



Harvard Business Review
América Latina

Desarrollar negocios innovadores dentro de organizaciones establecidas

por Vijay Govindarajan y Chris Trimble

Mayo 2005

Reimpresión R0505C-E

Los experimentos estratégicos son cruciales para el crecimiento de largo plazo, pero ¿qué se requiere exactamente para sacar a las ideas prometedoras de la incubadora y ponerlas en práctica como nuevos negocios sustentables?

Desarrollar negocios innovadores dentro de organizaciones establecidas

por Vijay Govindarajan y Chris Trimble

Pocas historias de negocios son más evocadoras que aquella del líder inspirado que audazmente persigue una idea extraordinariamente innovadora. Tan romántica es esta noción, que las empresas deseosas de innovar a menudo dedican la mayor parte de sus energías y recursos a generar ideas y fomentar iniciativas individuales. Éste es un buen comienzo, pero nada más. Los nuevos negocios con el potencial de entregar un crecimiento radical a las empresas establecidas enfrentan fuertes vientos en contra, bastante después de su lanzamiento. Ray Stata, uno de los cofundadores de Analog Devices, la empresa de semiconductores de US\$ 2.000 millones, ha vivido este desafío durante décadas: “Hace tiempo llegué a la conclusión de que los límites a la innovación tienen menos que ver con la tecnología o la creatividad que con la agilidad organizacional. Existe un límite para lo que los individuos inspirados pueden hacer”. El énfasis debe cambiar: desde las ideas a la eje-

cución y desde la excelencia del liderazgo a la excelencia organizacional.

Para descubrir exactamente qué se requiere para ir más allá de las ideas, hemos pasado los últimos cinco años documentando iniciativas en organizaciones como New York Times Company, Analog Devices, Corning, Hasbro, Cisco, Unilever, Kodak, Johnson & Johnson, Nucor, Stora Enso y Thomson Corporation. Hemos examinado las mejores prácticas para gestionar experimentos estratégicos, nuevos negocios con potencial de alto crecimiento que se alejan del modelo de negocios prevaleciente de una organización y que apuntan a sectores emergentes donde no existe una fórmula clara para obtener utilidades. Los experimentos estratégicos constituyen la categoría de innovación de más alto riesgo y mayores retornos y requieren un enfoque único de gestión. Escogimos enfocarnos en éstos porque las drásticas fuerzas de la globalización, la tecnología digital, la biotecnología y el cambio demográfico están actualmente

creando cambios no lineales en la economía, lo que amenaza la estabilidad, pero también abre oportunidades para un crecimiento radical.

Un nuevo negocio con alto potencial de crecimiento (llamémoslo NewCo) rara vez coexiste armoniosamente con la unidad de negocios establecida más estrechamente relacionada dentro de la empresa (llamémosla CoreCo). La forzada combinación crea tres desafíos específicos para NewCo: *olvidar, tomar prestado y aprender*. NewCo debe olvidar parte de lo que hizo exitosa a CoreCo, porque NewCo y CoreCo poseen diferencias elementales. NewCo debe tomar prestados algunos activos de CoreCo, que son la mayor ventaja que posee sobre nuevas empresas independientes. Y NewCo debe estar preparada para aprender algunas cosas desde cero.

Cuando Analog Devices decidió explorar las oportunidades presentadas por una nueva tecnología de semiconductores, enfrentó los tres desafíos. La tecnología, llamada sistemas micro-electromecánicos (MEMS), utiliza un chip con partes móviles microscópicas que actúan como sensores; la primera aplicación comercial fueron los sensores de choques en automóviles, que activan las bolsas de aire. El equipo MEMS en Analog Devices debió olvidar, porque el modelo de negocios central de la empresa no hubiese funcionado con la tecnología MEMS. Analog Devices estaba acostumbrada a servir a miles de clientes con miles de productos, muchos de ellos diseñados para aplicaciones personalizadas. Sin embargo, sólo había unos pocos fabricantes de automóviles, y como éstos valoraban el costo y la confiabilidad más que la personalización, sólo requerían unas cuantas variaciones del sensor de choques básico. Como resultado, el equipo MEMS tuvo que modificar todos sus procesos de venta, marketing y fabricación. El equipo también debió tomar prestadas la experticia en semiconductores y las plantas de fabricación de Analog Devices. Y debió aprender si los dispositivos MEMS podían ser fabricados rentablemente y hasta qué punto era posible desarrollar mercados para aplicaciones MEMS fuera de la industria automotriz. El negocio finalmente se volvió rentable, pero no sin antes confrontar cada uno de los tres desafíos.

Olvidar, tomar prestado y aprender son tareas monumentales. Por eso es crucial que una empresa saque provecho del poder de su diseño organizacional, un término que usamos en su sentido más amplio. Al montar NewCo, el CEO debe estar dispuesto a desafiar el statu quo en una extraordinaria gama de aspectos: contratación, evaluación del desempeño individual, competencias requeridas, relaciones de subordinación, derechos de decisión, planificación y presupuesto, evaluación del desempeño de negocios,

métricas, compensación, valores compartidos y supuestos compartidos acerca del éxito.

Los tres desafíos están presentes a lo largo de la difícil adolescencia de NewCo, desde el lanzamiento hasta la rentabilidad. Y están presentes todos al mismo tiempo, lo que significa que abordarlos involucra comprender cómo están relacionados. Olvidar y tomar prestado se contraponen, por ejemplo, y deben ser equilibrados. Un foco puesto exclusivamente en olvidar implicaría el aislamiento de NewCo, mientras que un foco puesto exclusivamente en tomar prestado implicaría la integración total de NewCo. Además, la incapacidad de olvidar estorba el esfuerzo de aprendizaje. Si NewCo no puede dejar atrás la exitosa fórmula de CoreCo, no encontrará la propia.

