

El imperativo de innovar



En síntesis

n Hoy se necesitan: 1) organizaciones llenas de creatividad; 2) personas llenas de coraje para intentar cosas nuevas, asumir riesgos e ir a lugares a los que no han ido antes; y 3) conexiones con la economía global, para tomar prestado lo mejor que se pueda encontrar.

n El cambio discontinuo, el capitalismo sin fricción, los nuevos competidores, la convergencia de estrategias, los ciclos de vida cada vez más cortos, todo ello tiende a socavar el éxito de las estrategias actuales. También el ciclo de vida de las estrategias se está reduciendo.

n Para manejarse en la economía post-industrial, las empresas tendrán que ser capaces de dar giros de 90 grados. Deberán reinventar la definición más básica de lo que son y hacen; no una vez cada 10 años, o en momentos de crisis, sino tal vez cada dos, tres o cuatro años.

En un mundo tan cambiante como impredecible, sólo gana quien está dispuesto a reescribir periódicamente las reglas de juego de su empresa y de su industria. Por Gary Hamel



Gary Hamel es profesor de Estrategia y Management Internacional en la London Business School, y presidente de la consultora Strategos. Considerado tal vez el mayor especialista actual en estrategia de negocios, su libro más famoso es *Competing for the Future*. Recientemente dio a conocer *Leading the Revolution*. Este artículo es un extracto de su conferencia en ExpoManagement 2001.

La ventaja competitiva es hoy más importante que la ventaja comparativa entre las naciones. La medida de la competitividad de una empresa no es la capacidad de competir en América, Europa o cualquier otro lugar, sino la de transformar su industria para que genere nueva riqueza.

En los últimos 150 años, el ingreso per cápita trepó de un promedio de US\$ 150 a más de US\$ 10.000. Pero la riqueza está distribuida de manera desigual. En consecuencia, el gran desafío es lograr que millones de personas que hoy no participan de la economía tengan acceso a ella, lo cual no será posible sin innovación.

Pienso en tres cualidades —de la gente y las organizaciones— necesarias para desarrollar una empresa capaz de sobrevivir en este mundo discontinuo. Primero, se requieren organizaciones llenas de creatividad. Segundo, personas llenas de coraje

para intentar cosas nuevas, asumir riesgos personales e ir a lugares a los que no han ido antes. Tercero, conexiones; necesitamos acceder a toda la economía global, para aprender de donde podamos aprender, y tomar prestado lo mejor que podamos encontrar.

Nunca creí en las diferencias entre la nueva y la vieja economía; hay una sola economía. Sin embargo, desde el crash de las “punto com” sabemos que las cosas son diferentes. Número uno: el cambio ha cambiado; ha dejado de ser continuo, para tornarse inesperado. Incluso una empresa como Cisco, supuestamente una de las mejor capacitadas para Internet, ha perdido una importante oportunidad, y tuvo que pasar a pérdida US\$ 2.500 millones en existencias. El cambio ha cambiado, y lo cierto es que hay muy pocas personas y organizaciones capaces de cambiar tan rápido como lo hace el mundo alrededor

de ellos.

Una segunda cosa diferente es el capitalismo sin fricción. Sun, Bill Gates y muchos otros están celebrando el hecho de que Internet nos traerá un capitalismo sumamente eficiente: un mundo sin fricción. El dilema es que la mayoría de las empresas debe la mayor parte de sus ganancias a la fricción. En muchas industrias, particularmente la de servicios financieros, la ignorancia del cliente ha sido un centro de utilidades. Ahora, imagine un mundo en el que ya no hay clientes ignorantes, y bajan a cero los costos de búsqueda y de transacción, que eran otra fuente de fricción (si yo era intermediario, la falta de información me permitía ganarme la vida).

