



CLAYTON M. CHRISTENSEN

## Cultivando la capacidad de innovación: Booz-Allen & Hamilton

En mayo de 1997, Brian Dickie, presidente de la empresa Booz-Allen & Hamilton, volaba hacia Nueva York de regreso de una fructífera reunión con un cliente. Le acompañaba en el vuelo Frank Varasano, socio gerente de la oficina de Nueva York y máximo responsable del grupo de interés especial sobre innovación establecido por la empresa. Dickie se formulaba la siguiente reflexión: «¿Sabes, Frank? Somos mucho mejores ayudando a nuestros clientes a aprender a innovar que gestionando nuestros propios procesos de innovación. Constantemente desarrollamos ideas revolucionarias en nuestro trabajo con los clientes, pero a la hora de destilar estas ideas y llevarlas al mercado, nuestro historial deja mucho que desear. Necesitamos aplicarnos nuestra propia doctrina sobre aprendizaje de mercado, ciclos y organización. Naturalmente, existen diferencias entre las necesidades de desarrollo de producto de una consultoría y las de las empresas operativas, pero creo que en este caso al zapatero no le vendría mal un par de zapatos nuevos.»

### Perspectiva histórica

En 1997, Booz-Allen & Hamilton –una compañía que se preciaba de ayudar a sus clientes a implantar cambios efectivos en sus actividades– se encontraba inmersa en un programa continuado de autorrenovación de varios años de duración. Fundada en 1914, Booz-Allen había prosperado hasta el punto de convertirse en una de las mayores empresas consultoras del mundo, proporcionando asesoramiento de gestión y tecnológico tanto a altos directivos de empresa como a instancias gubernamentales. A la fecha indicada, la empresa abarcaba dos sectores de actividad esencialmente independientes: el Worldwide Technology Business (WTB), un grupo con sede en Washington que proporcionaba sus servicios de consultoría de gestión y tecnológica básicamente al gobierno de Estados Unidos, y el Worldwide Commercial Business (WCB), con sede en Nueva York, que ofrecía asesoramiento de gestión a empresas líderes de todo el mundo. En 1996, WCB facturó más de 600 millones de dólares en servicios a clientes, con una plantilla de casi 2.000 consultores trabajando en 30 oficinas distribuidas por todo el mundo.

La misión del WCB, según su propia definición, era «ayudar a los altos directivos de las principales empresas del mundo a perfilar sus agendas y a diseñar e impulsar los cambios estratégicos necesarios». El modelo empresarial al que la compañía se había acogido históricamente difería del adoptado por muchos de sus competidores. Los equipos de expertos de Booz-Allen ofrecían a los clientes «soluciones integradas»: la mayoría de los proyectos implicaban asistir al cliente en cuestiones estratégicas, mejoras de funcionamiento y tecnología informática. Su estrategia consistía en utilizar cuantos servicios o

---

El caso de LACC número 605-S23 es la versión en español del caso HBS número 9-698-027. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 1997 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en plantilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

conceptos fueran necesarios para ayudar al cliente a mejorar sus resultados. El competidor más directo de Booz-Allen –McKinsey and Company– llevaba ya tiempo utilizando una estrategia similar. Por el contrario, muchas de las firmas de alto nivel y rápido crecimiento llegadas al sector de la consultoría en las últimas décadas habían asentado sus prácticas en torno a «productos» específicos, es decir, conceptos o servicios que podían venderse y aplicarse de manera relativamente estándar a una gran variedad de clientes. El Boston Consulting Group (BCG), por ejemplo, había alcanzado relevancia realizando análisis de carteras de actividades y curvas de experiencia. De manera parecida, Monitor & Co. era conocida por su análisis industrial de las cinco fuerzas; Gemini lo era por su reestructuración de procesos; Integral, por su planificación global de proyectos, y así muchas otras. Aunque estas empresas habían construido su prestigio inicial sobre estos «productos» específicos, la mayoría de ellas, para poder seguir creciendo, habían reorientado sus modelos de actividad acercándolos al seguido por Booz-Allen.

Hasta finales de los años ochenta, Booz-Allen había sido fundamentalmente una agrupación de dominios de socios individuales. «Eramos básicamente una colonia de artistas –observó Dickie. Cada socio atendía a sus propios clientes, y el conjunto de los socios constituía poco más que una estructura administrativa compartida y un nombre comercial. Se les retribuía por los ingresos que aportaban individualmente a la empresa, y tenían escasos motivos que les impulsaran a ayudar a otros socios a establecer y rentabilizar sus propias relaciones con clientes. Con esta estructura, pocos eran los incentivos para compartir conocimientos e innovaciones en el conjunto de la empresa. El aprendizaje solía producirse a nivel individual o de equipo de proyecto, estimulado por los compromisos particulares con el cliente. Y si bien existían algunas redes de naturaleza informal, no había ningún mecanismo explícito para compartir los nuevos enfoques más allá de cada despacho personal. Los conocimientos no podían acumularse de manera que fueran fácilmente accesibles a toda la empresa. De hecho, puede decirse que incluso se fomentaba el descartar las ideas que anteriores equipos pudieran haber generado, puesto que la filosofía de Booz-Allen premiaba la capacidad de desarrollar soluciones novedosas a los problemas de los clientes, considerándose poco creativo el tener que acudir a ideas ajenas. Si alguien lo hacía, perdía categoría como consultor o como socio a los ojos de la empresa. Como resultado, una y otra vez “estábamos reinventando la rueda”.»

