



Harvard Business Review
América Latina

Cómo piensan los líderes exitosos

por Roger Martin

Junio 2007

Reimpresión R0706C-E

Buscamos lecciones en los actos de los grandes líderes. En cambio, deberíamos examinar qué ocurre en sus mentes, especialmente en su capacidad para crear a partir de las tensiones entre ideas en conflicto.

Cómo piensan los líderes exitosos

por Roger Martin

Nos atraen las historias sobre líderes eficaces en acción. Su capacidad de decisión nos vigoriza. Los hechos que se derivan de sus osadas iniciativas, que a menudo culminan en resultados exitosos, constituyen narraciones absorbentes. Más importante quizás, recurrimos a los relatos de sus hazañas para extraer lecciones que se apliquen a nuestras propias carreras. Libros como *Hablando claro* (Ediciones B, 2002) y *El arte de la ejecución en los negocios* (Aguilar, 2003) son inspiradores, en parte porque implícitamente prometen que podemos lograr el éxito de un Jack Welch o un Larry Bossidy con tan sólo emular sus acciones.

Pero centrarse en *lo que un líder hace* es erróneo. Lo que funciona bien en un contexto con frecuencia no tiene sentido en otro, incluso en una misma empresa o en la propia experiencia de un líder. Recordemos que Jack Welch, en los inicios de su carrera en General Electric, insistía en que cada negocio de GE fuera el número uno o dos en participación de mercado en su respectivo sector; años más tarde insistió en que esos mismos negocios definieran sus mercados de manera que sus participaciones no fueran mayores al 10%, obligando así a los ejecutivos a buscar oportunidades más allá de los límites de un mercado estrechamente concebido. Tratar de aprender de lo que Jack Welch hizo genera confusión e incoherencia, porque siguió –sabiamente, diría yo– cursos diametralmente opuestos en diferentes etapas de su carrera y de la historia de GE.

Entonces, ¿dónde buscar lecciones? Un enfoque más productivo, aunque más difícil, consiste en centrarse en *cómo*

piensa un líder, es decir, en los antecedentes de sus actos, o en la forma en que éstos son generados por los procesos cognitivos del líder.

He dedicado los últimos quince años, primero como consultor en gestión y ahora como decano de una escuela de negocios, a estudiar a líderes con historiales ejemplares. Durante los últimos seis años, he entrevistado a más de 50 de esos líderes, a algunos durante ocho horas, y he descubierto que la mayoría comparte un rasgo un tanto inusual: tienen la predisposición y la capacidad para manejar en su cabeza, al mismo tiempo, dos ideas opuestas. Y luego, sin pánico y sin simplemente optar por una u otra alternativa, logran resolver creativamente la tensión entre esas dos ideas por la vía de generar otra nueva, que contiene elementos de las otras dos, pero que es superior a ambas. Este proceso de reflexión y síntesis puede ser llamado pensamiento integrador. Es esta disciplina –y no una estrategia superior o una ejecución impecable– lo que constituye el sello distintivo de las empresas excepcionales y de las personas que las dirigen.

No sostengo que esta idea sea nueva. Hace más de 60 años, F. Scott Fitzgerald veía “la capacidad de pensar al mismo tiempo en dos ideas opuestas y aun así conservar la capacidad de actuar” como la característica de un individuo verdaderamente inteligente. Y, por cierto, no todos los buenos líderes muestran esta capacidad, ni tampoco es la única fuente para el éxito de quienes la poseen. Pero a mí me resulta claro que el pensamiento integrador mejora tremendamente las perspectivas de las personas.

Sin embargo, es fácil que esta idea pase desapercibida, puesto que la conversación sobre gestión se ha desplazado en los últimos años desde el pensamiento a la acción (como lo atestigua la popularidad de libros como *El arte de la ejecución en los negocios*). Además, muchos grandes pensadores integradores ni siquiera están conscientes de su capacidad especial y, por lo tanto, no la ejercen conscientemente. Tomemos el ejemplo de Jack Welch, a quien he entrevistado: está claro que es un consumado pensador integrador, pero no lo sabríamos leyendo sus libros.

En realidad, el objetivo de este artículo es deconstruir y describir una capacidad que parece darse naturalmente en muchos líderes exitosos. Para ilustrar el concepto, me concentraré en un ejecutivo con el que conversé extensamente: Bob Young, el colorido cofundador y ex CEO de Red Hat, principal distribuidor de software Linux de fuente abierta. El supuesto que subyace en mi análisis de su pensamiento integrador, y del de otros, es el siguiente: no es sólo una capacidad con la que se nace; es algo que se puede perfeccionar.

Pulgar oponible, mente oponible

A mediados de los años 90, Red Hat se enfrentaba a lo que parecían ser dos vías alternativas de crecimiento. En esa época, la empresa vendía versiones envasadas de software Linux de fuente abierta, principalmente a fanáticos de la computación, periódicamente incorporando nuevas versiones con las últimas actualizaciones provenientes de innumerables desarrolladores independientes. Para hacer que sus ventas anuales superaran el millón de dólares, Red Hat podría haber elegido uno de los dos modelos básicos de negocio de la industria del software.

Uno era el clásico modelo de software propietario, utilizado por actores grandes como Microsoft, Oracle y SAP, que vendía a sus clientes software operativo pero no el código fuente. Estas empresas invertían fuertemente en investigación y desarrollo, protegían celosamente su propiedad intelectual, cobraban altos precios y gozaban de amplios márgenes de utilidad debido a que sus usuarios, al no tener acceso al código fuente, estaban esencialmente obligados a comprar actualizaciones en forma regular.

La alternativa, utilizada por numerosas empresas pequeñas, incluyendo a Red Hat, consistía en el modelo que se conoce como de software libre, en el que los proveedores vendían CD-ROMs que contenían tanto el software como el código fuente. Los productos de software no eran en realidad gratis, pero los precios eran modestos: US\$ 15 para una versión envasada del sistema operativo Linux versus más de US\$ 200 para Windows de Microsoft. Los proveedores ganaban dinero cada vez que armaban una nueva versión de las numerosas actualizaciones de desarrolladores independientes, pero los márgenes

de utilidad eran estrechos y los ingresos, inciertos. Los clientes corporativos, que buscaban estandarización y predictibilidad, tenían dudas no sólo ante el software desconocido sino también antes sus proveedores pequeños y atípicos.

A Bob Young –un autocrítico excéntrico en un sector lleno de excéntricos que enfatizaba su adhesión a su empresa usando permanentemente calcetines rojos y un sombrero rojo– no le gustaba ninguno de los dos modelos. El modelo propietario, de alto margen, iba en contra de toda la filosofía de Linux y del movimiento de fuente abierta, incluso si hubiese existido una manera de crear versiones registradas del software. “Comprar software propietario es como comprar un auto con el capó sellado”, me dijo Young. “Si algo funciona mal, ni siquiera puedes tratar de arreglarlo”. Pero el modelo de software libre implicaba generar a duras penas una leve utilidad con el envasado y distribución de un producto gratis en un mercado marginal, lo que podía entregar retornos razonables en el corto plazo, pero donde un crecimiento rentable y sostenido era improbable.

Young suele decir que no es “uno de los tipos listos” del sector, sino un vendedor en un mundo de genios técnicos. Sin embargo, logró sintetizar dos modelos aparentemente irreconciliables, encaminando a Red Hat hacia un enorme éxito. Su respuesta a este dilema estratégico fue combinar el producto de bajo precio del modelo de software libre con el rentable componente de servicio del modelo de software propietario, creando en ese proceso algo nuevo: un mercado corporativo para el sistema operativo Linux. Como suele ocurrir con el pensamiento integrador, Young efectuó ciertos ajustes puntuales a ambos modelos que hicieron que la síntesis funcionara.

Aunque inspirada en el modelo propietario, la oferta de servicios de Red Hat era bastante diferente. “Si usted tiene un problema que hace colapsar su sistema”, dijo Young acerca del servicio que se compra a las grandes empresas propietarias, “usted llama al fabricante y le dice ‘Mi sistema se cayó’. Y él le dirá ‘Oh, qué lastima’, cuando realmente quiere decir ‘Oh, qué bueno’. Enviaré a un ingeniero de varios cientos de dólares la hora a reparar su software, que ya estaba dañado cuando se lo envié, y llamaré a eso ‘servicio al cliente’”. Red Hat, en cambio, ayudaba a las empresas a manejar las actualizaciones y las mejoras disponibles casi a diario mediante la plataforma de fuente abierta Linux.

Young también hizo un cambio crucial al modelo engañosamente llamado de software libre: realmente regaló el software, presentándolo ahora como una descarga gratis de Internet en lugar de un CD-ROM barato pero engorroso. Esto permitió a Red Hat desprenderse de la multitud de pequeños vendedores de Linux al adquirir la escala y el liderazgo de mercado para ganar la confianza de los cautos clientes corporativos en lo que se convertiría en la oferta central de Red Hat: servicios, no software.

En 1999, Red Hat empezó a cotizar en bolsa y Young se hizo multimillonario en el primer día de transacciones. Para

Roger Martin (martin@rotman.utoronto.ca) es decano de Rotman School of Management en University of Toronto y autor de *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*, que será publicado por Harvard Business School Press en 2007.

el 2000, Linux había captado 25% del mercado de servidores de sistemas operativos y Red Hat manejaba más de 50% del mercado global de los sistemas Linux. Al contrario de la gran mayoría de los emprendimientos de la era puntocom, Red Hat siguió creciendo.

