sin embargo, resultan miopes si el objetivo es únicamente mejorar la eficiencia a costa de otros objetivos, como la resiliencia y la visibilidad. En lugar de simplemente usar tácticas sustractivas para realizar recortes indiscriminados, la sustracción estratégica puede ayudarle a innovar de forma que su organización esté preparada para resistir la crisis e incluso recuperarse.

Este artículo presenta una "triple prueba" para ayudar a los líderes a evaluar cómo cualquier acción sustractiva afectará tres objetivos esenciales de rendimiento: eficiencia, resiliencia y prominencia. A continuación, describimos seis transformaciones sustractivas distintas que pueden aplicarse para alcanzar los tres objetivos en conjunto.

La triple prueba para las estrategias sustractivas

El uso eficaz de la sustracción requiere un enfoque holístico que considere múltiples dimensiones de rendimiento más allá de la eficiencia. Comience por preguntarse: "¿Cómo podemos innovar en tiempos turbulentos mediante la sustracción para mejorar la eficiencia, fortalecer la resiliencia y elevar nuestra relevancia?". Para que cualquier innovación prospere en el complejo panorama de 2025, el uso de la sustracción debe incluir tres objetivos de rendimiento empresarial interrelacionados:

- **Eficiencia** : Minimizar recursos, tiempo y esfuerzo.
- **Resiliencia** : Adaptación a las disrupciones y mantenimiento de la funcionalidad básica
- **Prominencia** : garantizar visibilidad y atractivo para las partes interesadas

Reducir constantemente un sistema en pos de la eficiencia pura puede volverlo frágil e invisible, erosionando el valor a largo plazo en lugar de generarlo. Por ejemplo, cuando las empresas optaron por el inventario "justo a tiempo" como la mejor manera de ahorrar costos, muchas descubrieron durante la crisis de la COVID-19 que cada centavo ahorrado en almacenamiento se perdía rápidamente debido a cierres de plantas, estantes vacíos y frustración pública cuando las frágiles redes colapsaban. Esto demostró que la eficiencia sin resiliencia propicia la parálisis operativa y la pérdida de ingresos .

Boeing dio una lección más contundente. Muchos años de drástica reducción de costos en el programa 737 Max redujeron las horas de diseño y los presupuestos de prueba . Sin embargo, los accidentes posteriores generaron más de 20 000 millones de dólares en costos directos y arruinaron décadas de prestigio de marca, demostrando cómo descuidar la confianza, la reputación y la confianza de las partes interesadas puede convertir los ahorros a corto plazo en una factura existencial.

La resta que no pasa la triple prueba de eficiencia, resiliencia y prominencia puede convertir la esbelta victoria de hoy en la catastrófica responsabilidad de mañana.

Seis transformaciones sustractivas fundamentales

Entonces, ¿cómo pueden los líderes empresariales ir más allá de las mejoras de eficiencia y usar la sustracción para innovar? Nuestra experiencia ayudando a más de 100 empresas y organizaciones a identificar oportunidades de innovación en tiempos turbulentos sugiere seis maneras distintas de aplicar el pensamiento sustractivo, equilibrando la eficiencia, la resiliencia y la prominencia. Estas pueden aplicarse a procesos, sistemas, productos y servicios:

Eliminación: eliminar componentes, pasos u opciones por completo

Esto implica la eliminación completa o selectiva de elementos que ya no cumplen funciones esenciales. La eliminación puede afectar componentes enteros, pasos específicos del proceso, opciones de bajo valor, reglas innecesarias o transferencias redundantes.

Por ejemplo, cuando IKEA finalmente descontinuó su icónico catálogo de papel a nivel mundial en 2021, eliminó por completo un costoso canal de impresión. Esta medida le ahorró a la compañía aproximadamente 33.000 toneladas de papel al año. La eficiencia aumentó gracias a un menor gasto en producción y distribución; la resiliencia mejoró porque la narrativa de todos los productos ahora se actualiza instantáneamente en plataformas digitales; y la medida reforzó su visibilidad al señalar una postura decidida en materia de sostenibilidad que resonó entre los compradores más jóvenes.