## Implantación de cambios estratégicos

En 1987, Booz-Allen dio el primer paso en lo que Dickie definiría «aprender a competir como institución más que como mera confederación de individuos». La medida consistió en establecer un nuevo sistema de retribuciones para armonizar mejor los incentivos de los socios con los intereses estratégicos de la compañía. Así, en lugar de primas individuales con alto grado de variabilidad, en el futuro los socios percibirían una prima porcentual uniforme que se añadiría a su retribución básica. Esta prima estaría en función de los resultados globales de la empresa. A su vez, la retribución básica se determinaría conforme a una combinación de antigüedad y nivel de aportación a la institución. Este último se calcularía sobre cinco parámetros distintos, de los cuales los ingresos generados serían simplemente uno más. Las decisiones sobre los tramos de retribución básica se tomarían, según la normativa publicada, por el equipo principal del socio, sobre la base de una evaluación entre pares. Este proceso no sólo elevó el grado de confianza y transparencia, sino que proporcionó a los equipos de socios una potente herramienta para influir en la conducta de sus miembros, ya que, tal y como observó un socio, «el dinero tiene valor en esta empresa, pero también lo tiene el orgullo». Estos cambios no fueron bien acogidos por todos los socios –cosa por otra parte no del todo imprevista– y así, algunos actores de primera fila optaron finalmente por desertar dada su incapacidad de abjurar de sus principios de independencia para adaptarse al nuevo modelo cooperativo. El nuevo sistema acabó revelándose como un precursor decisivo para el posterior éxito del proceso de transición, puesto que contribuyó a aumentar la capacidad de Booz-Allen para adoptar acciones concertadas y cambios estratégicos.

Algunos años después, en 1994, Booz-Allen se embarcó en una nueva estrategia, radicalmente distinta, bautizada como «Visión 2000» (denominación que enseguida se abrevió a «V2K»). Esta estrategia impulsó tres saltos cualitativos de primera magnitud. En primer lugar, la compañía instauró un «paradigma de cliente-objetivo», lo que implicaba concentrarse en un menor número de clientes, pero estableciendo unas relaciones más amplias y duraderas. En segundo lugar, a estos clientes se les atendería desplegando equipos de «triple corona» compuestos por socios y consultores seleccionados en función de sus conocimientos y aptitudes en: 1) estrategia, organización y dominio del sector; 2) gestión de cambios y operaciones, y 3) tecnología de la información. Estos equipos multifuncionales tendrían la capacidad necesaria para transmitir al cliente todo el bagaje de conocimientos de la empresa, y también para diseñar soluciones multifuncionales creativas y de gran impacto. En tercer lugar, la V2K apostaba por construir un «motor de conocimientos» para filtrar y desplegar mejor las lecciones e ideas adquiridas por la empresa. En palabras de Joanne Bessler, socia responsable del desarrollo del personal: «No basta con prometer a nuestros clientes equipos de gente muy brillante entregada en cuerpo y alma a trabajar para ellos. También tenemos que transmitirles todo el bagaje de conocimientos acumulados por Booz-Allen & Hamilton».

«Gestionar los conocimientos, convertirnos en una organización que aprende –observó Chuck Lucier, máximo responsable de la empresa en este terreno–, es un gran reto. Todo nuestro aprendizaje se produce a nivel individual o de equipo de proyecto. Somos una organización muy descentralizada, y los equipos continuamente se desintegran y reconstituyen. Además, y por razones obvias, debemos atenernos a un código de confidencialidad muy estricto a la hora de hablar de nuestro trabajo, incluso entre nosotros mismos. Es perfectamente posible que distintos equipos estén estudiando las mismas cuestiones aislados completamente unos de otros. De hecho, más que posible es seguro, pues existe una notoria simultaneidad en los temas de las agendas de los clientes y en las nuevas ideas surgidas en el trabajo.»

Al diseñar el motor de conocimientos, Lucier propugnaba tres medidas de cambio. La primera consistía en introducir una reorganización de tipo matricial en la que las columnas serían las prácticas funcionales (liderazgo estratégico, operaciones y tecnología de la información), y las filas, las prácticas industriales (servicios financieros, comunicaciones, medios de comunicación y tecnología, etc.). La mayoría de los socios y el personal se adscribirían tanto a prácticas industriales (comunidad profesional) como a prácticas funcionales. Los conocimientos en cada área se adquirirían mediante investigación, programas de formación y, «lo más importante –subrayó Lucier–, rotaciones de personal, por ser el nuestro un sector de aprendizaje continuo».

Además de la citada estructura formal, Booz-Allen introdujo organizaciones «virtuales» llamadas «grupos de interés especial» (GIE), a fin de identificar y consolidar los conocimientos existentes en el seno de la empresa sobre temas concretos, de perfilar nuevas «ofertas de servicios» basadas en dichos conocimientos, y de congregar grupos de expertos susceptibles de ayudar a los socios a vender y transmitir estas nuevas ofertas a sus clientes, dado que las propias necesidades de los clientes creaban este tipo de oportunidades. Los temas tratados por los doce GIE comprendían desde nuevos modelos empresariales hasta juegos de guerra estratégicos, pasando por innovación, suministros exteriores y consorcios empresariales en los mercados emergentes.

El tercer bloque constitutivo del programa de conocimientos fue la creación del «Knowledge-Online», o KOL, un sistema de comunicación y almacenamiento electrónicos que permitía a todos los consultores acceder a información sobre empresas, sectores, tecnologías y mercados generada por anteriores equipos cliente de Booz-Allen & Hamilton. Los informes de cliente -de los que se habían extraído informaciones confidenciales- también eran por lo general accesibles vía KOL. «Sabíamos un montón de cosas, pero nadie sabía en qué consistían ni dónde estaban –recordaba Lucier. Esto era un problema crítico, sobre todo para la gente más nueva, que no conocía los proyectos que se habían

realizado en el pasado ni sabía quién los había llevado.» La primera versión del KOL se lanzó en 1995, siendo pronto sustituida por la versión dos, concretamente en noviembre de 1996. Esta segunda versión utilizaba tecnología de red para permitir la navegación mediante la búsqueda de palabras clave. En 1997, el KOL comprendía más de 4.000 documentos y era utilizado sistemáticamente por el 70% del personal mundial de la empresa.