Hace unos meses, el presidente de la Bolsa de Nueva York me contó que estaban luchando por sobrevivir, pues la tecnología ha hecho que todo sea más eficiente, y los márgenes se achican cada vez más. En el 2000 hicieron 11 billones de transacciones, pero sus utilidades después de impuestos fueron de apenas US\$ 100 millones, pese a que todavía tienen clientes débiles. En los próximos años, todos los clientes serán poderosos. Piense en un mundo en el cual el costo de transacción baje a cero; donde no haya clientes débiles ni ignorantes, ni monopolios locales.

No mañana, pero sí en la próxima década, Internet erosionará todas las fuentes de utilidades basadas en la fricción. De modo que las empresas están en una carrera por construir nuevas formas de ventaja competitiva, antes de que terminen de desaparecer las antiguas.

Las empresas que acaban de ingresar a un mercado señalan otra diferencia. En cualquier industria, la mayor parte de la nueva riqueza ha sido originada, en la última década, por recién llegados.

También están cambiando los ciclos de vida de los productos, que son cada vez más cortos porque los consumidores se aburren más rápido. Por último, las buenas ideas y



“Las empresas están en una carrera por construir nuevas formas de ventaja competitiva, antes de que terminen de desaparecer las antiguas.”

las buenas estrategias se difunden de una empresa a otra con mayor velocidad que en el pasado. Hay miles de consultores, en todo el mundo, dedicados a transferir las mejores prácticas de los buenos a los mediocres, y esto provoca una convergencia de estrategias en la industria.

Todas estas fuerzas —cambio discontinuo, capitalismo sin fricción,

nuevos competidores, convergencia de estrategias, productos con ciclos de vida cada vez más cortos— tienden a socavar el éxito de sus estrategias actuales. También el ciclo de vida de las estrategias se está reduciendo.

Para manejar este nuevo mundo —la economía post-industrial— las empresas tendrán que ser capaces, en primer lugar, de dar giros de 90 grados. Deberán reinventar la definición más básica de lo que son y hacen; no una vez cada 10 años, o en momentos de crisis, sino tal vez cada dos, tres o cuatro años. Hace una década, Bombardier, la empresa canadiense, era líder mundial en motos de nieve; ahora son líderes en aviones jet. El 40 por ciento del valor de mercado de Enron no proviene de productos, sino de negocios en los cuales ni siquiera estaban hace tres años.



Máximo Campos Leyba

Estamos llegando al final de la época del gradualismo. Piense en lo que pasó en los '90. ¿Qué se hizo para aumentar el valor de las acciones o las utilidades? Reducción de costos, reingeniería, reestructuración, compra electrónica y B2B. Pero hay miles de empresas en el mundo que, por ese camino, han hecho que sus ganancias aumentaran mucho más rápido que sus ingresos. Y esto no puede mantenerse eternamente. De manera que la mayoría de las empresas está alcanzando un punto de menores retornos; todavía tienen que reducir costos, eliminar las ineficiencias. Pero no será suficiente. Además, las empresas de todo el mundo se han embarcado en fusiones y adquisiciones. En la mayoría de los casos, se trata de competidores que se reúnen. ¿Qué buscan? Reducción de costos. La fusión de

“¿Qué es una innovación radical? Se origina en la capacidad de pensar de una manera completamente diferente, sobre productos, servicios e industrias.”

dos grandes compañías para lograr un ahorro de costos fijos está bien. Pero eso es todo lo que genera la concentración. Y sabemos que la mayoría de las fusiones destruye valor para los accionistas, como sucedió con Daimler-Chrysler. Una tercera cosa que han hecho las empresas es recomprar sus acciones. Y esto es lo que uno hace cuando se le acabaron las buenas

ideas.

Ahora bien, ¿qué es una innovación radical? La innovación radical proviene de la capacidad de pensar de una manera completamente diferente sobre productos, servicios e industrias. Y cambia radicalmente las expectativas de los clientes. La mayor parte de las innovaciones son como el ADN recombinante. Se trata de tomar las mismas ideas y recombinarlas de un modo diferente.