Olvidar

Para sentar las bases de su éxito, NewCo debe olvidar el modelo de negocios de CoreCo. Las respuestas de NewCo a las preguntas fundamentales que definen un negocio –¿Quién es nuestro cliente? ¿Qué valor ofrecemos? ¿Cómo entregamos ese valor?– deberían ser diferentes a las de CoreCo. Por lo tanto, NewCo debe dejar atrás las nociones sobre qué habilidades y competencias son más valiosas. Y debe olvidar la predictibilidad del entorno de CoreCo.

Es fácil subestimar la magnitud del desafío de olvidar. Y es fácil concluir con demasiada prisa que NewCo ha tenido éxito olvidando. Tener conciencia de la diferencias entre NewCo y CoreCo no es suficiente. Olvidar es cambiar los comportamientos. Muchas veces, hemos observado, NewCo habla como NewCo pero actúa como CoreCo.

Muchas fuentes poderosas de memoria institucional –instintos desarrollados a través de experiencias pasadas, relaciones entre empleados que están arraigadas en el modelo de negocios de CoreCo, mediciones de desempeño, modelos de planificación, normas de evaluación del desempeño individual e incluso relatos recurrentes sobre la historia de la empresa– pueden interferir con el olvido. Algunas empresas poseen memorias especialmente fuertes (vea el recuadro “Señales que advierten que olvidar será una tarea cuesta arriba”).

Muchas empresas cometen el error de duplicar el diseño organizacional de CoreCo cuando crean NewCo. Hacerlo minimiza las molestias, ya que convertir a NewCo en una excepción a las reglas relacionadas con aspectos como la contratación, la compensación y el estatus puede traducirse en resistencia, e incluso en resentimiento, dentro de CoreCo. Pero la única forma de borrar la memoria es reformular el diseño organizacional de NewCo.

Vijay Govindarajan (vg@dartmouth.edu) es Earl C. Daum 1924 Professor de Negocios Internacionales en Tuck School of Business de Dartmouth College en Hanover, New Hampshire. Chris Trimble (chris.trimble@dartmouth.edu) es profesor asociado adjunto de administración de empresas en Tuck y miembro senior de Katzenbach Partners en Nueva York. Govindarajan y Trimble dirigen el William F. Achtmeyer Center for Global Leadership en Tuck y son los autores de Ten Rules for Strategic Innovators – from Idea to Execution (próximo a publicarse por Harvard Business School Press, 2005), del cual se adaptó este artículo.

Para comprender lo que implica olvidar, considere la incursión de Corning en el sector de la genómica. Durante los años 90, los avances en biotecnología dieron origen a una industria dedicada a atender las necesidades de los investigadores de genómica, que trataban de desentrañar los secretos del ADN y desencadenar una revolución en terapias médicas. Millones de nuevos experimentos se hicieron posibles, y los investigadores querían desesperadamente automatizar y acelerar el proceso de experimentación.

Una pieza crucial dentro del equipamiento de laboratorio era la microplaca (microarray) de ADN, una lámina de vidrio con miles de pequeñas muestras de ADN adheridas. Debido a consideraciones de calidad, confiabilidad y facilidad de uso, muchos investigadores "imprimían" sus propias microplacas, un proceso largo y costoso. La oportunidad para Corning estaba clara: aprovechar su experticia de clase mundial en vidrios especiales y en procesos de fabricación microscópicos, para ofrecer a los investigadores de genómica un suministro confiable y barato de microplacas. Cuando Corning lanzó Corning Microarray Technologies (CMT) en 1998, los analistas proyectaban un explosivo crecimiento para el sector.

A lo largo de los años, Corning había sido eficaz en parte porque sus unidades de negocios compartían una fórmula común para el éxito. Cada una vendía componentes a fabricantes industriales. Cada una ponía énfasis en la alta calidad y la confiabilidad. Cada una dependía de fuertes derechos de propiedad intelectual que limitaban la competencia. Cada una se apoyaba en la excelencia en la fabricación de vidrio y cerámica y en el dominio de los campos científicos relacionados. Cada una planificaba de manera disciplinada y hacía a sus ejecutivos responsables por esos planes.

Pero CMT era diferente. Le vendía a un cliente desconocido: los administradores jefes de los laboratorios. Necesitaba poner el énfasis en el costo y en la conveniencia en lugar de la mayor calidad posible. Tenía que trabajar en un campo científico emergente y no familiar, donde la protección de patentes era poco probable. Debía balancear la experticia en fabricación de vidrio con la experticia en biología molecular. Y enfrentaba un nivel mucho más alto de ambigüedad.

Las diferencias entre Corning y CMT son claras en retrospectiva. Pero, en aquel momento, Corning naturalmente supuso que lo que había funcionado para sus unidades de negocios establecidas también funcionaría para CMT. En consecuencia, CMT tuvo sus propias funciones de fabricación, ventas y marketing y compartió las funciones centralizadas de investigación y desarrollo de Corning. CMT también adoptó el riguroso modelo de cinco etapas de Corning para el desarrollo de nuevos productos, junto con expectativas claras para el cumplimiento de ciertos hitos. Debido a que CMT era una unidad pequeña, reportaba a la unidad de negocios existente de ciencias de la vida. Corning sí se alejó de su tradición de contratar y promover desde dentro—CMT contrató a varios expertos externos en biología mole-

cular, muchos de los cuales fueron asignados a los grupos de I&D centralizados—, pero todos los cargos ejecutivos fueron ocupados por gente de Corning. Como resultado, CMT no desarrolló una cultura o identidad que fuera notoriamente diferente de la de Corning.

Pero al cabo de unos meses, CMT tuvo su primer éxito. Ofreció a los investigadores que imprimían sus propias microplacas una versión muy mejorada de lámina de vidrio no impresa (sin ADN adherido) con una cubierta especial. Los clientes quedaron encantados con la mejor consistencia que lograban al imprimir sus propias microplacas.