¿Qué permitió a Young resolver la elección aparentemente excluyente entre dos modelos no atractivos? Fue su uso de una característica humana innata pero subdesarrollada, algo a lo que podemos llamar –en una metáfora que recuerda a otro rasgo humano– la mente oponible.

Los seres humanos se distinguen de casi todas las demás criaturas por una característica física: el pulgar oponible. Gracias a la tensión que podemos crear al juntar el pulgar y los dedos, podemos hacer cosas maravillosas: escribir, enhebrar una aguja, guiar un catéter a través de una arteria. Aunque la evolución otorgó al ser humano esta ventaja potencial, ésta se habría desperdiciado si nuestra especie no la hubiese ejercido en formas cada vez más sofisticadas. Cuando hacemos una actividad como escribir algo, entrenamos los músculos involucrados y el cerebro que los controla. Si no hubiésemos explorado las posibilidades de esta oposición, no habríamos desarrollado las propiedades físicas ni el conocimiento que la acompañan y estimulan.

Analógicamente, hemos nacido con mentes oponibles que nos permiten manejar dos ideas conflictivas en tensión constructiva, casi dialéctica. Podemos utilizar esa tensión para pensar nuestro camino hacia ideas nuevas y superiores. Si sólo fuésemos capaces de manejar en nuestras mentes un pensamiento o idea a la vez, no tendríamos acceso a los aportes que puede brindar una mente oponible.

Lamentablemente, debido a que las personas no ejercen mucho esta capacidad, los grandes pensadores integradores son bastante escasos. ¿Por qué este instrumento potencialmente poderoso, pero en general latente, es empleado tan ocasionalmente y no en su capacidad plena? Porque nos angustia ejercerlo. La mayoría de nosotros evita la complejidad y la ambigüedad, y busca la comodidad de la simpleza y la claridad. Para lidiar con las vertiginosas complejidades del mundo que nos rodea, simplificamos todo lo que podemos. Ansiamos la certeza de elegir alternativas bien definidas y el cierre que se produce cuando se ha tomado una decisión.

Por esas razones, frecuentemente no sabemos qué hacer con modelos fundamentalmente oponibles y en apariencia inconmensurables. Nuestro primer impulso es por lo general determinar cuál de los dos modelos es el “correcto” y en ese proceso descartar al “erróneo”. Podemos incluso tomar partido e intentar demostrar que el modelo elegido es mejor que el otro. Pero, al descartar un modelo de antemano, nos perdemos todo el valor que podríamos haber generado al considerar a ambos simultáneamente y encontrar en esa tensión las pistas para un modelo superior. Al forzar una elección entre los dos, desactivamos la mente oponible antes de que pueda buscar una solución creativa.

Este rasgo personal casi universal es un mandamiento en

la mayoría de las organizaciones. Cuando un colega nos insta a “dejar de complicar el tema”, no se trata solamente de un recordatorio impaciente para concentrarnos en el maldito trabajo: es también una súplica para conservar la complejidad en un nivel cómodo.

Para sacar ventaja de nuestras mentes oponibles, debemos resistir nuestra inclinación natural hacia la simplicidad y la certeza. Bob Young reconoció desde el comienzo que no estaba obligado a elegir uno de los dos modelos prevalecientes de negocios del software. Vio los desagradables trade-offs que tendría que hacer si elegía entre los dos como una señal para volver a pensar en el problema desde sus raíces. Y no descansó hasta que encontró un nuevo modelo que surgió de la tensión entre ellos.

Básicamente, Young se negó a aceptar una elección “entre uno y otro”. Esa frase se ha repetido una y otra vez en mis entrevistas con líderes exitosos. Cuando se le preguntó si pensaba que lo más importante era la estrategia o la ejecución, Jack Welch respondió: “No creo que se trate de ‘una u otra’”. En forma parecida, cuando se le preguntó a A.G. Lafley, CEO de Procter & Gamble, cómo elaboró un plan de reestructuración basado tanto en disminución de costos como en inversión en innovación, dijo: “No íbamos ganar con el ‘uno o el otro’. Todo el mundo puede hacer el ‘uno o el otro’”.

Las cuatro etapas de la toma de decisiones

¿Cómo se reconoce entonces el proceso de pensamiento integrador? ¿Cómo hacen los pensadores integradores para considerar sus opciones de manera que ello conduzca a nuevas posibilidades y no, simplemente, a un retorno a las mismas alternativas inadecuadas? Trabajan en cuatro etapas relacionadas pero distintas. Los pasos en sí mismos no son propios del pensamiento integrador: todo el mundo los da al pensar en una decisión. Lo que distingue a los pensadores integradores es su aproximación a estos pasos (vea el recuadro “Pensamiento integrador versus pensamiento convencional”).

Determinar lo relevante. El primer paso consiste en establecer cuáles son los factores a tomar en cuenta. El enfoque convencional es descartar tantos como sea posible, o ni siquiera considerar a algunos de ellos. Para reducir nuestra exposición a complejidades incómodas, filtramos aspectos relevantes cuando analizamos un tema.

También hacemos esto debido a cómo se estructura la mayoría de las organizaciones. Cada especialidad funcional tiene su propia mirada estrecha de lo que merece ser considerado. Tradicionalmente, los departamentos de finanzas no han considerado como relevantes a los factores emocionales; en forma similar, los departamentos encargados de la conducta organizacional han ignorado con frecuencia los asuntos cuantitativos. Los ejecutivos presionan a los empleados para que limiten su opinión respecto de qué es relevante a fin de amoldarse a la doctrina del departamento, dejándoles sólo un subconjunto de los factores a los que, de otra manera, habrían prestado atención productiva.

Cuando las decisiones que tomamos resultan mal, a menudo reconocemos después de los hechos que no consideramos factores que son significativos para quienes están fuera del alcance inmediato de nuestros cargos o especialidades funcionales. Nos decimos: “Debí haber pensado en cómo los empleados de nuestra operación europea interpretarían la redacción de ese memo” o “debí haber pensado en el programa estatal de reparación de caminos antes de elegir el emplazamiento de nuestro nuevo centro de distribución”. El pensador integrador, en cambio, busca activamente factores menos obvios pero potencialmente relevantes. Por supuesto, al haber más aspectos relevantes el problema se complica más, pero a los pensadores integradores no les importan las complicaciones. De hecho, celebran su aparición, porque les aseguran que no han descuidado nada que pueda dar luces sobre el problema en su conjunto. Asumen la complejidad, porque de allí provienen las mejores respuestas. Confían en que se abrirán paso y saldrán de ella con una solución clara.

Al pensar en un nuevo modelo de negocios para Red Hat, Bob Young incorporó en sus cálculos algo que, en general, era ignorado por las empresas de software y, en particular, por los proveedores de Linux: las preocupaciones diarias de los directores informáticos corporativos y de sus administradores de sistemas. Hacer esto le permitió idear un modelo innovador que abrió un mercado enteramente nuevo para los productos y servicios basados en Linux.

En su conjunto, la industria del software desdeña la reticencia de los directores informáticos a comprar la mejor y más nueva tecnología, atribuyéndola a la timidez o a una adhesión estricta al mantra “nunca te despedirán por comprar IBM”. Young no sólo empatizó con los jefes informáticos sino que halló comprensible su cautela. “*No es FUD*” (por *fear, uncertainty and doubt*, temor, inseguridad y duda), dijo. “Es sensatez”.

El software de Linux era un producto completamente nuevo para los compradores corporativos y no seguía ninguna de las normas acostumbradas. Era gratis. Ningún proveedor lo controlaba. Había miles de versiones y cada una de éstas cambiaba casi a diario. Desde la perspectiva de los directores de informática, que Linux fuera más barato y mejor que los productos basados en Windows (el mensaje de venta básico de los rivales de Red Hat) desempeñaba una parte relativamente pequeña en sus cálculos. Los directores informáticos se preguntaban si sus inversiones tendrían una plataforma estable y consistente que funcionaría en sus organizaciones y si sus proveedores todavía estarían disponibles en diez o quince años. Los administradores de sistemas se inquietaban con que la complejidad de Linux –con sus actualizaciones aleatorias y casi diarias– pudiese generar una pesadilla de gestión, puesto que diferentes equipos de personas en la empresa tendrían que mantener los software.

Considerar estas inquietudes como relevantes permitió a Young llegar a la conclusión de que, en el caso de Linux, el servicio era un mejor argumento de venta que el producto, y que la credibilidad a largo plazo del vendedor era crucial.

Analizar la causalidad. En el segundo paso de la toma de decisiones, se analiza de qué manera los numerosos factores relevantes se relacionan unos con otros. Los pensadores convencionales suelen adoptar la misma visión estrecha de la causalidad que tienen de la relevancia. La más simple de todas es una relación causal de línea recta. No es por accidente que la regresión lineal sea la herramienta preferida en el mundo de los negocios para establecer relaciones entre variables. Por supuesto, hay otras herramientas disponibles, pero la mayoría de los ejecutivos las evitan porque son más difíciles de utilizar. ¿Cuántas veces usted ha sido regañado por un superior por complicar un problema más de lo necesario? Usted alega que no está tratando de complicar nada; sólo quiere ver el problema como realmente es. Su jefe le dice que se atenga a su trabajo, y una relación potencialmente compleja se convierte en una relación lineal donde más de A produce más de B.