Sustitución: Reemplazar elementos complejos por alternativas más simples.

Esto implica sustituir componentes, procesos o sistemas complejos por alternativas más sencillas que cumplen la misma función principal con mayor eficiencia. Un ejemplo es el servicio

nacional de salud de Ruanda, que en 2016 sustituyó a los poco fiables mensajeros de montaña por drones a batería de la startup estadounidense Zipline para abordar los problemas de distribución de sangre en zonas rurales. Un estudio de 2022 publicado en The Lancet Global Health informó de una reducción del 67 % en las unidades de sangre caducadas como resultado. La flota ligera y totalmente eléctrica requirió menos mano de obra y combustible (lo que aumentó la eficiencia), eliminó la necesidad de transitar por carreteras inundadas peligrosas (resiliencia) y la medida elevó la reputación mundial del país en materia de innovación sanitaria (prominencia).

Consolidación: Combine múltiples funciones en soluciones integradas

Esto abarca tanto la compresión de procesos como la integración de múltiples funciones, componentes o puntos de contacto en sistemas unificados que ofrecen el mismo valor con menos partes móviles.

Por ejemplo, la e-Residencia de Estonia integra múltiples trámites burocráticos en una única identificación digital. Gracias a este sistema, emprendedores de todo el mundo pueden crear y gestionar una empresa con sede en la UE completamente en línea con un solo acceso mediante tarjeta inteligente. La gestión digital de trámites reduce la carga administrativa (eficiencia), una red troncal criptográficamente segura garantiza la continuidad (resiliencia), y el programa otorga a Estonia un lugar destacado al posicionarla como una pequeña nación con un liderazgo muy superior al que le corresponde en gobernanza digital.

Ocultar: ocultar la complejidad manteniéndola accesible

Las organizaciones pueden aligerar la carga cognitiva, sin sacrificar la funcionalidad, ocultando selectivamente la

complejidad en los flujos de trabajo, procesos y productos cotidianos. Oculte los elementos no esenciales de la interfaz principal y conserve el acceso cuando sea necesario. Por ejemplo, un portal de incorporación de empleados podría mostrar solo el siguiente paso requerido, manteniendo todos los documentos de políticas accesibles con un solo clic. O considere Otter.ai, una herramienta de transcripción y colaboración impulsada por IA. Su función "Resaltar" oculta el 100% de la transcripción hasta que la necesite. La herramienta de reuniones con IA ahora genera automáticamente un breve resumen de los aspectos destacados del usuario, ocultando la transcripción literal con un solo clic. Los equipos dedican menos tiempo al desplazamiento (eficiencia), los registros se conservan para auditorías (resiliencia) y la función posiciona a Otter como un líder en productividad centrada en el usuario (prominencia).

Pausa: Suspende temporalmente los componentes del sistema

Pausar implica suspender estratégicamente funciones, procesos o servicios que pueden reactivarse cuando cambian las condiciones, en lugar de eliminarlos por completo. Por ejemplo, con la función "Pausar membresía" de Netflix, los suscriptores pueden congelar la facturación hasta por tres meses en lugar de cancelarla por completo. Este mini-sabático ahorra costos de cancelación y recuperación (eficiencia), mantiene los datos de la cuenta intactos para una reactivación fluida (resiliencia) y demuestra la empatía hacia los clientes que distingue a Netflix en la guerra de suscripciones (prominencia).

Abstracción: Crear capas de interfaz que protejan a los usuarios de la complejidad

Esto implica la creación de interfaces simplificadas que traducen las entradas del usuario en complejas operaciones de backend, lo que permite el acceso a sistemas sofisticados sin necesidad de que

los usuarios comprendan las complejidades subyacentes. AWS simplifica la gestión de infraestructuras complejas, lo que permite a los desarrolladores centrarse en la implementación sin necesidad de servidores físicos (eficiencia), a la vez que acelera la innovación (resiliencia). La interfaz simplificada de la plataforma oculta una enorme complejidad de backend, lo que posiciona a AWS como la solución ideal para la computación escalable (prominencia).