Las ambiciones de CMT aumentaron. Sus líderes pensaron que, si simplemente se atenían al plan, el crecimiento radical y la rentabilidad llegarían por añadidura. Pero CMT pronto enfrentó dificultades no anticipadas.

Trabajar con ADN presentaba nuevos desafíos. El ADN de diferentes proveedores presentaba inconsistencias químicas, y los métodos habituales de Corning para identificar y corregir problemas de fabricación quedaban descolocados ante las peculiaridades del fluido de ADN. Un día el proceso parecía funcionar bien; al día siguiente, surgía un misterioso nuevo problema.

Pronto, CMT comenzó a incumplir los plazos establecidos en el plan de negocios. El equipo de liderazgo se vio sometido a una intensa presión. Corning hizo a los ejecutivos responsables del plan. El incumplimiento equivalía a fracasar. Además, retrasarse significaba que CMT arrastraría consigo la rentabilidad de la unidad de ciencias de la vida, que estaba igualmente preocupada por cumplir sus números. En vez de reexaminar sus opciones fundamentales, lo que hubiese significado admitir el fracaso y solicitar más capital, los líderes de CMT vieron sus dificultades como reveses menores, e instaron a su equipo a trabajar más duro.

Pese al alto nivel de urgencia, CMT fue incapaz de cumplir con las expectativas. En un ambiente de percibido fracaso, la cohesión del grupo de liderazgo se rompió. El equipo a menudo resolvía los desacuerdos regresando a lo que había funcionado en el pasado. El antagonismo también surgió entre los expertos en biología molecular que CMT había contratado fuera de Corning y el equipo de liderazgo de CMT. Los biólogos moleculares objetaban la forma en que el equipo de liderazgo asignaba recursos y evaluaba los resultados. Los biólogos también discrepaban de las decisiones de postergar el lanzamiento de productos para alcanzar estándares de calidad que sabían eran innecesarios en el imperfecto mundo de la biotecnología.

Todos los problemas de CMT emanaban de la incapacidad de olvidar. Y todos fueron probablemente inevitables desde el momento en que CMT adoptó el diseño organizacional de Corning.

Tras dos años de operaciones de CMT, la rotación entre los altos ejecutivos de Corning llevó a una reevaluación. Los líderes de Corning decidieron reconstruir la organización de CMT. Primero, nombraron un nuevo director general, alguien capacitado para dirigir en contextos ambiguos y

con talento para facilitar la comunicación entre personas de negocios, ingenieros y científicos. Segundo, redujeron el grado de integración de CMT con las funciones existentes de investigación y desarrollo, haciendo que los jefes de I&D de CMT reportaran al director general de CMT. Tercero, adoptaron criterios más subjetivos para evaluar el desempeño del director general, enfocándose en factores tales como su rapidez para aprender y realizar ajustes. Cuarto, el director general dejó de reportar al líder del negocio de ciencias de la vida para hacerlo al presidente de Corning Technologies, quien dedicaría una cantidad significativa de tiempo y energía a asesorar a CMT.

Posteriormente, el nuevo director general de CMT hizo sus propios cambios. Contrató a un experto externo en biología molecular para encabezar el desarrollo de productos y a otro para gestionar las relaciones con proveedores. También envió a muchos empleados que trabajaban en instalaciones alejadas de vuelta a Corning Nueva York, para ayudar a desarrollar una cultura distintiva.

Todos estos cambios tardaron varios meses, pero fue un tiempo bien gastado. CMT pudo reestructurar sus relaciones entre investigación, desarrollo, marketing y ventas, y seguir un proceso de innovación más iterativo. Se dio más voz a los biólogos moleculares, lo que les permitió ayudar a CMT a obtener progresos técnicos más rápidos. Y el equipo ejecutivo superior de Corning trató las proyecciones de CMT como si fueran estimaciones informadas más que como una base no negociable para juzgar el desempeño. Consciente de que sería evaluado según su rapidez para aprender y realizar ajustes, el director general de CMT informaba regularmente al presidente de contratiempos, lecciones y nuevas directivas. Cuando CMT lanzó su primera microplaca en septiembre de 2000, los clientes calificaron el producto como un "exitazo".

Cómo olvidar

A partir del estudio de la experiencia de Corning –y de compararla con esfuerzos similares en otras empresas–, hemos aislado varias mejores prácticas para olvidar:

No sea hermético. NewCo debería contratar individuos externos en roles clave de gestión y considerar seriamente a uno de ellos para encabezar el negocio. Los externos desaffan la memoria institucional y son instrumentales para desarrollar nuevas competencias.

No asigne estatus en función del tamaño. NewCo debería reportar al menos un nivel más arriba de CoreCo para reducir las presiones por resultados de corto plazo sobre NewCo y asegurar que CoreCo no acapare los recursos.

Reordene las partes móviles. NewCo debería reconsiderar la forma en que interactúan las principales funciones de negocios, como marketing y desarrollo de productos. Los patrones de interacción establecidos dentro de CoreCo son normalmente incompatibles con el nuevo modelo de negocios.

Señales que advierten que olvidar será una tarea cuesta arriba

La empresa posee un solo modelo de negocios.

Todas las unidades de negocios de la empresa se encuentran en puntos similares del ciclo de vida del negocio (inicio, crecimiento rápido, expansión sostenida, madurez o declinación).

CoreCo tiene estándares de desempeño de negocios bien establecidos que no se aplican a NewCo, a menudo debido a que NewCo posee una estructura de costos diferente.

La empresa posee una cultura bien definida y tiene mecanismos de socialización eficaces incorporados en sus procesos de contratación y adquisición.

La empresa tiene una historia de promover a la gente principalmente desde adentro.