Aparte del aprovechamiento de conocimientos internos, Lucier también pretendía auspiciar un mayor nivel de innovación mediante el establecimiento de relaciones de investigación con escuelas de negocios y el fomento de la difusión del capital intelectual. En 1997, Booz-Allen participaba en once importantes programas conjuntos con centros académicos de primera línea y, a través de sus GIE y sus prácticas, editaba diversas publicaciones de opinión con títulos como: «Cómo sacar el máximo partido de los proveedores: la empresa extensa», «Consolidación en los mercados de capitales» y «Convergencia en el sector mediático y de las telecomunicaciones». Otra medida consistió en el lanzamiento del *Journal of Strategy & Business*, en respuesta a la *Harvard Business Review*. La nueva revista resultó un éxito: en 1997, ya con una tirada de 60.000 ejemplares, recibió el Premio Folio a la Excelencia Editorial, galardón concedido por la industria editorial de publicaciones de negocios.

Con la perspectiva otorgada por el paso del tiempo, el impacto de la implantación de la V2K sobre Booz-Allen parecía más que evidente. La empresa crecía a razón de un 25% anual, y la rentabilidad por socio, según estimaciones de Dickie, estaba en la franja alta del sector. Conforme a lo previsto, el número de clientes se había reducido de 1.000 a 200, lo que significaba que los ingresos medios por cliente se habían multiplicado por diez respecto al decenio anterior. Facturaciones entre 10 y 20 millones de dólares anuales por cliente no eran excepcionales. «Este enfoque y esta magnitud han marcado una gran diferencia en el impacto que estamos produciendo sobre los resultados de nuestros clientes –comentó Varasano. Pensad en ello. Incluso en el caso de una empresa de nuestra envergadura, ¿qué impacto podríamos tener en la agenda de un hipotético cliente nº 999?»

## Máximo aprovechamiento del bagaje de conocimientos de la empresa

Con tres años del programa de conocimientos en su haber, los socios rectores de Booz-Allen calibraban ahora los éxitos obtenidos en el cumplimiento de sus dos objetivos gemelos: 1) constituir equipos de proyecto más eficientes en su creación y aporte de valor al cliente, y 2) propulsar el motor de crecimiento decisivo para mantener la vitalidad de la empresa, mediante la renovación y expansión de las relaciones con los ya existentes y el establecimiento de otras nuevas. «Es indudable que hemos creado un poderoso conjunto de recursos –observó Steve Wheeler, responsable de la política de marketing de la empresa–, y que nuestras ideas y conocimientos son ahora mucho más visibles y accesibles. Pero todavía no hemos terminado de adaptar nuestros procesos ni de construir todos los procesos nuevos que nos permitirían obtener todas las ventajas posibles.»

### *Mayor eficiencia de los equipos de cliente de Booz-Allen*

Los beneficios derivados del aprovechamiento de lo aprendido por los anteriores equipos de Booz-Allen resultaban evidentes para todo el personal de la empresa: en el futuro, pocas ruedas habría que reinventar para funcionar a toda máquina y empezar a incrementar el ritmo de aportación de valor a los clientes. Aprovechar las experiencias de equipos anteriores para aplicarlas a los proyectos en marcha suponía trabajar, por regla general, sobre tres dimensiones diferenciadas. Ordenadas de menor a mayor dificultad, estas dimensiones eran las siguientes: 1) adquisición de información sobre la estructura y economía del sector o mercado; 2) aplicación de los marcos o modelos desarrollados en trabajos anteriores a la situación actual del cliente, y 3) puesta en práctica de las lecciones aprendidas sobre el

proceso de gestión de anteriores proyectos de similar naturaleza, a fin de evitar la repetición de errores del pasado y aprovechar todos los posibles conocimientos sobre mejores prácticas a nivel de toda la empresa.

El grado de aplicación de las experiencias del pasado a los nuevos proyectos con vistas a ayudar a los equipos a mejorar el rendimiento de su trabajo, queda ejemplificado en una serie de proyectos dirigidos por Frank Varasano. Estos proyectos comportaron la identificación y puesta en marcha de mejores prácticas dentro de los propios proyectos de ingeniería de los clientes. El objetivo era reducir drásticamente los tiempos de desarrollo de productos. Esta técnica se desarrolló por vez primera mucho antes del KOL, entre 1990 y 1992, con ocasión de un proyecto para Evendale Corporation –uno de los mayores consorcios aeroespaciales del mundo–, en el que los consultores de Booz-Allen se dedicaron a analizar el nivel de eficacia de un gran número de equipos de proyectos de ingeniería de Evendale a fin de identificar los métodos más rentables y rápidos para ejecutar determinadas tareas recurrentes en todos los proyectos. Ayudando a los directivos de Evendale a entender cuáles habían sido las mejores prácticas demostradas en el pasado, y a continuación asistiendo a los equipos ya formados a aplicar cada una de estas prácticas a sus proyectos en curso, Booz-Allen y Evendale redujeron en un 30% los costes de desarrollo de producto, al tiempo que disminuían considerablemente el ciclo de desarrollo. Gracias a ello, Evendale pudo ahorrarse decenas de millones de dólares en desarrollo de producto y sacar ventaja a sus competidores lanzando productos de nueva generación a mayor velocidad. Varasano desarrollaría más adelante programas similares para Defense General Corporation, uno de los mayores astilleros del mundo, en 1993, y para Toledo Motor, un importante fabricante automovilístico, en 1995.