Cuando tomamos malas decisiones, a veces se debe a que nos equivocamos al establecer los vínculos causales entre los aspectos relevantes. Tal vez teníamos razón acerca de la dirección de una relación, pero no respecto de su magnitud: “Pensé que nuestros costos disminuirían mucho más rápido de lo que lo hicieron a medida que nuestra escala crecía”. O tal vez captamos mal la dirección de una relación: “Pensé que nuestra capacidad de servicio a clientes aumentaría al contratar a un nuevo grupo de consultores, pero en realidad decayó porque los consultores experimentados tuvieron que dedicar mucho tiempo a capacitar a los nuevos y a corregir sus errores”.

El pensador integrador no teme cuestionar la validez de los vínculos aparentemente obvios o considerar relaciones multidireccionales y no lineales. Así es como, por ejemplo, más que simplemente pensar: “La rebaja de precios de ese competidor está dañando nuestros resultados”, el pensador integrador puede concluir: “Nuestro lanzamiento de producto complicó realmente a nuestros competidores. Ahora, como respuesta, rebajan sus precios y nuestra rentabilidad se resiente”.

El vínculo causal más interesante que identificó Young fue uno más bien sutil, entre la disponibilidad gratuita de los componentes básicos del software de Red Hat y la probable –o, según Young, inevitable– evolución del sector. Las relaciones que vio entre precio, rentabilidad y canal de distribución, llevaron a su empresa hacia una dirección diferente de la de sus competidores en Linux, los que veían un muy buen mercado para su software “gratis”. Esto es lo que le permitió a Young crear y luego sellar el nuevo mercado corporativo.

Young, por ejemplo, reconoció la vulnerabilidad de un producto basado en componentes libremente disponibles. Cualquiera fuese la cantidad que se cobrara por la conveniencia de adquirir un sistema operativo Linux agrupado en un CD-ROM, inevitablemente “vendría un tercero y le pondría un precio más bajo”, según Young. “Era un commodity en el verdadero sentido de la palabra”. Comprendió también que una empresa que no fuera en ese momento un rival –un gran minorista en electrónica, por ejemplo– podría generar su producto Linux y luego impulsarlo a través de su propio y bien desarrollado

Pensamiento integrador versus pensamiento convencional

Al responder a los problemas o desafíos, los líderes implementan cuatro pasos. Los pensadores convencionales buscan simplicidad en todo el proceso y a menudo se ven obligados a aceptar trade-offs poco atractivos. En cambio, los pensadores integradores celebran la aparición de complejidades –incluso si ellas significan repetir uno o más de los pasos– que les permiten elaborar soluciones innovadoras.

	1 Determinar lo relevante	2 Analizar la causalidad	3 Visualizar la arquitectura de las decisiones	4 Lograr soluciones
PENSADORES CONVENCIONALES	Se enfocan sólo en aspectos obviamente relevantes	Consideran relaciones lineales de una sola vía entre las variables, donde más de A produce más de B	Desmenuzan los problemas en varias partes y las trabajan en forma separada o secuencial	Toman una u otra opción; optan por las mejores opciones disponibles
PENSADORES INTEGRADORES	Buscan factores menos obvios pero potencialmente relevantes	Consideran las relaciones multi-direccionales y no lineales entre las variables	Ven los problemas como un todo, examinando cómo encajan las partes entre sí y cómo las decisiones se afectan mutuamente	Resuelven creativamente las tensiones entre ideas opuestas; generan resultados innovadores

canal de distribución, dejando en la estacada a Red Hat y a otros proveedores. “Yo sabía que necesitaba un producto sobre el que tuviera algún control, para así poder convertir a CompUSA en un cliente” –es decir, un comprador corporativo del paquete de servicios de Red Hat– “y no en un competidor” con su propio producto en CD-ROM.

Las relaciones causales detectadas por Young no eran tan revolucionarias en sí mismas, pero al unir las, Young pudo elaborar un cuadro más matizado del futuro del sector que el que pudieron hacer sus competidores.

Visualizar la arquitectura de las decisiones. Con un buen manejo de las relaciones causales entre los aspectos relevantes, usted queda listo para abordar las decisiones propiamente tales. Pero ¿qué decisiones? Hasta la simple pregunta de si ir esta noche al cine implica decidir, como mínimo, qué película ver, a qué sala ir y a cuál función. El orden en que se tomen estas decisiones afectará al resultado. Por ejemplo, usted podría no ver su película preferida si ya ha decidido que necesita estar de regreso a tiempo para relevar a la niñera que tiene planes para más tarde. Cuando se busca inventar un nuevo modelo de negocios, la cantidad de variables para la toma de decisiones se dispara. Y con ello viene el impulso para no sólo establecer una estricta secuencia en la que considerar los hechos, sino también para repartir segmentos de una decisión de manera que diversos participantes –a menudo diferentes áreas corpo-

rativas– puedan trabajar en ellas en forma separada.

Lo que suele ocurrir es que todos pierden de vista el tema principal y ello se traduce en un resultado mediocre. Supongamos que Bob Young hubiera delegado en diferentes jefes de área los asuntos relativos a precio, mejoras y distribución del producto original de software de Red Hat. ¿Sus respuestas individuales, agrupadas en una estrategia general de Red Hat, habrían podido producir el nuevo y espectacularmente exitoso modelo de negocio generado por Young? No parece muy probable.

Los pensadores integradores no descomponen un problema en partes independientes para trabajarlas por separado o en un cierto orden. Ellos ven la arquitectura completa del problema: cómo sus diversas partes encajan entre sí, cómo una decisión afecta a otra. Igual de importante, mantienen todas esas partes suspendidas al mismo tiempo en sus mentes. No reparten los elementos para que otros los trabajen poco a poco, ni abandonan temporalmente un elemento sólo para tomarlo en cuenta después de que todo lo demás se ha decidido. Un arquitecto no pide a sus subordinados que diseñen un cuarto de baño perfecto, ni una sala de estar perfecta, ni una cocina perfecta, para luego confiar en que las piezas de la casa calcen bien entre sí. Un ejecutivo de una empresa no diseña un producto antes de considerar los costos de fabricarlo.

Young tenía simultáneamente en su cabeza varios temas:

las impresiones y los desafíos de los directores de informática y de los administradores de sistemas; las dinámicas de los mercados de software para sistemas operativos tanto a nivel de personas como corporativo; la economía en evolución del negocio del software gratuito y las motivaciones de los principales protagonistas del software propietario. Cada factor podía haberle llevado a una decisión separada acerca de cómo abordar el desafío. Pero dilató la toma de decisiones y consideró las relaciones entre estos temas, mientras avanzaba lentamente hacia la creación de un nuevo modelo de negocios basado en la creencia de que una participación de mercado dominante sería crítica para el éxito de Red Hat.

Lograr soluciones. Todas estas etapas –determinar qué es lo relevante, analizar las relaciones causales entre los factores relevantes, examinar la arquitectura del problema– conducen a un resultado. Demasiado a menudo, aceptamos un trade-off desagradable sin quejarnos mucho, ya que parece ser la mejor alternativa. Eso se debe a que, cuando hemos llegado a esta etapa, nuestro deseo de simplicidad nos ha hecho ignorar oportunidades en las tres etapas previas para descubrir maneras interesantes y novedosas de evitar los trade-offs. En lugar de rebelarse contra las mezquinas y poco atractivas alternativas, en lugar de negarse a aceptar la mejor mala opción disponible, el pensador convencional se encoge de hombros y pregunta: “¿Qué otra cosa podríamos haber hecho?”

“Mucho más”, dice el pensador integrador. Al asumir un pensamiento holístico antes que uno segmentado, un líder puede resolver creativamente las tensiones que gatillaron el proceso de toma de decisiones. Las acciones asociadas a la búsqueda de esas decisiones –establecer pausas, hacer que los equipos vuelvan a examinar las cosas en profundidad, generar nuevas opciones a última hora– pueden parecer irresolutas desde afuera. En efecto, el pensador integrador puede estar insatisfecho con el nuevo lote de opciones que ha creado, en cuyo caso puede regresar y comenzar de nuevo. Sin embargo, cuando surge un resultado satisfactorio, éste es inevitable debido a la negativa del líder a aceptar trade-offs y opciones convencionales.

En el caso de Red Hat, el resultado fue completamente no convencional –no muchas empresas deciden de improviso regalar subproductos– y a la larga exitoso. El entendimiento progresivo por parte de Young de que un solo participante de su sector tendría presencia y apoyo entre los clientes corporativos –y que esa presencia y ese apoyo acarrearían atractivos ingresos por servicios a partir de software totalmente gratis–, configuró la decisión dramáticamente creativa que adoptó.