La empresa posee una fuerte cultura de responsabilizar a las personas por los planes.

Implemente un nuevo tablero de control. La empresa no debería basar el desempeño de NewCo en los indicadores de CoreCo. Hacerlo reforzaría la fórmula de éxito de CoreCo, y no la de NewCo.

Atrévase a hacer juicios complejos. La empresa no debería juzgar con demasiada severidad el desempeño del líder de NewCo en relación con los planes.

Promueva una nueva manera de pensar en el éxito. El líder de NewCo debería generar un conjunto único de creencias sobre las acciones que conducen al éxito y reforzarlas periódicamente. Las creencias de CoreCo podrían no ser aplicables en el entorno de NewCo.

Tomar prestado

NewCo olvidaría más fácilmente si estuviese aislada de CoreCo. Pero la separación completa es poco práctica. Los enormes recursos de CoreCo son demasiado valiosos para ser ignorados.

NewCo podría tomar prestados toda clase de recursos de CoreCo, desde activos únicos tales como una marca, una red de relaciones de ventas y capacidad de fabricación, hasta ítems más habituales, como políticas de contratación, sistemas contables y procesos de compra. Sugerimos un enfoque más medido. Si se toma demasiado prestado, se hace demasiado difícil olvidar.

NewCo debería tomar prestado cuando pueda obtener una ventaja competitiva crucial, tan crucial que la empresa

la destacaría en una presentación a inversionistas externos. Corning, por ejemplo, no podía discutir creíblemente con sus accionistas su inversión en CMT sin dirigir la atención hacia su acreditada experticia en la fabricación de vidrio. Ésa es una señal de que la experticia de Corning en la fabricación de vidrio es algo que CMT debería tomar prestado. Normalmente, sólo hay una o dos áreas que satisfacen este criterio. Las reducciones incrementales de costos nunca son justificación suficiente para tomar prestado.

Los nexos entre NewCo y CoreCo deberían ser elegidos cuidadosamente, porque si NewCo ha sido diseñada adecuadamente para olvidar, las interacciones serán difíciles de manejar. De hecho, una vez que los nexos han sido establecidos, el desafío de tomar prestado pasa a ser el de anticipar las tensiones entre ambas, y no permitirles nunca escalar más allá de niveles productivos. Gestionar estas interacciones amerita una atención sustancial por parte de los altos ejecutivos. De lo contrario, la cooperación entre NewCo y CoreCo puede fácilmente desintegrarse.

La historia de la incursión de New York Times Company en el mundo interactivo demuestra las dificultades de tomar prestado. En 1995 la empresa lanzó su unidad de negocios en Internet, posteriormente llamada New York Times Digital (NYTD). Al principio, las operaciones en Internet se mantuvieron estrechamente integradas con las operaciones del periódico. El equipo de Internet preparaba el contenido modificando titulares, agregando hipervínculos, cambiando el tamaño de las fotos, alterando rótulos, y así sucesivamente, manteniendo el sitio web actualizado durante la noche hasta que la edición final se enviaba a la prensa. NYTD añadió muchas nuevas características en los primeros años, pero pronto comenzó a quedarse atrás con respecto a sus competidores, que estaban usando más plenamente las capacidades en rápida expansión de Internet. Aunque los empleados de NYTD se esmeraron en seguir el ritmo, se sentían restringidos a una simple operación del tipo "periódico.com".

Pronto, la empresa decidió una completa reformulación organizacional, escogiendo un enfoque similar al de Corning. El jefe de NYTD comenzó a reportar directamente al presidente, en lugar del gerente general del *Times*. Los ejecutivos de NYTD crearon su propio equipo, incluyendo un director de finanzas y jefes de recursos humanos y de desarrollo de negocios. Contrataron a tantas personas externas con experiencia en Internet que, a fines de 2000, sólo una cuarta parte del personal provenía de transferencias internas. Modificaron las normas de planificación y se enfocaron en indicadores diferentes de desempeño. Se trasladaron a un edificio separado, e hicieron un esfuerzo por redefinir su cultura y valores.

Lo que siguió fue una explosión de creatividad. Los empleados de NYTD operaban ahora bajo el supuesto de que atendían a un conjunto diferente de lectores y avisadores y que satisfacían necesidades distintas. Experimentaron con potenciales fuentes de ingresos e incorporaron una gran

cantidad de contenido que no estaba en el periódico, incluyendo material de otras fuentes noticiosas, contenido de audio y video, características interactivas, alertas noticiosas continuas y archivos del *Times*.

Lamentablemente, la renovación organizacional que permitió a NYTD olvidar, también entorpeció su capacidad de tomar prestado. Las tensiones aumentaron en las interacciones diarias entre NYTD y el *Times*. Y tomar prestado era absolutamente crucial. En particular, NYTD requería mantener dos nexos con el *Times*. El más obvio, no podía sobrevivir sin el contenido propio del periódico, la principal atracción para sus lectores. Y NYTD necesitaba acceder a la base existente de avisadores del diario, lo que implicaba la coordinación de los procesos de ventas.

Algunas tensiones surgieron debido a sustanciales conflictos comerciales. Por ejemplo, el departamento de circulación del *Times*, de manera bastante comprensible, no estaba encantando con NYTD. Hacer disponible sin costo el contenido del periódico en Internet entregaba a la gente una poderosa razón para no suscribirse a la versión impresa. Adicionalmente, el staff editorial del *Times* estaba preocupado sobre la protección de la marca. NYTD era principalmente una operación de software y, como tal, estaba diseñada para fomentar la colaboración interfuncional, algo que estaba estrictamente limitado en el periódico para asegurar que el periodismo no fuese influenciado por presiones comerciales. Finalmente, el grupo del *Times* que vendía la publicidad gráfica (distinta de los avisos clasificados) veía la coordinación con el equipo de ventas de NYTD como una distracción, ya que los avisos impresos del *Times* eran una fuente de ingresos mucho mayor.