Observe el enorme éxito de Swatch contra Citizen, Casio y Seiko. Fueron al centro de diseño de Milán, en Italia, para buscar capacidades de diseño; acudieron a Lego, en Dinamarca, donde hacen los juguetes de plástico, para ver cómo podían utilizar el plástico en los relojes, y luego lo combinaron con la precisión de la hora suiza para hacer algo que nadie más puede hacer. No importa de dónde sea usted, importa de dónde aprende.

La innovación radical también ocurre cuando modificamos la economía de la industria; cuando tomamos alguna curva de mejora, y cambiamos su forma muy drásticamente. Hace pocos años, alguien en Kodak propuso: ¿por qué no producir una cámara fotográfica por menos del ahorro de costos de Canon o Nikon? En el 2001, el costo de fabricación de una cámara Nikon había bajado US\$ 10 respecto del 2000. Entonces, Kodak hizo una cámara por un costo menor a esa diferencia de US\$ 10. Y el resultado fue un negocio de alrededor de US\$ 2.000 millones, que cambió totalmente la economía de esa industria.

Un tercer tipo de innovación radical es la que cambia el fundamento de la ventaja competitiva. General Mills, una empresa que hace cereales para el desayuno, está experimentando un nuevo modelo de negocios: uno puede comunicarse online y pedirles copos de avena con pasas de uva o cualquier otro aditivo, y ellos lo mezclan y se lo envían.

Por último, la innovación radical modifica la distribución de la riqueza dentro de una industria. Hay un par de innovadores, Sirius y XM, que están preparando un servicio de radio satelital que permitirá tener, dentro de un auto, 100 canales de radio gratuitos con todo tipo de música, entretenimiento y noticias.

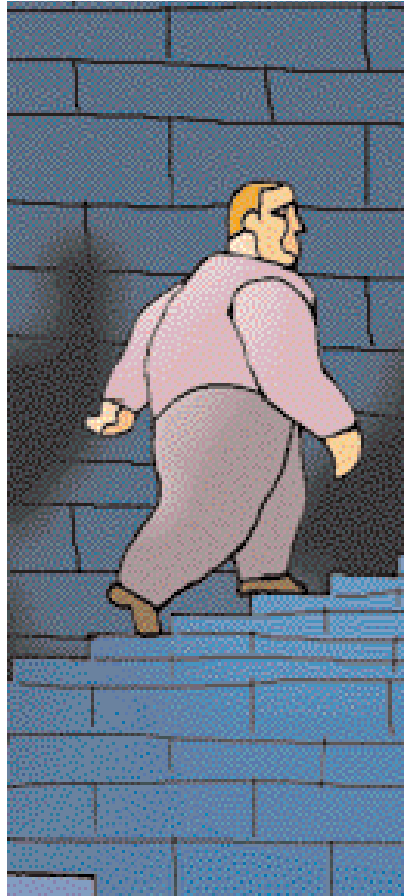
Piense en cómo cambiará el mercado de las radios locales, tradicionalmente basado en publicidad.

Siempre se dijo que las empresas tienen tres tipos de capital: capital estructural (plantas, depósitos, sistemas de distribución y cosas físicas como las redes de computadoras); capital financiero (el balance) y capital intelectual (capacidades e intangibles como marcas o patentes). Pero, en realidad, estas formas de capital no crean nueva riqueza. Hoy ni siquiera el conocimiento genera nueva riqueza, ya que se pueden comprar patentes, o adquirirlo en una consultora. Pero hay tres nuevas formas de capital que debemos desarrollar: capital imaginativo; capital emprendedor y capital de relaciones.

El capital de la imaginación

¿Por qué nos llevó varios cientos de años aprender a poner rueditas en el equipaje? La mayoría de las innovaciones que crean nueva riqueza no son científicas, sino conceptuales. La primera vez que alguien miró por un microscopio no fue más inteligente, pero vio las cosas de una manera diferente.