El pensamiento que asumió intuitivamente es muy diferente del pensamiento que impulsa a la mayoría de las decisiones de gestión. Pero, dijo Young, su experiencia no fue para nada única: “La gente a menudo se enfrenta a elecciones difíciles, por ejemplo: ‘¿Quiero ser el proveedor de alta calidad y de alto costo, o el proveedor de baja calidad y de bajo costo?’. Estamos preparados para examinar los pro y los contra de alternativas como éstas y luego elegir una de ellas. Pero la gente

de negocios realmente exitosa observa opciones como éstas y dice: ‘No me gusta ninguna’”. Utilizando esa frase recurrente, Young agrega: “No aceptan que sea un ‘esto o esto otro’”.

Nacido y criado

Las consecuencias del pensamiento integrador y del convencional no podrían ser más distintas. El pensamiento integrador genera opciones y soluciones nuevas. Crea una sensación de posibilidades ilimitadas. El pensamiento convencional pasa por alto las soluciones potenciales y alimenta la ilusión de que las soluciones creativas no existen. Con el pensamiento integrador, las aspiraciones crecen con el tiempo. Con el pensamiento convencional, se marchitan cada vez que parece reforzarse la lección de que la vida se trata de aceptar trade-offs poco atractivos. Fundamentalmente, el pensador convencional prefiere aceptar al mundo tal cual es. El pensador integrador celebra el desafío de dar forma a un mundo mejor.

Dados los beneficios del pensamiento integrador, hay que preguntarse: “¿Si no soy un pensador integrador ¿puedo aprender a serlo?”. En opinión de F. Scott Fitzgerald, sólo las personas con una “inteligencia de primer nivel” pueden seguir funcionando mientras tienen en la cabeza dos ideas opuestas. Pero me niego a creer que la capacidad para utilizar nuestras mentes oponibles sea un regalo reservado a una pequeña minoría de personas. Prefiero la visión sugerida por Thomas C. Chamberlin, geólogo estadounidense del siglo XIX y ex presidente de University of Wisconsin. Hace más de 100 años, Chamberlin escribió un artículo en la revista *Science* proponiendo la idea de las “hipótesis múltiples de trabajo” como un adelanto respecto del método científico más comúnmente utilizado en esa época: examinar la validez de una sola hipótesis mediante ensayo y error. Chamberlin argumentó que su enfoque brindaría explicaciones más certeras de los fenómenos científicos al tomar en cuenta “la coordinación de varios factores que participen en el resultado combinado en proporciones diversas”. Junto con reconocer los desafíos cognitivos planteados por ese enfoque, Chamberlin escribió que éste “desarrolla un hábito de pensamiento análogo al método mismo, que puede ser llamado un hábito de pensamiento paralelo o complejo. En vez de una simple sucesión de pensamientos en orden lineal... la mente parece quedar poseída por el poder de una visión simultánea desde diversas posiciones”.

Yo también creo que el pensamiento integrador es una disciplina que todos podemos desarrollar conscientemente para llegar a soluciones que de otra manera no serían evidentes. Primero, debería haber un mayor conocimiento del pensamiento integrador como concepto. Luego, con el tiempo, podemos enseñarlo en nuestras escuelas de negocios, una iniciativa en la que estamos actualmente trabajando junto a otros colegas. En algún momento, el pensamiento integrador dejará de ser sólo un talento tácito (conscientemente cultivado o no) en las mentes de unos pocos elegidos. ▢



Harvard Business Review
América Latina

La cadena de valor de la innovación

por Morten T. Hansen y Julian Birkinshaw

Junio 2007

Reimpresión R0706J-E

En lugar del acto reflejo de importar las mejores prácticas en innovación, los ejecutivos deberían adoptar un enfoque personalizado e integral para generar, concretar y difundir ideas.

La cadena de valor de la innovación

por Morten T. Hansen y Julian Birkinshaw

Los ejecutivos de las grandes empresas a menudo se preguntan: “¿Por qué nos somos mejores en materia de innovación?”. Después de todo, hay una abundancia de consejos sensatos respecto de cómo mejorarla: formule mejores ideas, busque conceptos y socios fuera de la empresa, establezca diversos mecanismos de financiamiento, proteja los negocios nuevos y radicalmente distintos de los antiguos, afine la ejecución.

Estos consejos estratégicos, no obstante, se basan en el supuesto de que todas las organizaciones enfrentan

los mismos obstáculos al intentar desarrollar nuevos productos, servicios o líneas de negocios. En realidad, los desafíos en innovación son distintos en cada empresa y un consejo comúnmente implementado puede ser una pérdida de tiempo, e incluso nocivo, si se emplea en la situación inadecuada.

Veamos cómo dos CEO distintos enfrentaron los desafíos de innovación en sus empresas. Cuando Steve Bennett asumió en Intuit, creadora de los programas de software financiero Quicken y QuickBooks, en enero 2000, ésta era una empresa con mu-

chas ideas –la mayoría recopiladas desde fuera de la organización– pero con poca disciplina para llevarlas al mercado. “Habíamos dedicado mucha energía en aprender de nuestros clientes”, recuerda el CEO, “pero nos costaba decidir qué ideas tendrían mayor impacto”. Para resolver esto, Bennett exigió que se establecieran objetivos claros de negocios para las ideas en desarrollo y designó a personas responsables de hacerlos cumplir. Actualmente, Intuit ejecuta las ideas tan bien como las genera. Los ingresos y utilidades de la empresa subieron

47% y 65%, respectivamente, en comparación con tres años atrás, en parte debido a este esfuerzo.

Casi al mismo tiempo que Bennett tomó el mando en Intuit, A.G. Lafley fue nombrado CEO de Procter & Gamble, una empresa cuya fortaleza principal radicaba tradicionalmente en el desarrollo interno de nuevos productos y su capacidad para llevarlos al mercado. Pero su cultura insular era una debilidad permanente. Lafley quería que la empresa mejorara su capacidad de cultivar ideas provenientes de afuera. Tras cinco años de inversiones, P&G ahora cuenta con un proceso de última generación para nutrirse externamente de ideas, que incluye una red global de recursos y sitios online de intercambio de conocimiento. Este proceso complementa la competencia central de P&G de ejecutar ideas y ha ayudado a impulsar un incremento en las ventas y utilidades de 42% y 84%, respectivamente, en los últimos cinco años.

Bennett y Lafley enfrentaron desafíos distintos de innovación que requerían soluciones diferentes. Intuit y Procter & Gamble probablemente tendrían un desempeño más bajo si sus CEO simplemente hubiesen importado las últimas mejores prácticas en gestión de la innovación. Veamos ahora el ejemplo de una empresa de tecnología que analizamos. Entusiasmados con el último consejo en innovación –que decía que las empresas deberían centrarse en generar más ideas– los ejecutivos de esta empresa fabricante de hardware coordinaron una serie de sesiones formales de brainstorming. Pero su problema no era la generación de ideas. La empresa tenía procesos inadecuados de evaluación y financiamiento: los conceptos nunca prosperaban ni tampoco morían. Las

sesiones de brainstorming sólo sirvieron para empeorar el problema mientras que los empleados bombeaban más y más ideas en un sistema que ya estaba seriamente dañado.

Ni la dosis más fuerte del mejor analgésico en el mercado ayudará a componer un hueso roto. Asimismo, las empresas no pueden simplemente importar las últimas modas en innovación para sanar el problema que las aqueja. Más bien, necesitan analizar sus procesos existentes para crear innovaciones, identificar sus desafíos únicos y desarrollar maneras de abordarlos. Este artículo ofrece un marco exhaustivo –“la cadena de valor de la innovación”– para hacer justamente aquello.

La cadena de valor de la innovación se deriva de los resultados de cinco grandes proyectos de investigación acerca de la innovación que realizamos en los últimos diez años. Entrevistamos a más de 130 ejecutivos provenientes de más de 30 multinacionales en EE.UU. y Europa. También encuestamos a 4.000 empleados no ejecutivos de 15 importantes multinacionales y analizamos la eficacia de la innovación en 120 proyectos de desarrollo de nuevos productos y en 100 unidades corporativas de emprendimiento.

La cadena presenta a la innovación como un proceso secuencial de tres fases, que incluye la generación de la idea, su desarrollo y la difusión de los conceptos desarrollados. A través de todas las fases, los ejecutivos deben efectuar seis tareas cruciales: la generación interna, entre unidades y externa de la idea, su selección, desarrollo y difusión a través de la empresa. Cada etapa es un eslabón en la cadena. A lo largo de la cadena de valor de la innovación podría haber una o más de una actividad en que la empresa

se destaca, es decir, los eslabones más fuertes de ésta. En cambio, podría haber una o más de una actividad donde una empresa tiene problemas, es decir, los eslabones más débiles de ésta (vea la ilustración “La cadena de valor de la innovación”).

Nuestro marco requiere que los ejecutivos observen sus esfuerzos en innovación de principio a fin. Alienta a los ejecutivos para que no realicen el acto reflejo de importar prácticas de innovación que posiblemente aborden parte de la cadena pero no necesariamente aquella que la empresa más necesita mejorar. Centra su atención en los eslabones más débiles e impulsa a los ejecutivos a ser más selectivos acerca de qué prácticas implementar en su búsqueda por un mejor desempeño en innovación.