Las tensiones derivadas de rivalidades también resultaron disruptivas. NYTD recibió mucha atención por parte de los medios, especialmente cuando la empresa propuso, aunque nunca lanzó, acciones de seguimiento (*tracking stock*) de NYTD que hubiesen otorgado a sus empleados la posibilidad de una sustanciosa recompensa. Y como NYTD había dejado muy en claro que estaba tratando de construir un tipo de organización diferente, las interacciones adquirieron un tono de "nosotros contra ellos". NYTD comunicó que intentaba ser ágil, antiburocrática, arriesgada y experimental. Naturalmente, el *Times* aspiraba a ser lo mismo y le desagradó la implicación de que no lo era.

Estas tensiones difícilmente son únicas. Son parte inevitable del desafío de gestionar experimentos estratégicos. Hemos visto tensiones similares en todas las empresas que hemos estudiado (vea recuadro "Señales que advierten que tomar prestado será una tarea cuesta arriba").

Mientras otras empresas en nuestra investigación tenían dificultades para crear una cooperación eficaz, New York Times Company tuvo éxito porque su equipo de altos ejecutivos reconoció las tensiones y las manejó proactivamente. El presidente monitoreó de cerca las interacciones entre NYTD y el *Times* e intervino cuando era necesario para mantener esas interacciones productivas.

Además, en las evaluaciones de desempeño de los directivos individuales, la empresa hizo hincapié en la colaboración entre unidades de negocios. Y para minimizar las tensiones respecto de la canibalización de suscripciones, el equipo ejecutivo realizó un análisis que demostró que ésta era mínima y que el sitio web estaba de hecho generando nuevas suscripciones.

En la mayoría de los casos, la empresa potenció a NYTD en sus interacciones con el *Times*. Por ejemplo, para ayudarle a establecer un precio claro en el mercado, el equipo ejecutivo prohibió cualquier iniciativa de parte del *Times* para regalar avisos web como parte de un paquete más amplio de publicidad impresa (editorial fue un área donde la empresa no privilegió a NYTD. Para proteger la marca, el periódico retuvo un control sustancial sobre las alteraciones al contenido editorial en el sitio web).

NYTD alcanzó la rentabilidad en 2001, en parte porque los líderes de la empresa gestionaron cuidadosamente las interacciones entre NYTD y el *Times*. En 2004, NYTD ganaba más de US\$ 30 millones al año, sobre ingresos de aproximadamente US\$ 100 millones.

Cómo tomar prestado

En última instancia, NewCo tiene muchas más posibilidades de éxito cuando puede aprovechar los activos de CoreCo. El truco, sin embargo, es tomar prestado sólo donde la ventaja es mayor y asegurar que el equipo ejecutivo superior se involucre en monitorear y facilitar. Al comparar el enfoque de *New York Times* con el de otras empresas que estudiamos, pudimos identificar varias mejores prácticas para tomar prestado:

Equilibre el yin de olvidar con el yang de tomar prestado. Cree nexos, sí, pero sólo para dar a NewCo una ventaja competitiva crucial. Evite nexos allí donde los conflictos son severos. Evite nexos con los departamentos de TI o de recursos humanos.

Encuentre un terreno común. Refuerce los valores que NewCo y CoreCo comparten. En la mayoría de los casos, CoreCo poseerá algunos valores que son inconsistentes con el modelo de negocios de NewCo. Aun así, el equipo ejecutivo superior puede facilitar la cooperación creando una "meta-cultura" compuesta de valores más generales.

Tenga cuidado con lo que pide. Para promover la colaboración, considere los incentivos individuales. Evalúe y recompense a los ejecutivos de CoreCo según su disposición a cooperar con NewCo. Evite los incentivos estrictamente ligados al desempeño de corto plazo de CoreCo.

Conquiste a CoreCo. Para eliminar la resistencia del director general de CoreCo, haga que tomar prestado sea lo menos doloroso posible, de manera que él pueda enfocarse exclusivamente en CoreCo. Reponga los recursos de CoreCo cuando NewCo los use fuertemente. Fije precios de transferencia lo suficientemente altos para asegurar que CoreCo considere una prioridad ayudar a NewCo, pero no tan altos

que NewCo no pueda alcanzar realísticamente la rentabilidad. La rentabilidad de NewCo es un poderoso símbolo. CoreCo siempre ayudará con mayor entusiasmo cuando exista evidencia de que NewCo está teniendo éxito.

Esté alerta a los temblores. Asigne a un alto ejecutivo para que anticipe las tensiones entre NewCo y CoreCo e intervenga si esas tensiones se vuelven destructivas. El alto ejecutivo debe estar dispuesto a comprometer mucho tiempo y energía y debe ser influyente y respetado dentro de la corporación. Debe explicar continuamente la lógica detrás de las diferencias entre NewCo y CoreCo.

Fuerce a la autoridad cuesta arriba. A menos que NewCo esté en peligro de dañar algún activo de CoreCo, en especial una marca, potencie a NewCo en sus interacciones con CoreCo. Sin intervención, el poder volverá en forma natural a la más grande y arraigada CoreCo.

Aprender

Los experimentos estratégicos son iniciativas altamente inciertas. Independiente del nivel de investigación y análisis previos, NewCo enfrentará varias incógnitas cruciales. Cuanto más rápido pueda resolverlas –cuanto más rápido aprenda–, más pronto arribará a un modelo de negocios ganador o escapará de una situación sin remedio.