Matt Magleby, uno de los socios<sup>1</sup> del equipo responsable del proyecto para Toledo Motor, recordaba cómo había tenido que «ponerse a toda máquina» en los días anteriores al KOL:

«Frank Varasano tenía la suficiente experiencia y conocimientos adquiridos en proyectos anteriores como para convencer a Toledo Motor de que seríamos capaces de hacerlo, describiéndoles la metodología básica. Pero por la naturaleza del trabajo de los socios, los auténticos conocimientos para el análisis e implantación de mejores prácticas estaban en las mentes de aquellas personas que habían llevado los proyectos en su momento. Para cuando llegamos a Toledo, la mayoría de estas personas habían sido ascendidas, estaban dedicadas a otros clientes o habían salido de la empresa.

»Por suerte, uno de los integrantes del equipo original de Evendale estaba disponible y gracias a él pudimos desempolvar una caja con muchos de los papeles de trabajo originales de nuestros archivos en San Francisco. Los papeles incluían documentación sobre una metodología en cuatro etapas que establecimos como base de nuestro trabajo.

»Con esta estructura de proceso, sin embargo, sólo pudimos cubrir entre el 10 y el 20% de la distancia que nos separaba de nuestro objetivo: la transmisión de valor a Toledo Motor. Donde realmente empezamos a aprender fue aplicando el proceso-piloto de cuatro etapas en dos elementos específicos del proceso de desarrollo de Toledo Motor. Y ahí es donde Booz-Allen sobresale: enfocando el problema y dando con la solución. Estos procesos-piloto impulsaron la capacidad de nuestros equipos para identificar y transmitir los resultados de mejores prácticas, llevándola del 20 hasta el 70%. A continuación pasamos a generalizar el enfoque y trasladamos el proceso a diferentes áreas del proceso de desarrollo de Toledo. El resto de los beneficios los fuimos transmitiendo a medida que personalizamos estos métodos en función de la situación particular de cada uno de los equipos de ingeniería.

---

<sup>1</sup> La mayor parte de los consultores de Booz-Allen ascendían por un escalafón constituido por cuatro niveles: «associate» (asociado), «senior associate» (asociado superior), principal y «partner» (socio)

»Creo que si hubiéramos podido contar con el KOL al empezar el proyecto de Toledo, nuestra plataforma de despegue habría sido del 40%, y no del 20%. Gran parte de ese porcentaje habría sido información de referencia sobre procesos de desarrollo de productos, remisiones a expertos, etc. Pero teniendo en cuenta todos los matices de la situación de Toledo –tan distintos de los de Evendale o Defense General–, a través de un medio como el KOL habría sido difícil transferir más conocimientos sobre cómo efectuar los análisis y las aplicaciones.

»Por otro lado, si utilizáramos el mismo equipo una y otra vez, despegaríamos al 70% o más. Podríamos definir un proceso y un conjunto de análisis relativamente estándar y ejecutarlos en muchísimo menos tiempo del que necesitamos en su momento para Toledo Motor.

»La cuestión clave aquí es si yo o cualquier otro estaría dispuesto a hacer tal cosa. Por lo que a mí respecta, un par de veces no estaría mal, pero a la siguiente ya me cansaría y querría dejarlo. La cosa se haría muy rutinaria, y yo no vine a trabajar aquí en plan de rutina. Yo quiero variedad, aprender cosas nuevas. Y además quiero llegar a ser socio. Si sacáramos esta función a la calle y ejecutáramos proyectos de ingeniería de mejores prácticas para un cliente tras otro, ganaríamos una fortuna para la empresa y yo me haría un nombre como experto en un campo importante. Pero cuando asciendes a socio tienes que haber desempeñado un papel clave en el establecimiento de relaciones con clientes líderes. Convertirse en un experto de producto es una vía mucho menos habitual. Esto significa que tengo que quedarme en Toledo Motor, aportando soluciones a otros problemas en los que podamos ayudarles.»

Otras firmas de consultoría habían consolidado prácticas sustantivas sobre la base del modelo alternativo descrito por Magleby, es decir, concentrándose primero en desarrollar únicamente algunos conceptos y ofertas de servicios, para pasar a continuación a vender estas ofertas en repetidas ocasiones a una serie de clientes. Si bien la especialización restaba diversidad al trabajo, también facilitaba la fijación y transmisión de los conocimientos adquiridos por los equipos anteriores. Más aún, con unos equipos discretos aplicando reiteradamente su modelo a una serie de clientes, podrían adquirirse «capacidades» fundamentadas sobre un sistema común y reproducible de estructurar el trabajo.

Pero en la cultura de Booz-Allen, el modelo alternativo resultaba poco atractivo. «La idea de producir un puñado de estructuras o ideas, y acto seguido salir a venderlas al primero que las quisiera comprar, con la típica mentalidad de talla única... eso no nos va en modo alguno. Para nosotros equivale a comercialización pura y dura», observó un destacado socio. Keith Oliver, socio gerente de la oficina de Londres, fue algo más caritativo: «Recurriendo a una comparación industrial, este tipo de empresas son un poco como una cadena de montaje, sacando productos relativamente estándar una y otra vez. Booz-Allen, en cambio, es un taller de producción a medida. Todo lo que aquí hacemos tiene un gran componente de personalización».

En 1997 estaba alcanzándose una impresión unánime de que los GIE eran menos eficaces de lo que en un principio se esperaba en cuanto a la transferencia de capacidades, por más que hubieran generado una corriente regular de nuevas ideas y materiales de marketing transmitidos a un amplio abanico de clientes. Los GIE, como ya se ha explicado, eran agrupaciones de «principals» y socios con intereses específicos compartidos, constituidas en torno a una estructura informal. No compartían el mismo espacio físico y no estaban exentos del trabajo con clientes, pero se comunicaban entre sí por vía informática, por teléfono o mediante reuniones en las que organizaban y proponían ideas adecuadas a sus temas específicos. «Parte del problema de recopilar todo cuanto sabemos, para a continuación transmitirlo a otros, consiste en que este trabajo nunca goza del mismo rango de prioridad que el trabajo con clientes –confesó uno de los socios. Tengo a mi cargo tres nutridos equipos cliente, presido un importante comité administrativo y soy el responsable de uno de los GIE. Hablando en dinero, el GIE ocupa el quinto puesto en la lista de prioridades.»