La cadena de valor de la innovación también puede ayudar a los ejecutivos a darse cuenta de que lo que perciben como una fortaleza de innovación podría en efecto resultar ser una debilidad: cuando los ejecutivos se enfocan sólo en los eslabones más fuertes de la cadena de valor de la innovación –haciendo caso a consejos populares destinados a fortalecer una habilidad en, por ejemplo, la generación o difusión de una idea– socavan las partes más débiles de la cadena, lo que perjudica aún más sus capacidades generales en innovación.

Piense en la cadena de valor de la innovación

Para mejorar la innovación, los ejecutivos deben visualizar el proceso de transformar ideas en resultados comerciales como un flujo integrado, parecido a la cadena de valor para transformar materias primas en productos terminados de Michael Porter. La primera de las tres fases en la cadena es *generar* las ideas; esto puede ocurrir dentro de una unidad, entre las unidades de una empresa, o fuera de la empresa. La segunda fase es *concretar* las ideas o, más específicamente, seleccionar las ideas que recibirán fi-

Morten T. Hansen (morten.hansen@insead.edu) es profesor de emprendimiento y André and Rosalie Hoffmann Chaired Professor de Empresas Familiares en Insead, en Fontainebleau, Francia. Julian Birkinshaw (jbirkinshaw@london.edu) es profesor de gestión estratégica e internacional en London Business School y es senior fellow del Advanced Institute of Management Research, en Londres.

nanciamiento y desarrollarlas hasta que sean productos o prácticas. La tercera fase es *difundir* esos productos y prácticas. Examinemos las actividades y los desafíos asociados con cada fase.

Generación de ideas. Los ejecutivos comprenden que la innovación comienza con buenas ideas, pero, ¿de dónde vienen éstas? Naturalmente, los ejecutivos primero buscan las chispas creativas dentro de sus propios grupos funcionales o unidades de negocios y normalmente tienen una idea bastante clara de lo que está cerca de su alcance. Sin embargo, descubren que las chispas más grandes se encienden cuando se unen fragmentos de ideas, específicamente, cuando personas de distintas unidades hacen brainstorming o cuando las empresas aprovechan las ideas de socios externos.

La colaboración entre unidades—que implica combinar insights y conocimiento de distintas partes de la misma empresa con el fin de desarrollar nuevos productos y negocios—no es fácil de lograr. Las estructuras organizacionales descentralizadas y la dispersión geográfica dificultan el trabajo entre las personas de distintas unidades. Los ejecutivos de Bertelsmann, la gran empresa global alemana de medios de comunicación, tardaron la asombrosa cantidad de tres años en ponerse al día con respecto a Amazon y lanzar una librería online, debido en gran parte a la estructura descentralizada de la empresa. Las áreas autónomas de editoriales, clubes de libros y música, y divisiones multimedia y de distribución de Bertelsmann, no pudieron ni quisieron colaborar en torno a esta nueva oportunidad de negocios.

Las empresas también deben evaluar si están obteniendo suficientes ideas buenas desde fuera de la empresa e incluso fuera de la industria, es decir, si están aprovechando los insights y conocimientos de los clientes, usuarios finales, competidores, universidades, emprendedores inde-

pendientes, inversionistas, inventores, científicos y proveedores. Muchas empresas lo hacen mal, lo que resulta en oportunidades perdidas y en una productividad más baja en innovación. Sony, por ejemplo, tuvo un historial impresionante durante los 80 con el desarrollo de productos nunca antes vistos como PlayStation y el Walkman. Pero para los años 90, los ingenieros de la empresa se volvieron cada vez más insulares. Tal como recuerda su CEO Sir Howard Stringer en un artículo del *New Yorker* publicado en 2005, los ingenieros comenzaron a sufrir el nocivo síndrome “no fue inventado acá”, incluso cuando sus rivales estaban introduciendo productos de última generación como el iPod y la Xbox. Por creer que las ideas externas no eran tan buenas como las internas, la empresa perdió buenas oportunidades en áreas como los reproductores MP3 y televisores de pantalla plana, y desarrolló productos no deseados, como cámaras incompatibles con las formas más populares de memoria, por ejemplo.

Concreción de ideas. Una cosa es la generación de muchas buenas ideas, pero manejarlas bien (o mal) una vez que se han obtenido es un asunto totalmente distinto. Los conceptos nuevos no podrán prosperar sin mecanismos sólidos de evaluación y financiamiento. Más bien, sólo crearán cuellos de botella y dolores de cabeza en toda la organización. En muchas empresas, los presupuestos rígidos, las ideas convencionales y los criterios estrictos de financiamiento se combinan para acabar con la mayoría de las ideas innovadoras. Los empleados rápidamente perciben la situación y el flujo de ideas se agota. Cuando Stewart Davies se convirtió en jefe de I&D de BT en 1999, el grupo británico de telecomunicaciones padecía de problemas financieros. Davies examinó las operaciones dentro de I&D y recuerda su asombro ante el grado de creatividad —y frustración— de las personas que conoció.

No había escasez de buenas ideas en la empresa, concluyó. Pero las habilidades comerciales inadecuadas y una carencia de capital semilla para los proyectos de alto riesgo hacían difícil que alguien avanzara con ideas para nuevas tecnologías.

Otras empresas tienen el problema opuesto: los ejecutivos no implementan sus evaluaciones con la rigurosidad necesaria. La organización se inunda con nuevos proyectos de distintos grados de calidad (a menudo desfinanciados y con personal insuficiente) y no existe una idea clara de cómo encajan las iniciativas en la estrategia corporativa central. Por ejemplo, en 1999, la editorial británica Emap destinó aproximadamente £100 millones a la creación de una división digital para desarrollar ofertas basadas en Internet para sus negocios de revistas y radios. Preocupada por no quedarse atrás de sus competidores, la empresa invirtió agresivamente en cualquier idea digital que se le presentara casi sin elaborar casos formales de negocios ni pensar en presupuestos. Para 2000, Emap contaba con 43 negocios distintos enfocados en desarrollar ofertas de medios online, con ingresos proyectados por sobre £100 millones. En la realidad, los ingresos nunca superaron los £20 millones; la mayoría de los negocios cerró sus puertas y la división reportó pérdidas de £60 millones en 2001 y £17 millones en 2002.

Por muy bien evaluadas y financiadas que estén las ideas, aún deben ser convertidas en productos, servicios y procesos que generen ingresos. Los conceptos seleccionados para un mayor desarrollo a menudo se estancan porque languidecen en una sección de la organización que está demasiado ocupada haciendo otras cosas, o que no logra ver su potencial. Por ejemplo, para abordar la creciente demanda de alumbrado, electrodomésticos y sistemas de calefacción eficientes en energía, General Electric invirtió en un pequeño negocio de servicios de gestión de energía en Canadá en los

años 90. A pesar de un inicio exitoso –el emprendimiento rápidamente se adjudicó contratos y participación en el mercado– no hubo un lugar natural para este negocio dentro una empresa tan centrada en los productos como GE. El negocio sobrevivió dificultosamente como un paria durante unos años hasta que fue cerrado, y GE perdió una oportunidad para aprovechar las ventajas de ser pionero en una industria en crecimiento.

Difusión de ideas. Los conceptos que han sido obtenidos, verificados, financiados y desarrollados aún requieren aprobación, y no sólo de parte de los clientes. Las empresas deben lograr que las unidades corporativas relevantes dentro de la organización apoyen y difundan los nuevos productos, negocios y prácticas a través de las ubicaciones geográficas, canales y grupos de clientes deseables. En grandes empresas con muchas subsidiarias y organizaciones, está difusión dista mucho de ser automática. Por ejemplo, hace varios años, Procter & Gamble en Europa se centraba en extensas pruebas de mercados y productos para comprobar su “valor total superior” y la empresa otorgó a los ejecutivos de marcas nacionales la autoridad máxima para lanzar nuevos productos. Estas políticas generaron lanzamientos dolorosamente lentos. Asombrosamente, debido a las rigurosas exigencias de las pruebas de mercado de P&G, los ejecutivos lanzaron los pañales Pampers en Francia cinco años después de que el producto fue lanzado en Alemania. Mientras tanto, Colgate-Palmolive, al percatarse del temprano éxito de P&G en Alemania, lanzó una línea de imitación en Francia, y se adjudicó la mayor participación en el mercado dos años antes de que P&G introdujera Pampers en ese país.

Enfóquese en los eslabones correctos

Al examinar sus empresas bajo la lupa de la cadena de valor de la innovación y efectuar un análisis eslabón

por eslabón, los ejecutivos podrían sorprenderse con lo que aprendan. Los ejecutivos con los que hemos trabajado suelen ser buenos para lucir sus fortalezas en innovación: “Somos sumamente creativos”. “Somos muy buenos en el desarrollo rápido de productos”. Tal vez sea así, pero estas supuestas fortalezas en innovación pueden, en efecto, generar debilidades en el proceso si no son complementadas por fortalezas equivalentes en otras áreas. Volvamos a la empresa fabricante de hardware que mencionamos anteriormente. En todo momento había al menos 50 ideas muy buenas para nuevos productos y negocios flotando por la empresa. Pero debido a que los ejecutivos no evaluaban las ideas correctamente –es decir, financiar las mejores y eliminar el resto– eran pocas las ideas que florecían, mientras que seguían llegando nuevas ideas. Los ingenieros de la empresa estaban cada vez más frustrados al ver cómo se desperdiciaban sus talentos creativos. Las sesiones de brainstorming que implementó la alta gerencia para ayudar a limar asperezas con los ingenieros sólo agudizaron el problema. Al no ser capaz de reconocer el eslabón débil (la selección de ideas) y al asignar más tiempo y recursos a un eslabón que ya era fuerte (la generación de ideas), el equipo de dirección socavó los esfuerzos generales de la empresa por mejorar la innovación.