Cualquier nuevo negocio tiene mucho que aprender: nuevas habilidades que pulir, nuevos procesos que perfeccionar, nuevas relaciones que dominar. Todas ellas son importantes. Pero las incertidumbres fundamentales del modelo de negocios en sí serán las que hagan triunfar o fracasar la empresa. Los líderes de NewCo pueden resolver las incógnitas cruciales más rápidamente enfocándose en una tarea específica: aprender a predecir los resultados de negocios de NewCo. Al comienzo, las predicciones son siempre conjeturas al azar. Es frecuente que los pronósticos de ingresos a tres años plazo yerren en un factor de diez. Pero a medida que el equipo ejecutivo aprende, las conjeturas al azar se convierten en estimaciones informadas, y éstas en pronósticos confiables (vea el gráfico "¿Está aprendiendo NewCo?").

Puesto que las predicciones están destinadas a equivocarse, especialmente al principio, es tentador no poner mucho esfuerzo en ellas o descartarlas rápidamente. Esto es una trampa. No es posible mejorar las predicciones evitándolas. Las predicciones son importantes no debido a su exactitud, sino debido a las oportunidades de aprendizaje que presentan. De hecho, el paso crucial de aprendizaje para NewCo es analizar las disparidades entre predicciones y resultados. Este análisis debe ser abierto y sincero. Y debe ser realizado con rapidez, rigor y disciplina.

El desafío de aprender es el más difícil de los tres (vea el recuadro "Señales que advierten que aprender será una tarea cuesta arriba"). De hecho, ninguna de las empresas que estudiamos implementó un proceso de aprendizaje robusto que llevara a la resolución rápida de incógnitas cru-

ciales. Por consiguiente, en nuestra investigación de campo, aprendimos mucho más sobre lo que puede salir mal que sobre lo que puede resultar bien. La historia de Hasbro Interactive ilustra varios de los posibles escollos asociados al aprendizaje.

En 1995, el tradicional negocio de juegos de Hasbro, con marcas icónicas como Scrabble y Monopoly, estaba amenazado. La omnipresente PC, con sus crecientes capacidades multimedia, parecía ser el futuro de los juegos. Considerando la amenaza como una oportunidad, Hasbro creó Hasbro Interactive. Con un diseño organizacional distinto y limitados nexos con el negocio central, Hasbro Interactive tuvo éxito tanto en olvidar como en tomar prestado. Pero pronto encontraría dificultades para aprender.

La estrategia inicial de Hasbro Interactive fue conservadora. Sus ejecutivos se enfocaron en convertir los productos existentes de Hasbro a un formato interactivo. Los nuevos productos tuvieron un rápido éxito, generando US\$ 80 millones en ingresos y obteniendo utilidades en 1997. Hasbro proclamó el potencial de Hasbro Interactive a los analistas de Wall Street.

La división planeaba duplicar sus ingresos en 1998. Pero para lograrlo, Hasbro Interactive tendría que perseguir posibilidades mucho más experimentales. En ese momento, el aprendizaje se volvió aún más importante. A principios de 1998, Hasbro Interactive comenzó a comprar licencias para producir juegos basados en programas de televisión. Adquirió la propiedad de antiguos videojuegos, esperando resucitar los clásicos de los años 80. Cerró acuerdos con franquicias deportivas. Adquirió a otros productores de videojuegos. Expandió las plataformas de videojuegos para servir no sólo a las PC. Comenzó a desarrollar sus propios títulos desde cero. E invirtió fuertemente en una nueva plataforma de Internet, Games.com.

En general, esta mayor ambición era consistente con la atmósfera de "todo es posible" de finales de los años 90. Pero la forma en que Hasbro Interactive buscó el crecimiento introdujo una enorme cantidad de incógnitas adicionales al negocio. Por ejemplo, ¿poseía Hasbro Interactive las habilidades para desarrollar productos desde cero? ¿Podía transformar los productos de otras empresas en videojuegos tan exitosamente como los propios? ¿Con qué rapidez migrarían a Internet los aficionados a los videojuegos? Hasbro Interactive necesitaba un proceso de aprendizaje eficaz para resolver rápidamente estas y otras incógnitas. En lugar de eso, siguió adelante agresivamente por tanto tiempo como le fue posible.

Los resultados nuevamente fueron sólidos en 1998. En consecuencia, y aunque muchas de las nuevas iniciativas aún estaban por probarse a sí mismas, Hasbro Interactive se fijó una audaz meta: US\$ 1.000 millones en ingresos dentro de tres años. La meta inicialmente sólo fue extraoficial, pero afectó la toma de decisiones y alimentó la ambición.

Nadie podía saberlo en ese momento, pero a medida que la meta de alcanzar US\$ 1.000 millones se cristalizaba,

Señales que advierten que tomar prestado será una tarea cuesta arriba

CoreCo percibe que NewCo canibalizará sus ingresos.

CoreCo percibe que NewCo podría dejar obsoleta una de sus competencias.

CoreCo percibe que NewCo podría dañar sus activos, tales como marcas o relaciones con clientes.

Las pérdidas de NewCo están aumentando, aun cuando sus líderes han tenido éxito aumentando los ingresos, y los ejecutivos de CoreCo cuestionan el sentido de asignar capital a un negocio que incurre en pérdidas. Las bonificaciones ligadas a las utilidades corporativas exacerbaban la situación.

Los recursos son escasos o se han vuelto más escasos a medida que CoreCo experimenta un descenso. CoreCo se resiste a asignar capital, capacidad de producción, tiempo de sus empleados y otros recursos a NewCo.

Los ejecutivos de CoreCo no están familiarizados con las necesidades cambiantes de las unidades en distintas etapas del ciclo de vida del negocio, tales como la necesidad de evaluar el desempeño de manera diferente, la necesidad de poner más énfasis en la flexibilidad que en la eficiencia y la necesidad de contratar, promover y compensar con base en criterios únicos. De hecho, si los ejecutivos de NewCo reciben grandes bonos cuando NewCo tiene éxito, CoreCo podría resentir específicamente el hecho de que ese éxito dependió de los recursos de CoreCo.