Cómo hacer de la resta una estrategia predeterminada

Los líderes pueden hacer de la resta una capacidad fundamental adoptando algunas estrategias prácticas, no de manera aislada, sino como parte de un cambio más amplio hacia hacer mejor haciendo menos:

Incorporar la resta en los procesos centrales

En lugar de considerar la sustracción como una decisión puntual, debería integrarse en la planificación y priorización de los equipos. Los líderes pueden implementar revisiones de "dejar de hacer" junto con los ejercicios tradicionales de establecimiento de objetivos. En estas revisiones, los equipos examinan sus flujos de trabajo, herramientas y entregables e identifican lo que ya no aporta valor.

La eliminación ayuda a eliminar pasos superfluos que contribuyen poco a los resultados, mientras que la consolidación elimina transferencias innecesarias o bucles de aprobación. La ocultación puede utilizarse para eliminar ofertas o servicios de bajo valor que confunden a los clientes o diluyen el enfoque estratégico. Al integrar estas formas de sustracción en la planificación anual o trimestral, las organizaciones mejoran la eficiencia y mantienen la alineación estratégica sin aumentar la complejidad.

Introducir desafíos de diseño sustractivo

Los desafíos de diseño sustractivo desplazan la resolución de problemas de la acumulación hacia el valor esencial. En lugar de preguntar a los equipos cómo mejorar un proceso añadiendo nuevos elementos, pregúntense cómo se puede lograr el mismo resultado con menos pasos, características o restricciones.

La consolidación permite a los equipos condensar los flujos de trabajo en menos pasos sin perder calidad. La sustitución propicia soluciones más pequeñas y elegantes, más fáciles de usar y mantener. La abstracción fomenta la sustitución de interfaces complejas por alternativas más sencillas. Cada uno de estos enfoques fomenta la eficiencia al reducir la carga operativa. También fomenta la resiliencia, ya que los sistemas más sencillos son menos propensos a fallos y más fáciles de solucionar. Los desafíos de diseño convierten la sustracción en una restricción creativa, en lugar de una limitante.

Celebre la resta bien hecha

La sustracción se suele pasar por alto, lo que hace que sus beneficios sean fáciles de ignorar. Los líderes pueden fomentar el reconocimiento pidiendo a los equipos no solo que registren lo que han dejado de hacer, sino que también lo celebren como un logro. Este simple hábito convierte la sustracción en una fuente reconocida de valor y digna de elogio. Técnicas como la eliminación y la pausa ayudan a que estas eliminaciones se conviertan en logros deliberados. Eliminar una tarea redundante puede mejorar la eficiencia al reducir el tiempo perdido y merece reconocimiento como una contribución significativa. Pausar proyectos de bajo impacto mantiene abiertas las opciones futuras mientras se concentra en los esfuerzos actuales: otra decisión estratégica que vale la pena celebrar. Reconocer y honrar la

sustracción refuerza la idea de que la eliminación con intención estratégica es una señal de progreso, no de negligencia.

Uso de Gen AI para apoyar la transformación sustractiva

Las herramientas de IA generativa pueden ayudarle a identificar oportunidades sustractivas que los humanos podrían pasar por alto. Por ejemplo, a modo de ejemplo, solicitamos a Google Gemini 2.5 y Claude 4 que elaboraran las siguientes ideas sustractivas para un importante proveedor de servicios de salud en India, utilizando los seis enfoques descritos anteriormente: «Generar ideas prácticas de innovación sustractiva para [Nombre de la empresa] que ofrezcan el mismo o mejor valor con menos pasos, menor coste o menor complejidad, manteniendo o impulsando simultáneamente la resiliencia y manteniendo o mejorando la prominencia/visibilidad. Para cada uno de [los seis enfoques], sugiera al menos una idea concreta». El resultado se ha editado ligeramente para mayor claridad:

- **Eliminación:** Eliminar los seguimientos ambulatorios físicos para condiciones crónicas estables mediante teleconsultas para aumentar la comodidad del paciente (eficiencia), garantizar la continuidad de la atención (resiliencia) y posicionar a [Empresa] como un proveedor de tecnología avanzada (prominencia).
- **Consolidación:** Consolide los puntos de contacto del paciente (citas, informes, pagos, evaluación previa) en una única aplicación móvil para agilizar la experiencia del paciente (eficiencia), centralizar la comunicación (resiliencia) y mejorar la accesibilidad digital (prominencia).
- **Sustitución:** Reemplazar el sistema tradicional de admisión de pacientes en papel por formularios digitales activados por voz, reduciendo errores de ingreso de datos (eficiencia), mejorando

la precisión de los registros (resiliencia) y mostrando liderazgo en innovación (prominencia).

- **Ocultar:** Implementar sistemas de triaje inteligentes que oculten la complejidad a los pacientes y al mismo tiempo garanticen que alcancen los niveles de atención adecuados, reduciendo los tiempos de espera (eficiencia), manteniendo la calidad de la atención (resiliencia) y mejorando la satisfacción del paciente (prominencia).
- **Pausa:** Introducir una programación flexible de citas que permita a los pacientes pausar y reprogramar sus citas sin penalización, reduciendo las inasistencias (eficiencia), manteniendo las relaciones médico-paciente (resiliencia) y demostrando una atención centrada en el paciente (prominencia).
- **Abstracción:** Crear un portal único para pacientes que abstraiga todas las interacciones de atención médica detrás de una interfaz unificada, simplificando el acceso (eficiencia), garantizando la continuidad de los servicios (resiliencia) y posicionando a [Empresa] como un proveedor digitalmente avanzado (prominencia).

Al dirigir explícitamente el modelo de IA para que considere opciones sustractivas de varios tipos, las organizaciones pueden superar la tendencia humana a sumar y descubrir soluciones más elegantes que equilibren múltiples objetivos de rendimiento más allá de la mera eficiencia.

...

En una era en la que todos los competidores compiten por añadir más funciones, canales, datos y gasto, el verdadero diferenciador es la valentía para eliminar. Restar no es austeridad ni

minimalismo; es diseño estratégico. Al eliminar lo superfluo, los líderes crean el espacio donde los avances pueden crecer y posicionar a sus organizaciones para ser pioneras cuando llegue la recuperación.



Vijay Govindarajan es Profesor Distinguido Coxe en la Tuck School of Business de Dartmouth College, una cátedra en todo Dartmouth y la más alta distinción otorgada al profesorado de Dartmouth; Socio de la Facultad en la incubadora de Silicon Valley [Mach49](#) ; y Asesor Sénior en la consultora estratégica [Acropolis Advisors](#) . Es autor de bestsellers del New York Times y el Wall Street Journal. Su último libro es [Fusion Strategy: How Real-Time Data and AI Will Power the Industrial Future](#) . Sus artículos en Harvard Business Review, “[Engineering Reverse Innovations](#)” y “[Stop the Innovation Wars](#)”, ganaron los Premios McKinsey al mejor artículo publicado en HBR. Sus artículos en HBR, “[How GE Is Disrupting Itself](#)” y “[The CEO's Role in Business Model Reinvention](#)”, están entre los 50 más vendidos de todos los tiempos de HBR. Síguelo en [LinkedIn](#) .

X @vgovindarajan



Daniel J. Finkenstadt es oficial militar estadounidense, investigador académico y director de Wolf Stake Consulting. Es coautor de los libros “[Supply Chain Immunity](#)” (2023) y “[Bioinspired Strategic Design](#)” (2024).



Tojin T. Eapen es el fundador del Centro para la Previsión Creativa, miembro senior del Conference Board y asesor de StratRocket.



Leer más sobre **Innovación** o temas relacionados **Estrategia** , **Transformación organizacional** y **Experimentación**