La primera forma de incrementar el capital imaginativo es negar el mundo de las ortodoxias y los dogmas; aprender a ser herejes. Los recién llegados a un mercado objetan las creencias de la industria y el comercio. Una de las grandes ortodoxias en la industria de las aerolíneas era que había que tener una estructura de rutas con un núcleo y rayos: una ciudad central muy importante, y rutas de larga distancia que salieran de esa ciudad. Hasta que vino Southwest y dijo: "Vamos a conectar un par de ciudades y volar permanentemente punto a punto, así no tendremos que esperar la conexión, y podremos hacer girar los aviones en 20 minutos, incrementando el uso del capital". Hoy, esta



"En una compañía, el punto de partida de cada conversación sobre estrategia, tiene que ser la deconstrucción de las ortodoxias de la industria."



empresa tiene una capitalización de mercado mayor que las siguientes tres competidoras, combinadas. Este es el poder de desafiar la ortodoxia.

¿Cuáles son las 10 creencias que todos, en su industria, comparten? Eso es, precisamente, lo que usted debe desafiar.

El punto de partida de cada conversación sobre estrategia, en una compañía, tiene que ser la deconstrucción sistemática de las ortodoxias de la industria. Una manera de llegar a las ortodoxias es preguntarse qué es lo que un cliente nunca diría sobre esa industria. Sobre la industria de la aviación de los Estados Unidos, nadie diría que siempre tienen lugar para el equipaje de mano, por ejemplo.

Una segunda forma de llegar a estas oportunidades es ser un adicto a la novedad. Cuando empezamos a trabajar con Nokia, en Finlandia, a unos pocos cientos de kilómetros del círculo polar ártico, comprendimos que, para impulsar cualquier posibilidad de innovación, debíamos ayudarlos a que vieran cosas nuevas. De modo que llevamos a estos ingenieros a King's Road, en Londres; a los clubes de moda de Tokio y a la playa Venice, en California, lugares a los que no irían sus colegas de Ericsson o de Motorola. ¿Cuál fue el resultado? Volvieron y dijeron: ¿por qué no creamos teléfonos móviles de diferentes colores?; ¿por qué no hacemos una interfaz que le facilite las cosas al usuario?; ¿por qué no contratamos a los mejores diseñadores del mundo para que este teléfono sea atractivo? En el año 2000, Nokia fue calificada como la quinta marca más valiosa del mundo, junto a Coca-Cola y McDonald's.

Una tercera cuestión crucial es aprender a meterse en la piel del cliente. El marketing habla mucho, hoy, de estar liderados por el cliente. Pero la capa de retórica es muy delgada cuando se trata de modelos de negocios contruidos del productor hacia afuera, y no del cliente hacia atrás. Sin embargo, hay innovadores que realmente están armando modelos de negocios desde el cliente hacia atrás. Es el caso de la empresa TiVo, cuyo producto es un gran disco rígido de computadora que va entre el receptor de televisión satelital y el televisor, y permite grabar el tipo de programas que uno desea

ver, sin necesidad de indicar qué cadena lo transmite ni la hora a la que se emitirá. Cuando usted llega a su casa y tiene un rato para ver televisión, ahí están, disponibles, todos los programas que eligió. Cuesta alrededor de US\$ 200 y puede destruir la economía de una industria. Pero estas posibilidades sólo se ven si uno se mete en la piel del cliente, y accede a sus necesidades no expresas.

Fundamentalmente, debemos hacer dos cosas. Primero, que algunos de nuestros empleados vivan la experiencia completa de ser un cliente, para que empiecen a comprender lo que se siente desde ese lugar. Pero más importante aún es que lo experimenten también en otras industrias.