### *Máximo aprovechamiento de las nociones adquiridas en el pasado para alimentar el crecimiento del futuro*

La otra ventaja fundamental que Dickie y sus socios esperaban que Booz-Allen pudiera obtener de su inversión en el programa de conocimientos era el descubrimiento de mejores métodos para aprovechar las nociones que se estaban creando, identificando y codificando en el seno de la empresa, generando con ello unas relaciones aún más estrechas con los clientes existentes y consiguiendo simultáneamente nuevas relaciones.

Para los socios de Booz-Allen, al igual que para los responsables de la mayor parte de empresas de profesionales, el mantenimiento de los niveles de crecimiento de la empresa era una preocupación primordial. Keith Oliver lo expresaba en los siguientes términos:

«El crecimiento crea un círculo virtuoso. Proporciona a la gente de más talento mejores y más rápidas oportunidades de aumentar sus responsabilidades y progresos en la empresa. Esto facilita la captación de nuevos talentos, lo que a su vez contribuye a un ulterior crecimiento de la empresa. Todos hemos visto lo que les ocurrió a algunos de nuestros competidores cuando pararon de crecer. Las oportunidades de progreso personal devienen mucho más limitadas, y el personal joven más capaz empieza a desertar. Se hace más difícil contratar gente competente y, por consiguiente, también aumenta la dificultad para recuperar un crecimiento sólido. Desde el punto de vista estratégico, pocas cosas hay tan prioritarias como mantener el crecimiento.»

La experiencia, así como reiterados estudios de mercado, demostraron que los clientes esperaban de sus consultores de alta dirección un flujo continuo de nuevas ideas, por lo que la aportación de nuevas ideas era uno de los mejores sistemas de captación de nuevos clientes. Con vistas a aprovechar las mejores ideas de Booz-Allen para la creación de nuevas vías de crecimiento, en las altas instancias de la compañía se discutían intensamente por entonces dos procesos alternativos (que no eran mutuamente excluyentes).

### *Un sistema de libre mercado*

Algunos calificaron el mecanismo básico utilizado por Booz-Allen para transmitir sus nuevas ofertas de servicios a sus clientes como un «sistema de libre mercado interno». De manera muy similar a los productos expuestos en un mercado abierto, las ideas para añadir valor o resolver problemas de clientes estaban diseminadas por toda la empresa. «Aquí las ideas lo impregnan todo, igual que el acero en Sheffield», aseveraba Dickie. Muchas de estas ideas tenían su origen en proyectos de éxito del pasado, como los métodos anteriormente descritos para la identificación e implantación de «mejores prácticas probadas» en la gestión de proyectos de ingeniería. Otras surgieron como consecuencia de estudios específicos realizados en el contexto de una práctica o por un GIE.

Lauren Matt, un asociado senior, añadió: «Naturalmente que no todas estas ideas son originales de Booz-Allen. Las noticias sobre nuevas ofertas de servicios desarrolladas por otras empresas consultoras para sus clientes, o sobre nuevas estructuras para la comprensión de problemas surgidos de las escuelas de negocios, se extienden como la pólvora en el sector de la consultoría. Son fáciles de copiar». Así, por ejemplo, Booz-Allen había estado en un momento dado entre las primeras consultorías en ofrecer a sus clientes estrategias basadas en capacidades. Pues bien, competidores clave como BCG, Bain y McKinsey crearon en un abrir y cerrar de ojos sus propias prácticas en este terreno. Y las ideas del BCG para competir sobre la base del factor tiempo, por citar otro ejemplo, fueron rápidamente imitadas por sus principales competidores, incluyendo la propia Booz-Allen.

Al igual que los compradores de cualquier mercado, los socios de Booz-Allen podían elegir entre todas estas estructuras, métodos y potenciales ofertas de servicios previamente desarrollados en otros contextos de cliente, introduciéndolos en sus proyectos para clientes tanto nuevos como existentes en cuanto vieran la oportunidad de hacerlo. Mientras los modelos o métodos ayudaran a los socios a responder a las necesidades de sus clientes, poco importaba si las ofertas eran de diseño propio, importadas del mundo académico o sacadas de otras consultorías. En teoría, este sistema permitía a Booz-Allen responder a los problemas más espinosos de sus clientes con ideas de vanguardia en cuanto dichos problemas se presentaran.

«Pero del mismo modo que vosotros tenéis problemas en el mercado que sea, nosotros también los tenemos en este mercado interno de ofertas de servicios –observó Joanne Bessler. El concepto de mercado perfecto presupone la existencia de información perfecta. Y si bien el KOL, los *Viewpoints* y nuestras presentaciones en las reuniones de prácticas y de la oficina central han aumentado el grado de difusión de las ideas y ofertas desarrolladas y utilizadas en otras partes de la empresa, la mayoría de nosotros, en realidad, sólo entiende las ofertas en las que ha trabajado personalmente o que se han desarrollado en nuestro entorno, bien en nuestra oficina, bien por nuestras amistades.» Así, pues, Dickie y Varasano tenían plena certeza de que había un gran número de ofertas de servicios de elevado potencial infrautilizadas o incluso durmiendo en el olvido del mercado interno, simplemente porque la información relativa a las mismas no se había difundido adecuadamente.