Asimismo, no importa cuán excelente sea el proceso de selección de ideas de una empresa si sólo existe un puñado de buenos conceptos o si el proceso subsiguiente de desarrollo es débil. También es una pérdida de tiempo y dinero desarrollar capacidades de última generación para lanzar productos o servicios cuando no hay nada que valga la pena difundir.

En resumen, los eslabones de innovación más fuertes de una empresa simplemente no sirven si impulsan a la organización a gastar dinero con pocas posibilidades de retornos sólidos o si la atención que se les otorga

debilita aún más a otras partes de la cadena de valor de la innovación. Los ejecutivos deben dejar de invertir todo su esfuerzo en mejorar sus capacidades centrales en innovación y, en lugar de aquello, deben centrarse en fortalecer sus eslabones débiles. En efecto, nuestra investigación sugiere que la capacidad de una empresa para innovar es sólo tan buena como el eslabón más débil de su cadena de valor de la innovación (vea el recuadro “¿Cuál es la estrategia de innovación más adecuada para usted?”).

Generalmente, las organizaciones se encuentran en uno de los tres escenarios amplios del “eslabón más débil”. Primero, está la empresa *escasa en ideas*, que dedica mucho tiempo y dinero al desarrollo y la difusión de ideas mediocres que generan productos y retornos financieros mediocres. El problema radica en la generación de ideas, no en la ejecución.

Por el contrario, la empresa *deficiente en concreción* tiene muchas buenas ideas pero los ejecutivos no las evalúan ni las desarrollan adecuadamente. En lugar de aquello, las ideas mueren en procesos presupuestarios que enfatizan todo aquello que es incremental y seguro, no lo novedoso. También hay ejecutivos que adoptan el enfoque de las “mil flores”, y dejan que las ideas florezcan donde sea que nazcan, pero nunca las cosechan. Se requieren mejores capacidades de evaluación, no mejores mecanismos de generación de ideas.

Finalmente, a la empresa *deficiente en difusión* le cuesta convertir sus buenas ideas en dinero. Las decisiones respecto de qué se lanzará al mercado se toman a nivel local y domina la cultura del síndrome “no fue inventado acá”. Como consecuencia, los nuevos productos y servicios no se lanzan correctamente en las ubicaciones geográficas, canales de distribución o grupos de clientes. Para estas empresas, la verdadera ventaja radica en convertir agresivamente en dinero lo que ya ha sido capaz de desarrollar,

La cadena de valor de la innovación

Visualizar la innovación como un proceso de principio a fin, en lugar de centrarse en una sola parte, le permitirá identificar tanto los eslabones más débiles como los más fuertes.

	GENERACIÓN DE IDEAS			CONCRECIÓN		DIFUSIÓN
	INTERNA	POLINIZACIÓN CRUZADA	EXTERNA	SELECCIÓN	DESARROLLO	PROPAGACIÓN
	Creación dentro de una unidad	Colaboración entre unidades	Colaboración con elementos de fuera de la empresa	Evaluación y financiamiento inicial	Transición desde la idea hasta el primer resultado	Diseminación a través de la empresa
PREGUNTAS CLAVE	¿Al personal de nuestra unidad se le ocurren buenas ideas?	¿Creamos buenas ideas trabajando con el resto de la empresa?	¿Obtenemos suficientes buenas ideas desde fuera de la empresa?	¿Somos buenos en el área de evaluación y financiamiento de ideas nuevas?	¿Somos buenos en el área de transformar ideas en productos, negocios y mejores prácticas viables?	¿Somos buenos difundiendo por toda la empresa las ideas desarrolladas?
INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	Número de ideas de alta calidad generadas dentro de una unidad.	Número de ideas de alta calidad generadas entre unidades.	Número de ideas de alta calidad generadas externamente.	Porcentaje de todas las ideas generadas que son seleccionadas y financiadas.	Porcentaje de todas las ideas financiadas que generan ingresos; número de meses antes de la primera venta.	Porcentaje de penetración en mercados, canales y grupos de clientes deseados; número de meses para llegar a la difusión completa.

no en dedicar más tiempo a la generación o concreción de ideas.

A continuación, examinaremos en más detalle los tres escenarios típicos del eslabón más débil y algunas posibles mejores prácticas que los ejecutivos podrían adoptar.

Cómo arreglar una empresa escasa en ideas

¿Por qué algunas empresas carecen de buenas nuevas ideas? Nuestra investigación señala que se debe en parte a redes inadecuadas: los ejecutivos no logran forjar vínculos sólidos con personas de fuera de su empresa.

O las personas prefieren hablar con sus colegas inmediatos en lugar de buscar a sus contrapartes en otros departamentos o divisiones. Estas empresas deben construir *redes externas* además de *redes internas entre unidades* para generar ideas mediante estas nuevas conexiones.

Construya redes externas. Existen dos enfoques fundamentalmente distintos para abordar la construcción de redes externas, y cada uno satisface objetivos diferentes. El primer enfoque consiste en desarrollar una red de *soluciones*, orientada a encontrar las respuestas a problemas específicos. Es

en gran medida lo que construyó A.G. Lafley en P&G. Los desarrolladores internos de productos traducen las necesidades de los clientes en informes tecnológicos que incluyen descripciones del problema por resolver. Estos informes circulan por la red externa de la empresa –que consta de buscadores de tecnología, proveedores, laboratorios de investigación y minoristas de todo el mundo– para ver si alguien en algún lugar puede ofrecer soluciones. (Para más información acerca de la red externa de soluciones de P&G, vea “Conectar y desarrollar: dentro del nuevo modelo de innova-

ción de Procter & Gamble” por Larry Huston y Nabil Sakkab, HBR Marzo 2006).

Asimismo, la empresa farmacéutica Eli Lilly encabeza InnoCentive (www.innocentive.com), un sitio web buscador de soluciones que Lilly, P&G, y otras empresas utilizan para encontrar respuestas a problemas técnicos o científicos específicos. Las empresas publican preguntas –por ejemplo, “¿Cómo podemos proteger a los ácidos grasos de la oxidación?”– que cualquiera de los más de 10.000 ingenieros, químicos y otros científicos registrados en el sitio pueden abordar. El grupo o individuo que ofrece la mejor solución aceptable gana un premio en dinero; el ganador del desafío sobre los ácidos grasos recibió US\$ 20.000.

El segundo enfoque implica la construcción de una red de *descubrimiento* orientada a encontrar nuevas ideas dentro de un amplio rango de tecnología o productos. Esto es lo que Siemens, la empresa alemana de electrónica e ingeniería, ha hecho en Silicon Valley. Desde 1999, cuenta con una unidad de 15 buscadores de tecnología para negocios en Berkeley, California. Los miembros del Technology-to-Business (TTB) Center cultivan relaciones personales con científicos, estudiantes de doctorado, inversionistas de capital de riesgo, emprendedores, laboratorios gubernamentales y centros de investigación corporativa. Así aprenden acerca de tecnologías e ideas de negocios emergentes. Su verdadero valor como buscadores de tecnología, no obstante, radica en su habilidad para combinar las tecnologías emergentes con negocios específicos de Siemens. Por ejemplo, mediante un alumno de doctorado de Columbia University aprendieron acerca de la tecnología para optimizar la calidad del servicio en redes de computación. Fueron capaces de entregar ese conocimiento a las secciones apropiadas; primero, a la división de telecomunicaciones

de Siemens y, luego, después de que esta sección sufrió una baja no relacionada con el proyecto, a la división de comunicaciones en la fábrica. Ese grupo intentaba satisfacer la necesidad de los clientes de tráfico garantizado en tiempo real mediante redes inalámbricas de área local (WLAN, por sus siglas en inglés). Como resultado de la diversa red externa de TTB, Siemens pudo lanzar el primer producto WLAN con garantías de tiempo real, con lo cual encabezó el mercado.

El objetivo de las redes de descubrimiento debería ser aprender, no enseñar. Veamos cómo Intuit desarrolló su versión Simple Start de QuickBooks en 2003. Los desarrolladores querían observar a los dueños de empresas compuestas por una o dos personas: ¿Cómo organizaban sus cuentas? ¿Cómo manejaban sus cuentas por pagar y por cobrar? Intuit creó un proceso de recopilación de datos: un equipo de desarrollo de diez miembros efectuó 40 visitas “a casa”, lo que implicaba estar con los dueños de pequeñas empresas para que los desarrolladores conocieran directamente los problemas de negocios que afectaban a los usuarios. Así aprendieron que muchos clientes no necesitaban o no querían ciertas funciones superiores de contabilidad en su software, por lo cual el equipo se dispuso a simplificar QuickBooks. Sometieron a prueba seis versiones sucesivas simplificadas del software durante estas visitas antes de llegar a la versión Simple Start, que resultó ser todo un éxito de ventas para Intuit.