Desde hace un tiempo trabajamos con un gran hospital, que trata de ser más amigable con el cliente. Tomamos a empleados de distintos niveles y sectores, y les pedimos que seleccionaran las mejores experiencias de servicio que se pueden obtener. Algunos eligieron ir a Disneylandia por un día; otros, viajar en primera clase por Virgin. Le dimos a cada uno una laptop y una cámara digital, con una consigna: que cada vez que se sintieran especialmente satisfechos con el servicio, tomaran una foto y describieran, por escrito, lo que estaba ocurriendo. Cuando volvieron, los invitamos a vivir por unos días la experiencia de ser pacientes del hospital. Por último, les preguntamos qué podíamos aplicar, de todo lo aprendido en otras industrias.

Al trabajar con analogías a través de las fronteras de las industrias, se obtiene una visión profunda que permite redefinir una industria desde el cliente hacia atrás.

Capital para arriesgar

El capital de riesgo es un segundo tipo de capital necesario. Observe a Silicon Valley. En ningún otro lugar del mundo se crea tanta nueva riqueza per cápita cada año. ¿Por qué las empresas están tan lejos de este desempeño? Porque Silicon Valley no es una jerarquía, es un mercado. Y si algo hemos aprendido en los últimos 70 u 80 años, es que los mercados son mejores que las



“Sobre una docena de inversiones, seis perderán todo; tres serán éxitos muy modestos, y a lo sumo tres podrán convertirse en un éxito rotundo.”



jerarquías para alinear recursos detrás de las nuevas oportunidades.

De hecho, hay tres mercados. En primer lugar está el mercado de las ideas. Un capitalista de riesgo típico recibe, anualmente, unos 5.000 planes de negocios no solicitados. ¿Cuántas nuevas ideas no solicitadas recibe el director regional promedio de una compañía promedio?

Una cosa que sabemos de Silicon Valley es que la próxima gran idea casi nunca proviene de quien tuvo la última gran idea. Por lo tanto, tenemos que desarrollar una democracia de ideas en nuestras organizaciones.

El segundo mercado que funciona en Silicon Valley es el del capital para experimentar. Piense en lo difícil que le sería, en su empresa, a una persona ubicada cuatro o cinco niveles debajo de la cima, reunir el equivalente de US\$ 10.000 o US\$ 20.000 para iniciar un nuevo experimento de negocios. En la mayoría de las empresas, el proceso de hacer presupuestos fue diseñado para no cometer nunca un error. En cambio, un capitalista de riesgo asume que, sobre una docena de inversiones, seis perderán todo, tres serán éxitos muy modestos, y tal vez una, dos o tres se conviertan en éxitos rotundos.

El tercer mercado de Silicon Valley es el del talento. En demasiadas compañías, los líderes de unidades de negocios se sienten dueños de su gente, y no aceptan compartir ese talento con otras unidades. Esto significa que no están obteniendo el mejor retorno marginal sobre ese talento.

Una empresa que ha llevado a cabo nuestra idea de mercados para el capital de las ideas y el talento es Shell. Creó algo llamado “game changing process” (proceso de cambio de juego). Cualquiera puede someter una idea a evaluación. Si se considera que tiene potencial para cambiar las reglas del juego, el autor recibe unos US\$ 10.000 para hacer, durante 30 días, una prueba destinada a comprobar si merece el intento. En caso afirmativo, se duplica la apuesta, dándole otros 30 o 60 días de margen. En el último par de años, Shell obtuvo más de 300 nuevas ideas mediante este proceso.

El Banco Mundial, por su parte, intenta cambiar el manejo del desarrollo global. En vez de esperar que los gobiernos presenten una solicitud de proyecto que al banco le lleva unos tres años revisar, recientemente hizo algo totalmente distinto. Invitó, a través de la Web, a cualquier persona del mundo que creyera tener una nueva idea para atacar el tema del desarrollo económico, a reunirse con ellos en Washington. Recibieron 1.600 solicitudes e invitaron a 1.300 personas. Fue una enorme explosión de nuevas ideas y de pensamiento creativo. Un comité seleccionó unas 30 o 40 de esas ideas, para invertir en ellas. Si funcionan bien localmente, las extenderán a otras regiones. Entonces, lo que debemos hacer es pasar de la asignación de recursos a la atracción de recursos, desatando la energía emprendedora.