Vinculado a este aspecto de la correcta difusión de la información estaba la cuestión de quién utilizaba en la empresa el sistema de información KOL. Un sondeo realizado entre un grupo de empleados de Booz-Allen durante el proceso de elaboración del presente caso, con objeto de recabar datos sobre el modo de utilización del recurso, reveló que una vez pactado un proyecto con un cliente, los equipos cliente de Booz-Allen acudían masivamente a la base de datos KOL en busca de información sobre el sector, la competencia, las tecnologías relevantes, etc. La información sobre tiempos y técnicas de gestión de proyectos utilizados por anteriores equipos en situaciones análogas –ya fuera descargada directamente desde el KOL u obtenida mediante entrevistas a personas con experiencia citadas en la base de datos–, también se utilizaba profusamente por los equipos. Los usuarios más habituales del KOL eran, con mucho, los asociados, normalmente los miembros más nuevos de los equipos, que buscaban este tipo de información como base de su aprendizaje en sus primeros trabajos con clientes. Se recurría mucho menos al KOL en busca de ideas sobre posibles nuevos servicios a ofrecer a los clientes. «El hecho es que no acudimos a la información hasta que no sentimos necesidad de tenerla, observó el socio Gerry Adolph. Parece claro que los responsables de conseguir nuevas ventas no ven tan necesaria la información contenida en el KOL.»

Otro factor cultural que limitaba el grado de utilización de nuevas ideas de ofertas de servicios procedentes del mercado interno por parte de algunos socios de Booz-Allen era una reticencia innata a recurrir a dichas ofertas de servicios, puesto que eran percibidas como generadoras de un cambio fundamental en la forma en que se conducían los negocios con los clientes, o se las veía aún por pulir y, en consecuencia, faltas de un mayor desarrollo o nivel de perfeccionamiento. En palabras de Frank Varasano:

«Muchos socios se apuntan gustosos a probar con sus clientes ofertas de servicios de novísima generación. Pero también hay muchos otros socios sorprendentemente apegados a sus métodos, muy reacios a secundar activamente cualquier enfoque que se aparte de su manera de pensar tradicional y consagrada, aun cuando dicho enfoque pueda ser excelente en aspectos clave. Tenemos que convencer a estos socios de las ventajas de empezar a adoptar nuevas técnicas e incorporarlas a sus prácticas, por más que estas técnicas no estén aún plenamente perfiladas, es decir, con todos los puntos puestos sobre las íes. Esto exige rebajar un tanto el nivel de perfeccionismo, y aumentar otro tanto la predisposición a experimentar y aprender en el trabajo.

Tenemos asimismo que estar dispuestos a invitar a nuestros clientes a participar con nosotros en esta aventura.»

Desde la perspectiva de Varasano, se trataba de un clásico problema de «plazo de comercialización». Booz-Allen era en muchas ocasiones pionera en el desarrollo de nuevos conceptos, pero la tendencia cultural hacia el conservadurismo y el perfeccionismo privaba a menudo a la empresa de la posibilidad de explotar esas ideas en las «fases embrionarias» de sus ciclos vitales. «A menudo nos autoconvencemos de que es mejor ser un buen seguidor que ser nosotros los líderes», observó Varasano.

«Y esto me preocupa. Nuestros principales clientes han pasado a ser compradores ultrasofisticados de servicios de consultoría. Hoy por hoy no son moneda corriente clientes que acudan a Booz-Allen por el simple hecho de que su presidente mantenga una relación de largos años con uno de nuestros socios. Los clientes estudian atentamente todas las empresas y saben perfectamente cuáles trabajan mejor en cada tipo de problemas. Y si no logramos permanecer en vanguardia en todos nuestros ámbitos de prácticas aprendiendo y aplicando todo lo mejor de lo que somos capaces, estas relaciones que tanto nos ha costado construir acabarán por deteriorarse.»

Varasano observó, por ejemplo, que muchas de las ideas más innovadoras sobre estrategias de aprovisionamiento y gestión de cadenas de suministro en el sector ya tenían algunos años de antigüedad en Booz-Allen cuando el tema adquirió notoriedad en el mercado de la consultoría. Pero como Booz-Allen no había transferido ni explotado agresivamente los conceptos en cuestión, otras empresas –en particular AT Kearney– se habían hecho con una reputación más sólida en ese terreno. Otro tanto había ocurrido con la oleada de reestructuraciones de procesos que azotó el sector a principios de los años noventa. Los equipos de Booz-Allen llevaban años ayudando a sus clientes a optimizar el rendimiento de sus procesos productivos y financieros, pero hasta que otras empresas no acuñaron el término «reestructuración», popularizando y comercializando el concepto mediante artículos y seminarios, el crecimiento en dicho mercado no pudo despegar<sup>2</sup>. Booz-Allen se hizo con su buena cuota de este mercado, pero perdió la oportunidad de definirlo ella misma.

Varasano resumió el dilema del modo siguiente:

«Hemos trabajado mucho en los ámbitos del aprovisionamiento y la reestructuración. No cabe duda de que ambos han contribuido a nuestro crecimiento y a la mejora de nuestra oferta de servicios en su conjunto. No obstante, hay una pregunta que me persigue, y es si no podríamos haber crecido a un ritmo mucho *más rápido* de haber percibido la noción de liderazgo del mercado, cosa que *podríamos* haber hecho dada la calidad de nuestra experiencia. Disponemos de una filosofía muy sólida y de una posición definida en el mercado respecto a nuestros competidores. La cuestión es si un “libre mercado” interno que funcione eficazmente es la capacidad que precisaremos para seguir impulsando el crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta la cada vez mayor importancia del plazo de comercialización para las innovaciones en nuestro sector. Aun perfeccionando al máximo nuestro mercado interno, gracias a la informática y a unas estructuras organizativas eficaces, me pregunto si de aquí a diez años no volveremos la vista atrás y veremos este aspecto más como una discapacidad que como una capacidad.»