Independientemente de si los ejecutivos están desarrollando redes de soluciones o de descubrimientos, el indicador clave que deberían tener presente es la diversidad de sus contactos, no su número. La meta debería ser aprovechar la mayor cantidad posible de fuentes únicas de información e ideas, en lugar de interactuar con muchos contactos similares.

Construya redes entre unidades

internas. Un enfoque complementario a la generación de nuevas ideas provenientes de empresas externas es construir redes entre las unidades dentro de las organizaciones. Después de todo, cuando los empleados no se conocen no pueden colaborar para generar nuevas ideas. La sesión ocasional de brainstorming entre unidades no será suficiente, ya que presume injustamente que personas que apenas se conocen podrán trabajar juntas para generar ideas cuando se requiera. Lo que se necesita es un diálogo y un intercambio de conocimiento permanentes entre personas de distintas unidades.

P&G ha hecho esto durante años, generando muchas creaciones exitosas de productos y negocios que fueron fecundadas entre distintas unidades. Un buen ejemplo de esto es el desarrollo de Olay Daily Facials. La idea era crear una crema facial que fuera una excelente limpiadora y humectante. Se reunieron los expertos de los grupos de cuidado de la piel, pañuelos y toallas de papel, y detergentes y suavizantes de telas de P&G, y con su conocimiento combinado acerca de surfactantes, sustratos y fragancias, P&G creó y lanzó un producto sumamente exitoso.

Este tipo de colaboraciones no ocurre por casualidad, sino que son el resultado de mecanismos organizacionales bien establecidos. P&G desarrolló 30 comunidades de práctica. Cada una consta de voluntarios de distintas secciones de la organización y está construida en torno a un área de experticia (tal como fragancias, cloros, química analítica, o ciencia de la piel y el cabello). Los equipos resuelven los problemas específicos que reciben y participan en cumbres mensuales de tecnología con representantes de las 10 unidades de negocio de P&G. La empresa también publicó una sección “pregúnteme” en su intranet, donde los empleados pueden describir un problema o necesidad de negocios. Sus preguntas o preocupaciones son

¿Cuál es la estrategia de innovación más adecuada para usted?

Existen muchas perspectivas excelentes de la innovación, tal como vemos en esta pequeña muestra de publicaciones. La cadena de valor de la innovación proporciona un marco para ejecutivos que les permite determinar cuáles son los enfoques adecuados para su empresa.

Cadena de valor de la innovación		Posible solución
Generación de ideas	Generación interna	"How to Kill Creativity", por Teresa M. Amabile (HBR September 1998) <i>¡Improvise! Aprenda a ser creativo en su negocio</i> , por John Kao (Grijalbo, 1996)
	Polinización cruzada	"El imperio de la colaboración", por Philip Evans y Bob Wolf (HBR Julio 2005) "Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work," por Kathleen M. Eisenhardt y D. Charles Galunic (HBR January 2000)
	Obtención externa	<i>Democratizing Innovation</i> , por Eric von Hippel (MIT Press, 2005) <i>La estrategia del océano azul</i> , por W. Chan Kim y Renée Mauborgne (Ediciones Granica, S.A., 2005) <i>Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology</i> , por Henry Chesbrough (Harvard Business School Press, 2003)
Concreción	Selección	"Bringing Silicon Valley Inside," por Gary Hamel (HBR September 1999) <i>Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm</i> , por Zenas Block e Ian C. MacMillan (Harvard Business School Press, 1993)
	Desarrollo	<i>De la idea de negocio a la rentabilidad: 10 reglas para conseguirlo</i> , por Vijay Govindarajan y Chris Trimble (Ediciones Deusto, S.A., 2006) <i>La solución de los innovadores</i> , por Clayton M. Christensen y Michael E. Raynor (McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A., 2004)
Difusión	Propagación de la idea	<i>Payback: Reaping the Rewards of Innovation</i> , por Harold L. Sirkin, James P. Andrew, y John Butman (Harvard Business School Press, 2007) "Liderar el punto de transformación", por W. Chan Kim y Renee A. Mauborgne (HBR Abril 2003)

entregadas a los 10.000 empleados de P&G en todo el mundo y, en última instancia, son canalizadas a aquellas personas con la experticia relevante. A un nivel más fundamental, P&G promueve desde dentro y mueve a las personas de un país a otro y entre unidades. En consecuencia, sus empleados construyen extensas redes personales entre unidades.

Cómo arreglar una empresa deficiente en concreción

¿Por qué a las empresas les resulta difícil convertir buenas ideas en productos y servicios? En su mayoría, las empresas no carecen de sistemas formales para gestionar ideas. La can-

tividad y diversidad de personas involucradas, no obstante, pueden crear un proceso burocrático y adverso al riesgo que detiene la ejecución. Tal como nos dijo un alto ejecutivo de una empresa de servicios financieros: "Si quiero llevar una idea al mercado rápidamente, tomo el control personalmente y soy yo quien la orienta a través del sistema. Si quiero matar una idea, la envío a través del proceso formal". Hay dos prácticas de innovación que pueden aportar mucho a la resolución del problema de concreción de ideas: el *financiamiento multicanal* y los *refugios seguros*.

Financiamiento multicanal. En empresas deficientes en concreción,

la innovación se estanca cuando, por ejemplo, al jefe no le gusta alguna idea nueva en particular o no la considera lo suficientemente buena como para reemplazar una iniciativa existente que ya está contabilizada en el presupuesto. Normalmente, es ahí donde termina; otra línea de negocio o método posible para mejorar el desempeño corporativo se queda en el camino. Un modelo de financiamiento multicanal, sin embargo, abre distintas opciones más allá del ámbito inmediato del jefe, desde pequeños montos discrecionales de capital semilla hasta fondos de capital de riesgo a gran escala.

Un ejemplo es el éxito de la unidad

GameChanger de Shell Oil. Establecida en 1996 para financiar el desarrollo de ideas radicales que podrían generar negocios totalmente nuevos, fue un gran éxito en los últimos diez años. Actualmente, opera en todas las divisiones importantes de Shell (exploración y producción, retail y químicos) y cuenta con un presupuesto anual de financiamiento semilla de US\$ 40 millones. Leo Roodhart, un ejecutivo de nivel corporativo, supervisa a los 25 miembros que constituyen la unidad. Los empleados de Shell presentan sus ideas al sitio web de GameChanger. Los miembros de la unidad revisan todas las propuestas y éstas son sometidas durante un periodo de seis meses a varias rondas de evaluación, creación de prototipos y financiamiento. Los empleados utilizan tiempo de sus jornadas de trabajo para ahondar más en la exploración de sus ideas y son compensados por sus esfuerzos. A medida que las propuestas se convierten en planes de negocio, existe la posibilidad de que los empleados reciban de GameChanger entre US\$ 300.000 y US\$ 500.000 en financiamiento inicial. Se establecen hitos formales de proyecto y en cada etapa se requieren entregables definidos e informes de progreso. Los emprendimientos que superan la “prueba del concepto” (alrededor de 10% de todas las propuestas originalmente presentadas) salen de GameChanger inmediatamente y son transferidas a alguna de las divisiones (destino de la mayoría de los proyectos) o a Shell Technology Ventures, un vehículo para las escisiones corporativas.

Desde que se creó GameChanger, se han presentado alrededor de 1.600 ideas. El flujo de propuestas es constante y la unidad ha creado un historial de éxitos: 40% de todos los proyectos en desarrollo en el sector de exploración y producción comenzaron como emprendimientos de GameChanger.

Refugios seguros. Algunas empresas son mejores que otras en construir

refugios seguros para sus conceptos emergentes. Estos refugios pueden ser cruciales para la conversión exitosa de buenas ideas en productos o negocios rentables. Piense en la situación de una empresa británica de tecnología que llamaremos Tenco. Frustrada por el flojo crecimiento de sus ingresos, la empresa creó en 2000 una unidad separada para desarrollar ideas de negocios que encajaban claramente con la estrategia general de Tenco, pero que probablemente se estancarían dentro de la organización. De los 13 emprendimientos que la unidad debía proteger, nueve se convirtieron en negocios viables con ingresos combinados anuales por sobre £100 millones.

Los ejecutivos de Tenco percibían que su función era proteger a estos nuevos negocios de la visión cortoplacista y de las restricciones presupuestarias que impregnaban al resto de la organización, pero sin aislarlos. Por un lado, el equipo de dirección construyó una estructura de gobierno corporativo que mantuvo a los nuevos negocios cerca de los negocios principales. Un consejo de administración que incluía a ejecutivos de áreas de alto impacto supervisó los nuevos emprendimientos. Cuando un equipo de nuevos negocios buscaba acceso a un canal de ventas existente de Tenco, un miembro del consejo de administración podía gestionar la relación de manera que conviniera a ambas partes. Por otro lado, Tenco ubicó a los nuevos negocios en un lugar apartado y les otorgó altos niveles de autonomía operacional. Para fomentar un espíritu emprendedor, Tenco desarrolló un novedoso plan de compensación de riesgo/recompensa para los ejecutivos de los nuevos negocios. El salario base era relativamente bajo comparado con los sueldos estándares de la industria, pero aquellos ejecutivos que alcanzaban todas las metas podían recibir compensaciones tan sustanciales como las de los altos ejecutivos de Tenco. La estructura ha funcionado bien: los jefes de empre-

dimientos han recibido compensaciones razonables y han mantenido su lealtad hacia la empresa.