Capital para relacionarse

Capital de relaciones significa aprender de todos lados. Trate de mirar al mundo como un reservorio de capacidades y activos: marcas interesantes, habilidades interesantes, y pregúntese cuáles de esas capacidades se pueden combinar con lo que está haciendo para transformar su negocio o su industria. El objetivo, al desarrollar este tipo de capital, es impulsar una explosión de nuevas posibilidades de innovación. Cuando Cemex decidió imitar, con su transporte de cemento al cliente, la distribución de correspondencia de FedEx (camiones conectados con un sistema de localización satelital GPS, y selección de la vía más corta de llegada a cada sitio), transformó su negocio y redujo de tres horas a 20 minutos el tiempo promedio de entrega.

Por eso, es necesario crear un conducto para la generación de estas ideas. Por cada 1.000 ideas locas, el 10 por ciento merecerá contar con fondos de "angels investors" (inversores individuales en proyectos poco costosos), que coloquen tal vez US\$ 50.000, como para empezar a testear el concepto. De esas 100 ideas, solamente 10 recibirán financiación mediante capital de riesgo, y de esas 10, sólo una o dos se convertirán en las nuevas eBay o Cisco.



“Hay que asegurarse de que el proceso de gestión no mate la innovación, y garantizar que sea uno de los valores centrales de la compañía.”

Finalmente, es necesario armar nuevos tipos de capital. Hay que llenar todo ese conducto de innovación, y crear un ambiente adecuado, que tolere el activismo. La generación actual es resistente a la autoridad; no se le puede indicar lo que tiene que hacer. Pero hay que pensar cómo alentar a esa gente para que sea activista.

Hace unos dos años conocí a una joven inglesa llamada Louise Kitchen, que comercializaba gas natural para Enron. Ella vio una oportunidad en hacerlo vía Inter-

net. La mayoría de sus gerentes lo consideró demasiado complicado. Pero ella, sin pedir permiso y sin presupuesto, empezó a interesar no a los grandes jefes, sino a quienes creía que la podrían ayudar. En cinco meses tuvo un equipo virtual de 300 personas trabajando en el proyecto. Dos meses antes de ponerlo en marcha, decidió contarle al presidente de la empresa lo que harían. Debo aclarar que Enron celebra el activismo. Cuando contrata a un flamante egresado, le da US\$ 50.000, en el primer año, para que salga a buscar ideas que la empresa pueda aplicar. El mundo es demasiado complejo y cambia demasiado rápido como para depender sólo de la visión, el coraje y el ímpetu de quienes están en la cúpula.

Hace poco más de 50 años, cualquiera le hubiera dicho que la calidad provenía del inspector que estaba al final de la línea de producción o de un buen artesano. Hasta que W. Edward Demmings y otros empezaron a formularse una pregunta fundamental: ¿podemos hacer que la calidad sea responsabilidad de todos?, ¿podemos incorporar la calidad a la organización? Fue una idea radical. A la industria automotriz occidental le llevó 20 años incorporar este concepto. Como se sabe, Demmings comenzó trabajando con las empresas japonesas.

Hoy, la calidad se da por supuesta. El tema clave es la innovación: hacer de la innovación una competencia profunda de la empresa. Armar un conducto de innovación lleva pocos meses. Pero obtener las capacidades y repetirlo año tras año requiere un compromiso sostenido con la capacitación y con el activismo. Hay que invertir en capital imaginativo, que ponga tanto énfasis en la innovación como en el gradualismo; asegurarse de que el proceso de gestión no mate, inadvertidamente, la innovación, y garantizar que sea uno de los valores de la compañía. Este es el desafío: crear la empresa post-industrial. Pero tenemos que crear organizaciones que permitan que florezca, recompensando a los que la promueven. I

© Trend Management