---

<sup>2</sup> Un ejemplo de este enfoque de comercialización anticipado de nuevos servicios de consultoría lo ejemplifica Michael Ham en su artículo «Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate», en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1990, págs. 104-112, y en los seminarios posteriormente impartidos a través de su empresa, CSC-Index.

### *Campaña de ventas*

Otro sistema piloto de Booz-Allen para gestionar las innovaciones en las nuevas ofertas de servicios consistía en que los socios senior adoptaran un enfoque mucho más anticipatorio a la hora de decidir cuáles de las nuevas ofertas posibles que afloraban en la empresa tenían mayor potencial de generación de nuevo crecimiento. Mientras que los esfuerzos de la empresa para optimizar el funcionamiento del mercado interno se habían centrado en *concienciar* a los socios de la posibilidad de recurrir a nuevas ofertas de servicios, esta alternativa exigía que determinados socios senior asumieran el papel de defensores de las citadas ofertas. Estos defensores deberían viajar por toda la red mundial de Booz-Allen aleccionando enérgicamente a las plantillas de cada oficina en el contenido y usos de las nuevas ofertas, describiendo las ventajas que antiguos clientes de la empresa habían obtenido de la aplicación del trabajo de los equipos cliente de Booz-Allen, y sugiriendo métodos para vender estos nuevos servicios a clientes actuales y potenciales. Este proceso de fomento del fervor interno por las nuevas ofertas de servicios se había bautizado como «campaña de ventas».

Aunque sin intentarse nunca de manera continuada, sí habían existido en el pasado algunas «campañas de ventas», con éxito limitado. En el terreno de las ofertas de servicios vinculadas al tema de las cadenas de suministro, por ejemplo, Carolyn Willcox, uno de los miembros *principales* de la oficina de Cleveland, lanzó un conjunto de ideas sobre estrategia de aprovisionamiento que ella misma y sus colegas habían desarrollando en el curso de su trabajo con los clientes entre 1990 y 1992. En 1993, Willcox fue el autor de un número del *Viewpoints* en el que describió la estructura por ella ideada. Cuando este escrito se difundió a nivel interno, Paul Peterson, uno de los socios más antiguos y respetados de la empresa, quedó intrigado con las ideas de Willcox e impresionado con su iniciativa, por lo que le sugirió que orientara sus escritos más directamente hacia los altos directivos de la industria automovilística, percibiendo que el nuevo «efecto» por ella impreso al problema de los aprovisionamientos podría ser una sustanciosa fuente de actividad. Posteriormente se publicaría un nuevo *Viewpoint*, también firmado por Willcox, demostrando cómo podía aplicarse la nueva estructura estratégica a la industria del automóvil. Pese a todo ello, tan sólo se conseguiría, en 1993, un único proyecto cliente, que resultaría en realidad de una oferta masiva por correo dirigida a los ejecutivos de las empresas y no de una oferta de ideas a clientes existentes por parte de los socios de Booz-Allen.

Entretanto, Willcox seguía defendiendo sus ideas con fervor religioso, consiguiendo otro cliente, esta vez de la industria petrolera, gracias a otro *Viewpoint* sobre dicha industria publicado en 1994. A medida que los integrantes de la comunidad mundial de Booz-Allen iban percibiendo la importancia del trabajo de Willcox, ésta se fue convirtiendo en una persona clave para la solución de problemas de aprovisionamiento vía e-mail, así como un punto central de nuevas ideas sobre el tema. Finalmente, Willcox acabó por ser el centro neurálgico de una red de profesionales del aprovisionamiento, lo que permitió a los consultores de Booz-Allen que se habían enfrentado a problemas de este tipo en su trabajo con los clientes que pudieran compartir sus métodos mediante el intercambio de experiencias. Esta red pasaría posteriormente a ser uno de los grupos de interés especial de Booz-Allen, con Willcox a la cabeza.

Si bien los esfuerzos de Willcox sirvieron para organizar el bagaje de conocimientos y mantuvieron vivos los conceptos de estrategia de aprovisionamiento, la oferta de servicios en este sentido no llegó nunca a generar ingresos especialmente destacables. Fue en esta misma época cuando AT Kearney desarrolló su propio programa en cuestiones de aprovisionamiento, forjando en torno a él su reputación de líder del sector.

Otra prueba de la capacidad de la empresa para «lanzar» ideas de nuevas ofertas de servicios a los socios, y de ahí a los clientes mediante campañas de ventas, se desprendía de la secuencia de proyectos relativos a mejores prácticas en ingeniería –descritos más arriba– iniciados en 1990. En cada trabajo, los equipos cliente de Booz-Allen, supervisados por Varasano, conseguían optimizar con éxito los procesos

de ingeniería de los clientes, proporcionándoles un ahorro fijo superior en varias veces al coste del proyecto. Los tres proyectos en cuestión habían conquistado el premio a la excelencia profesional de Booz-Allen, que se otorgaba cada año a los contados equipos de todo el mundo que demostraban con creces su competencia en la creación de valor para los clientes y para la base del capital intelectual de la empresa.

Pese al éxito de estos proyectos y a la reputación de Varasano en la empresa, en 1997 nadie más en Booz-Allen había conseguido vender, partiendo de su propia iniciativa, un servicio elaborado sobre el modelo de los logros de Evendale, Defense General y Toledo Motor. Esto suponía un motivo de frustración para Varasano, quien, habiéndose apercibido de la idoneidad del método para «multiplicar la cuenta de resultados con sólo tres clientes líderes capaces de distinguir», había desarrollado un fervoroso entusiasmo por el potencial de la ingeniería de mejores prácticas como nueva oferta de servicios de la empresa. «Esto tiene *fuera* –recalcaba. ¡Y nadie más que Booz-Allen puede llevarlo a cabo! Tendríamos que estar aplicándolo en 50 países distintos en todo el mundo.» En un primer momento, Varasano promocionó el servicio por cuenta propia. Más adelante, a principios de 1997, decidió lanzarse a la calle, a «patearse las aceras», para estimular el interés de sus socios por vender programas similares a otros clientes líderes. De estos esfuerzos surgió un nuevo cliente importante, lo que no bastó para satisfacer las expectativas de Varasano.