Cómo arreglar una empresa deficiente en difusión

¿Por qué a algunas empresas les resulta tan difícil darle impulso a sus nuevas ideas? En las organizaciones descentralizadas, los ejecutivos cuentan con un grado bastante alto de autonomía, incluida la libertad para decir “No, gracias” a las nuevas ideas. Aun cuando los ejecutivos tienen menos control formal respecto de qué ideas nuevas implementarán, aún pueden retrasar o sabotear aquellos proyectos en que no creen. La difusión no ocurre por decreto; no basta con que los ejecutivos exijan que la empresa entera efectúe un lanzamiento de ideas desarrolladas. Más bien, deben generar expectativas en torno a nuevos conceptos empleando una variedad de catalizadores. Uno de estos catalizadores es el “evangelista de ideas”, es decir, alguien que predique la buena nueva sobre un producto o negocio emergente. Los mejores evangelistas usan incesantemente sus redes profundas y personales de contactos para crear conciencia entre los empleados y convencerlos de que deben adoptar un nuevo producto o concepto de negocios. Llegan a las personas mediante el teléfono, e-mails, llamadas de ventas y reuniones. Sus relaciones deben abarcar muchas partes de la organización para que pueda efectuarse la difusión en toda la empresa y entre empresas.

Echemos una mirada al lanzamiento europeo del jabón y de los productos para la ducha bajo la marca Sanex de Sara Lee, a comienzos de los años 90. Originalmente, Sanex fue creado en España y rápidamente terminó liderando el segmento de productos para la ducha y baño bajo un concepto de “piel sana”. Entusiasmado con el éxito regional de Sanex, el equipo ejecutivo europeo de Sara Lee pidió a Martín Muñoz, el presidente de la

Evalúe la cadena de valor de la innovación de su empresa

Si usted desea mejorar el desempeño en innovación de su empresa, éste es un buen punto de partida. Pida a alrededor de 30 empleados representativos de un amplio rango de funciones dentro de la empresa que llenen este cuestionario. Calcule el puntaje promedio para cada actividad y centre su atención en el número más alto o los dos más altos. Éstos son sus eslabones más débiles.

	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Actividad	Fase	
Nuestra cultura hace difícil que las personas presenten ideas novedosas.	1	2	3	Generación interna de ideas	Altos puntajes señalan que la suya podría ser una empresa escasa en ideas.	
A las personas en nuestra unidad se les ocurren muy pocas buenas ideas.	1	2	3			
Son pocos los proyectos de innovación que involucran a miembros de equipos de distintas unidades o subsidiarias.	1	2	3	Polinización cruzada entre negocios		
Lo habitual es que nuestra gente no colabore en proyectos entre unidades, negocios o subsidiarias.	1	2	3			
Son pocas las ideas para nuevos productos y negocios que provienen desde fuera de la empresa.	1	2	3	Obtención externa de ideas		
Nuestra gente a menudo exhibe una actitud de "no fue inventado acá", es decir, las ideas provenientes de afuera no son percibidas como tan valiosas como aquellas concebidas internamente.	1	2	3			
Tenemos reglas severas que norman la inversión en nuevos proyectos; a menudo es muy difícil conseguir financiamiento para las ideas.	1	2	3	Selección		Altos puntajes señalan que la suya podría ser una empresa deficiente en concreción.
Tenemos una actitud adversa al riesgo para invertir en nuevas ideas.	1	2	3			
Los proyectos de desarrollo de nuevos productos a menudo no se completan a tiempo.	1	2	3	Desarrollo		
Es difícil para los ejecutivos generar impulso para el desarrollo de nuevos negocios.	1	2	3			
Somos lentos en el lanzamiento de nuevos productos y negocios.	1	2	3	Difusión		
Los competidores rápidamente copian nuestros lanzamientos de productos y a menudo se anticipan y los lanzan en otros países.	1	2	3			
No penetramos todos los posibles canales, grupos de clientes y regiones con nuestros productos y servicios.	1	2	3			

división del Sur de Europa de Sara Lee y uno de los creadores de Sanex, que se hiciera cargo personalmente de la coordinación de su lanzamiento en Europa. El único problema era que la estructura altamente descentralizada de Sara Lee dificultaba un lanzamiento de este tipo y varios ejecutivos nacionales ya habían expresado su desinterés en apoyar a Sanex. En consecuencia, Muñoz asumió el reto de convencerlos como una cruzada personal. Los excelentes resultados que tuvo en España facilitarían su trabajo, pero, tal como dijo Muñoz, “el éxito nunca es suficiente”. A pesar de la resistencia inicial de los ejecutivos de marketing del Reino Unido y Dinamarca, Muñoz perseveró: los visitó en muchas ocasiones y los invitó a Barcelona para venderles el concepto. Muñoz también estaba consciente de los cambios internos, por lo que actuó con celeridad al visitar y convencer a un nuevo ejecutivo de marketing que reemplazó a uno de los escépticos del Reino Unido. Su tenacidad triunfó. Después de dos años, Sanex tuvo lanzamientos exitosos en cuatro países. Finalmente, fue introducido en 29 países y durante varios años fue la marca más vendida de Sara Lee en su división de productos para el hogar y el cuidado del cuerpo.

Nuevos indicadores, nuevas funciones

Si, con el tiempo, los ejecutivos ajustan sus soluciones a los problemas apropiados, un eslabón débil en la cadena de valor de la innovación se convertirá en uno fuerte y otra parte de la cadena pasará a requerir atención. Los ejecutivos deben monitorear permanentemente cada eslabón en la cadena para mejorar el todo de manera continua.


Efectivamente, para los ejecutivos que adoptan la perspectiva de la cadena de valor de la innovación los negocios ya no serán como antes. Tendrán que implementar nuevos indicadores clave de desempeño enfocados en los

resultados específicos de cada eslabón de la cadena. Si una empresa quiere mejorar la obtención externa de ideas, por ejemplo, un buen indicador básico sería el número real de buenas ideas nuevas que la empresa (o unidad) obtuvo externamente el año pasado en lugar del número de alianzas creadas con universidades. Si una empresa desea mejorar sus prácticas de difusión, un buen indicador básico sería el porcentaje de penetración en mercados, canales y grupos de clientes deseados más los meses requeridos para alcanzar la difusión completa, en lugar de la participación absoluta en el mercado en cada país. Los ejecutivos tendrán que determinar qué constituye una “buena” idea versus una idea trivial, qué constituye un flujo ideal de conceptos de afuera y la proporción entre buenas ideas y el total de éstas (sean buenas o malas) provenientes desde fuera de la empresa, entre otros datos. Las empresas que no recopilan esta información tendrán que empezar efectuando encuestas internas y luego ir acumulando información.

Los ejecutivos que adopten la cadena de valor de la innovación también tendrán que cultivar nuevas funciones para los empleados. Por ejemplo, en la unidad de Silicon Valley de Siemens, los miembros del equipo son “buscadores externos” que rastrean buenas ideas fuera de la empresa. En Procter & Gamble, los desarrolladores de productos y los científicos son los “gestores internos de ideas” que hablan con colegas de toda la empresa para identificar nuevas formas de combinar tecnologías de distintas partes de ésta para desarrollar nuevos productos y negocios. En Shell, Leo Roodhart y los miembros de su equipo de GameChanger actúan como “capitalistas de riesgo internos”, financiando y supervisando nuevas ideas de manera paulatina y con niveles de compromiso que van en aumento. En Tenco, los miembros del consejo de emprendimiento son los “defensores del proyecto”, condu-

ciendo a los nuevos negocios hacia el éxito al proporcionar refugios seguros para éstos. Finalmente, personas como Martín Muñoz de Sara Lee se desempeñan como “evangelistas internos” empeñados en conseguir que el resto de la empresa adopte nuevos productos, conceptos y negocios. A menudo, éstas no son funciones de tiempo completo; normalmente son tareas que se pueden asumir como parte de las obligaciones habituales de una persona. No obstante, es importante que la alta dirección considere la lógica de la cadena de valor de la innovación –y en particular los eslabones débiles– cuando determine las habilidades y experiencias que buscan cuando contratan a nuevo personal. Por ejemplo, una empresa pobre en la concreción de ideas en nuevos productos y líneas de negocios, podría contratar a personas con experiencia en capital de riesgo para poder fomentar esa mentalidad en la organización.

...

Varios libros y empresas consultoras ofrecen excelentes consejos a los ejecutivos que buscan mejorar sus capacidades de innovación. Al buscar las respuestas, no obstante, los ejecutivos deben recordar que no existe una solución única para todos. La implementación inadecuada de remedios populares para la innovación podría, de hecho, frustrar los esfuerzos de una empresa para mejorar su desempeño. La cadena de valor de la innovación ofrece un enfoque sistemático y a la medida para evaluar el desempeño en innovación de su empresa y para determinar cuál de todas las mejores prácticas que existen sería mejor adoptar. La visión basada en la cadena puede ayudar a los ejecutivos a desplegar un caudal de nuevos productos y servicios. Más importante aún, puede ayudarles a consumir finalmente el potencial de sus inversiones en la innovación. 

Reimpresión R0706J-E