Establecer confianza entre CoreCo y NewCo, dos organizaciones muy diferentes, está probando ser difícil.

Los ejecutivos de CoreCo están celosos de NewCo. Esto es probable si NewCo comienza a recibir un fuerte respaldo público de analistas, la prensa, consultores externos o el CEO. Los ejecutivos de CoreCo han trabajado durante años o décadas para ascender dentro de su unidad, y ahora ésta puede parecer inferior a una división mucho más joven y atractiva.

Persisten los estereotipos sobre las capacidades de empresas nuevas y antiguas. NewCo podría suponer que las grandes empresas no pueden ser ágiles o emprendedoras, y CoreCo podría insistir en que el estatus se base exclusivamente en los recursos bajo control. Tales actitudes rara vez constituyen una rivalidad saludable, y pueden fácilmente perturbar la cooperación.

CoreCo es tan disciplinada en la eficiencia de sus procesos que se niega a modificar cualquier proceso en beneficio de NewCo.

Hasbro Interactive ingresó a un nuevo período de su historia: el comienzo del fin. Los resultados del primer trimestre de 1999 fueron decepcionantes, debido a las devoluciones inesperadamente altas de productos no vendidos por parte de los minoristas tras la temporada navideña de 1998. Los altos ejecutivos de Hasbro se pusieron en pie de alerta. Tenían muchas preguntas. Las preocupaciones aumentaron cuando Hasbro Interactive reportó una pérdida significativa al término de 1999, en el rango de decenas de millones de dólares. La presión había comenzado, y sólo empeoró cuando el negocio central de Hasbro sufrió una leve baja en 2000.

Hasbro Interactive fue incapaz de restaurar rápidamente la rentabilidad. Había invertido mucho en oportunidades experimentales y no quería abandonarlas antes que tuvieran una posibilidad realista de éxito. El fin llegó a finales de 2000, cuando la rotación en el equipo ejecutivo superior de Hasbro llevó a un cambio de opinión. El nuevo equipo no toleraría pérdidas adicionales, y Hasbro Interactive fue vendido a un precio decepcionante.

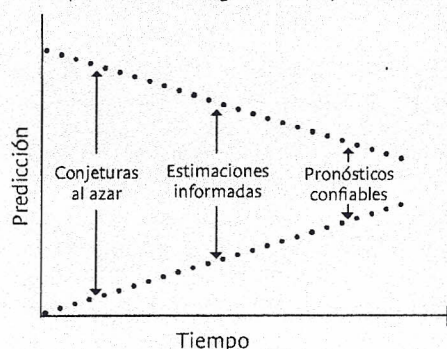
Si Hasbro Interactive se hubiese embarcado en un proceso de aprendizaje desde el comienzo, podría haber obtenido un resultado más favorable. El negocio habría sido capaz de deshacerse de las iniciativas específicas que estaban fallando. Pero Hasbro Interactive no aprendió con rapidez, porque sus predicciones fueron ignoradas y se tornaron demasiado rígidas.

Por una variedad de razones, Hasbro Interactive ignoró sus propias predicciones. Primero, desestimó la importancia de hacerlas, creyendo que serían erróneas de cualquier forma. Sus ejecutivos pensaron que estaban en una carrera desatada por la ventaja de moverse primero y que debían concentrarse en hacer, no en planear. Segundo, como la mayoría de las empresas, el ciclo de planificación de Hasbro era anual. Pero el ciclo de planificación también es el ciclo de aprendizaje. De esta forma, Hasbro Interactive ignoró los supuestos fundamentales detrás de las predicciones para el año, y el aprendizaje disminuyó hasta casi detenerse. Una frecuencia trimestral o incluso mensual habría sido más adecuada para el negocio rápidamente cambiante de Hasbro Interactive.

Los ejecutivos del negocio establecido de juguetes y juegos de Hasbro manipularon las predicciones de Hasbro Interactive al imponer sus propios indicadores de desempeño. A partir de 1999, Hasbro sostuvo reuniones mensuales para revisar el desempeño de todas sus unidades de negocios. Naturalmente, la inclinación fue a evaluar a Hasbro Interactive como a cualquier otra división de la empresa. Por ejemplo, Hasbro puso un fuerte énfasis en la rentabilidad de corto plazo, un indicador poco realista dadas las arriesgadas iniciativas de Hasbro Interactive. Y cuando las devoluciones de productos de Hasbro Interactive desde los minoristas resultaron excesivas según los estándares de juguetes y juegos, el asunto fue mal visto, aun cuando los términos comerciales son muy diferentes en el

¿Está aprendiendo NewCo?

Los pronósticos confiables son los mejores indicadores de que un nuevo negocio está aprendiendo.



software. Finalmente, cuando Hasbro Interactive propuso que sus gastos de desarrollo de productos fuesen capitalizados en lugar de ser contabilizados como gasto, una práctica común en la industria de software, otros se sintieron incómodos porque la práctica no era habitual en juguetes y juegos. Así, los indicadores que dieron forma al desempeño percibido de Hasbro Interactive no fueron aquellos que habrían ayudado a resolver incógnitas cruciales.

Hasbro Interactive también cometió el error de permitir que sus predicciones se volvieran demasiado rígidas. Durante años, Hasbro había aplicado estándares de rendición de cuentas relativamente benignos a sus planes, debido a la imprevisibilidad inherente del negocio de juguetes. Sin embargo, a instancias de un alto ejecutivo contratado desde afuera, Hasbro había endurecido sus estándares, lo que hizo improbable que las predicciones para Hasbro Interactive pudieran ser revisadas.