Dickie reflexionó sobre el dilema. Las empresas que se subían al carro del crecimiento de un «producto» líder –como por ejemplo AT Kearney al del aprovisionamiento o Gemini al de la reestructuración de procesos–, funcionaban dedicando una fracción sustanciosa de sus prácticas a este único producto, vendiéndolo y «fabricándolo» una y otra vez.

«Este modelo está muy alejado de la aportación de soluciones altamente personalizadas a los problemas de los directores generales en base a una relación continuada, pues requiere un sistema de trabajo distinto, y dudo de que sea posible sacar lo mejor de ambos modelos. Cuanto más estandarizada sea una oferta de servicios, menos posibilidades se tienen de ser creativos e innovadores, y más vulnerables serán a la desintermediación por parte de los competidores de segunda fila. Se corre así el riesgo de adentrarse en un espacio profesional y competitivo menos atractivo.»

Pese a la tensión entre los diversos modelos, Dickie y Varasano coincidían plenamente en que el sistema de libre mercado precisaba ser mejorado y complementado por otros enfoques. Varasano lo resumió como sigue:

«El reto no está en crear el contenido; de hecho, estamos constantemente generando ideas brillantes y nuevos conceptos, y estamos aprendiendo a desarrollarlos aún más mediante relaciones de organización extensa con otras instituciones. Lo que tenemos que hacer es implantar procesos que seleccionen las ideas más importantes, para a continuación transmitir las a una amplia base de clientes a través de nuestros socios. Necesitamos procesos para probar ideas mediante estudios de mercado interno y externo. Necesitamos procesos para agrupar las ideas y comunicarlas, y necesitamos incentivos para que los socios las apliquen. Esto no debe ser un sistema estático. Hace falta un mecanismo de aprendizaje que se alimente continuamente de las innovaciones de primera línea y las transforme en nuevas ofertas que resulten sólidas para nuestros clientes. Así, todos saldremos ganando.»

Al aterrizar su avión en el aeropuerto de La Guardia, Dickie y Varasano convinieron en que habían conseguido aislar la cuestión clave, por lo que acordaron reunirse la semana siguiente para decidir sobre las próximas medidas a adoptar.

## Anexo 1 Valores y declaración de principios de Booz-Allen & Hamilton

### Valores

El propósito de Booz-Allen & Hamilton es forjar y consolidar una empresa de consultoría de primera línea mundial asistiendo a destacados clientes en cuestiones clave de gestión y tecnología, y brindando a nuestra gente una oportunidad única para su desarrollo personal y profesional, y para la colaboración tanto en el seno de la empresa como en entornos más extensos: familia, clientes y comunidad.

### Primero los intereses de los clientes

Booz-Allen & Hamilton cuantifica su éxito en función de las ventajas que de nuestro trabajo se desprenden para nuestros clientes. Con el cliente como objetivo último de nuestra labor, perseguimos siempre los máximos niveles de profesionalidad:

- Objetividad: escrupulosa honradez intelectual y valor para «decir las cosas como son».
- Creatividad: siempre abiertos a la diversidad de ideas y opiniones.
- Resultados de calidad: resultados que reflejan la aportación de los mejores colaboradores trabajando en equipos interdisciplinarios.
- Valor: siempre por encima de nuestras tarifas.

Aspiramos a una plena colaboración con nuestros clientes, desde el concepto hasta la puesta en práctica, y reconocemos que las relaciones duraderas empresa-cliente, basadas en la confianza y el respeto mutuo, constituyen uno de nuestros activos más valiosos.

El fundamento de nuestra dedicación a los intereses del cliente es nuestro compromiso con la empresa y su gente.

## Anexo 1 (continuación)

---

**La empresa**

---

Somos beneficiarios del patrimonio incommensurable de Booz-Allen, que incluye:

- Un nombre respetado
- Un trabajo estimulante
- Unos clientes y colaboradores gratificantes
- Un entorno propicio para el desarrollo personal
- Solidez financiera
- Oportunidades para participar en la riqueza que generamos, primero como empleados y, en último término, como propietarios

Estamos orgullosos de este patrimonio. El espíritu de colaboración nos marca el camino a seguir mientras vamos conquistando un espacio mundial sólido. Reconocemos el valor del individuo y respetamos la aportación de los demás. Actuamos conforme a elevados criterios éticos y subordinamos nuestros intereses a los del conjunto de la empresa.

---

**Nuestra gente**

---

La empresa permite la integración de sus miembros en una de las organizaciones de servicios profesionales más reputadas del mundo. Ofrecemos un entorno de trabajo enriquecido por una gran diversidad de disciplinas profesionales, estilos personales y sistemas de trabajo. Un entorno que proporciona a los empleados:

- Retos y motivaciones
- Máximas oportunidades y ayudas para el desarrollo personal como profesionales
- Libertad personal y profesional en consonancia con los intereses de nuestros clientes y de la propia empresa
- Retribuciones económicas inmejorables para rendimientos inmejorables

Ofrecemos un sistema de valoración de rendimientos justo y encaminado a fomentar una trayectoria profesional que resulte gratificante, tanto para las personas como para la empresa. Conceptuamos como gente muy especial a todos aquellos que comparten la experiencia de Booz-Allen & Hamilton.

---

**Somos meros depositarios de la empresa**, que administramos para las generaciones venideras, asumiendo la responsabilidad de transmitirles un patrimonio aún más sólido