Los líderes de negocios con potencial de alto crecimiento a menudo se ven a sí mismos como audaces visionarios, y esto también puede interferir con la necesaria revisión de las predicciones. Cuando se hizo evidente que los ingresos de 1999 serían menores a lo esperado, el líder de Hasbro Interactive reafirmó su creencia en el plan original. Insistió en mantener el rumbo y continuó promoviendo la meta de los US\$ 1.000 millones.

Los CEO también pueden, sin darse cuenta, inflexibilizar las predicciones. Podrían proclamar abiertamente el potencial de un nuevo negocio —como lo hicieron los altos ejecutivos de Hasbro— tanto dentro como fuera de la empresa. La intención podría ser entusiasmar a los inversionistas, o incrementar el apoyo de CoreCo hacia NewCo. Pero hacerlo puede perpetuar una predicción demasiado agresiva. La voz del CEO es extremadamente poderosa, y las expectativas pueden arraigarse.

Las predicciones rígidas, en especial las de largo plazo, a menudo conducen a una toma de decisiones “de esquina a esquina”, esto es, inversiones agresivas seguidas de un total

Señales que advierten que aprender será una tarea cuesta arriba

El líder de NewCo percibe que NewCo está en un tremendo apuro por llegar al mercado primero, y por lo tanto tiene poco tiempo para planificar.

La empresa tiene una tradición de planificación muy detallada y exacta.

La empresa posee una historia de insistir en enfoques de planificación comunes para cada unidad de negocios.

La información sobre el desempeño de NewCo (distinta de la financiera) es difícil de reunir o sumamente ambigua.

La naturaleza del negocio de NewCo es tal que requiere grandes compromisos puntuales y por ende tiene escasa oportunidad de cambiar de dirección.

La empresa castiga fuertemente a los ejecutivos que no logran cumplir sus números.

Uno o más indicadores del desempeño de negocios son considerados importantes en toda la empresa. Los altos ejecutivos juzgan a NewCo bajo los mismos indicadores, aun cuando éstos probablemente sean irrelevantes para NewCo.

abandono. Un patrón así es el opuesto del patrón de acercamiento gradual que distingue a un proceso de aprendizaje saludable. Hasbro Interactive pasó de una esquina a otra en gran parte debido a su fuerte foco en la meta de US\$ 1.000 millones de ingresos. Las tensiones aumentaron con el paso del tiempo, y la capacidad de las personas para evaluar racionalmente la situación se hizo casi imposible. Al final, aquellos que nunca creyeron factible alcanzar los US\$ 1.000 millones lograron ahogar las voces de aquellos que vieron el potencial de Hasbro Interactive; y Hasbro Interactive fue abandonado por completo.

Cómo aprender

Aprender es el más difícil de los tres desafíos. Requiere tomar distancia de los enfoques de planificación probados, disciplinados y rigurosos, para moverse hacia algo muy diferente pero igualmente disciplinado y riguroso. Para promover el aprendizaje eficaz:

No intente mezclar aceite y agua. Sostenga reuniones separadas para evaluar el desempeño de negocios de NewCo y CoreCo. Estas reuniones deben ser manejadas de manera muy diferente, y combinarlas puede ser poco práctico, cuando no destructivo.

Proteja las predicciones. Asegúrese de que los ejecutivos involucrados en el proceso de planificación de NewCo comprendan la importancia de mejorar las predicciones y estén conscientes de cómo este proceso de aprendizaje puede perder el rumbo cuando las predicciones son ignoradas, manipuladas o se vuelven rígidas.

Evite ponerse a la defensiva. Evalúe al líder de NewCo no por los resultados, sino por su capacidad para aprender y tomar buenas decisiones. Si bien la rendición de cuentas por los planes es una práctica eficaz en negocios maduros, puede ser paralizante en negocios nuevos de alto potencial. Si el líder de NewCo es responsabilizado por el plan de negocios, se pondrá a la defensiva cuando no se alcancen las metas, un resultado altamente probable en cualquier experimento estratégico. Le será muy difícil comportarse en forma abierta y franca y podría incluso ocultar información, tal vez marginando totalmente al equipo ejecutivo superior del proceso de aprendizaje.

Haga menos, más rápido. Es decir, simplifique los planes, pero planifique más a menudo. Cada ciclo por el proceso de planificación crea una oportunidad de aprendizaje, de manera que planificar más frecuentemente aumenta la tasa de aprendizaje. Para que esta mayor frecuencia sea práctica, los planes deben ser simplificados. Los planes detallados (separados por región, línea de producto, canal de ventas, y así) son útiles en el caso de negocios maduros, pero NewCo debería enfocarse en resolver las incógnitas cruciales, lo que puede lograrse a un nivel más agregado.

Analice bajo un lente nuevo. Compare las tendencias pronosticadas y reales. Debido a que los experimentos estratégicos son dinámicos, las tasas de cambio a menudo son una información más valiosa que los resultados actuales.

Mida lo que no conozca. Identifique las métricas más útiles para resolver las incógnitas cruciales. Éstas normalmente son medidas no financieras y rara vez son las métricas seguidas con mayor atención en CoreCo.

...

Las oportunidades de liderar experimentos estratégicos no surgen todos los días. De hecho, hemos encontrado muy pocos casos de ejecutivos que han liderado tales experimentos más de una vez. Los experimentos estratégicos son aventuras y constituyen un desafío; son quizás "el salto triple con una voltereta cuádruple" de la gestión.

Por lo tanto, es imperativo que las empresas intenten aprender de las experiencias de otros. La lección central de la historia es ésta: para convertir ideas radicales en crecimiento radical, es necesario olvidar, tomar prestado y aprender. Cada cual tiene principios sencillos.

Los ejecutivos de hoy celebran un mito de innovación centrado en visionarios geniales. Pero las capacidades de las organizaciones que rodean a estos visionarios señalarán el éxito o el fracaso de sus visiones. ▢

Reimpresión RO505C-E