

Entrevista Exclusiva



Vijay Govindarajan

22

Vijay Govindarajan es Profesor de Negocios Internacionales en TUC School of Business at Dartmouth College.

Las 10 reglas para los innovadores estratégicos

Aun las compañías globales con modelos de negocio exitosos, llegan al techo de su crecimiento. Eso es lo que hace a las industrias emergentes tan atractivas. Vijay Govindarajan y Chris Trimble, en su reciente libro *10 Rules for Strategic Innovators* [10 reglas para los innovadores estratégicos], argumentan que la supervivencia de cada organización depende de experimentos estratégicos en nuevos mercados. Y revelan cómo se equivocan las compañías en el camino que va de la idea a la ejecución.

INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO DE VIJAY GOVINDARAJAN

El mercado hoy en día se caracteriza por cambios rápidos y exponenciales. Los clientes cuentan con mayor poder de mercado, y sus necesidades cambian rápidamente al alargarse la vida en el mundo desarrollado o mejorar en el mundo en desarrollo. Estos cambios afectan nuevas y viejas industrias, ya sean de alta o baja tecnología, de manufactura o de servicios. Como resultado, los ejecutivos se encuentran continuamente reinventando sus estrategias.

La innovación estratégica procede con experimentos estratégicos -nuevos negocios con un alto potencial de crecimiento- que examinan la viabilidad de modelos de negocio aun no probados. Estos experimentos cuentan con diez características:

- 1. Tienen un muy alto potencial de crecimiento de los ingresos.
- 2. Apuntan a industrias emergentes o pobremente definidas creadas por cambios no lineales en la industria.
- 3. Prueban nuevos modelos de negocios aún no experimentados.
- 4. Se salen de la definición de negocios ya comprobada por la corporación y sus presunciones acerca de cómo los negocios tienen éxito.
- 5. Apalancan algunos de los recursos y habilidades existentes de la corporación aparte del capital; no se tratan de simples inversiones financieras.
- 6. Requieren de la corporación para desarrollar nuevos conocimientos y habilidades.
- 7. Revolucionan la definición del negocio más que crear valor de manera incremental en el negocio principal.
- 8. Involucran múltiples dimensiones de incertidumbre a través de múltiples funciones.
- 9. Dan pérdida por un largo período de tiempo y, por tanto, son caros como para repetir.
- 10. Son difíciles de evaluar. La retroalimentación es tardía y ambigua.



Dada esta lista de características uno se preguntaría por qué una compañía intentaría algo tan riesgoso, demandante y complejo. A medida que un negocio madura, el crecimiento inevitablemente se hace más difícil. El potencial de crecimiento de cualquier modelo de negocio eventualmente se deteriora.

Por supuesto, inversores y analistas en Wall Street aún demandan tasas de crecimiento de dos dígitos de casi todas las compañías. Sin el crecimiento, el progreso en las carreras de los empleados se paraliza, las organizaciones se opacan y su competitividad lo padece.

Los altos directivos pueden pagar para salir del escollo a través de adquisiciones audaces, pero la estrategia raramente beneficia a inversores, clientes, o hasta a empleados en el largo plazo. Generar crecimiento desde la propia empresa (crecimiento orgánico) es la estrategia más sana y difícil. A medida que las compañías envejecen y las industrias maduran, el crecimiento en mercados establecidos viene sólo a costa de otros competidores ya afianzados, y nunca es fácil adquirir una porción del mercado. Entonces, la innovación estratégica rápidamente se convierte en la opción más atractiva. Desarrollar esta capacidad es crítico. Las compañías que ejecutan exitosamente la innovación estratégica pueden brindar un crecimiento exponencial y generar ciclos de vida totalmente nuevos.

Las compañías que desarrollan su capacidad de innovación estratégica a temprana edad deslumbran a inversores con crecimiento sostenido y sorprenden a la competencia cambiando las reglas del juego. La mayoría de las compañías, sin embargo, se encuentran satisfechas con sus modelos de negocios existentes hasta que se topan con el techo de su crecimiento y su rendimiento comienza a mermar de manera notoria. Eventualmente, la innovación estratégica se torna en un asunto de vida o muerte. Después de todo, las mismas fuerzas que crean las oportunidades para un crecimiento exponencial -un cambio no lineal en el medio ambiente económico- también pueden sacudir los cimientos de una industria.

En ciclos de boom y quiebres, una verdad fundamental perdura: el cambio es constante, y frecuentemente no lineal. Los mercados financieros son engañosos, porque el cambio no alterna entre períodos de hiperactividad e inactividad. A través de la innovación esta-

tégica, las corporaciones pueden, no sólo adelantarse al cambio, sino también crearlo. Pueden acumular nuevos éxitos sobre los ya existentes. Constantemente pueden crear, crecer, y beneficiarse de nuevos modelos de negocios.

¿Por qué la innovación estratégica requiere un nuevo enfoque?

Cuando se piensa en la innovación, la mayoría de los directivos piensa primero en el alma creativa, brillante e inspirada que ve el futuro de una manera distinta, un rebelde en una misión. Este pensamiento se encuentra profundamente arraigado en la cultura del mundo de los negocios.

El error común que hacen los CEOs es pensar que la compañía ya ha sorteado la barrera más difícil en la innovación: encontrar una gran idea y un gran líder. De hecho, los desafíos más importantes aún están por venir. Algunas investigaciones indican que los experimentos estratégicos encuentran su mayor resistencia una vez que muestran señales de éxito, consumiendo más recursos y entrando en conflicto con la corporación a distintos niveles.

Las ideas pueden llevar a uno hasta cierto punto. Los líderes en cualquier nuevo negocio revolucionario no sólo deben identificar a la gran idea sino también deben ser capaces de atraer fondos, aprender rápidamente del éxito y del fracaso, inspirar a la gente alrededor de una visión difusa del futuro, reorganizarse para potenciar las lecciones aprendidas y administrar las expectativas relacionadas con el rendimiento mientras se disipa el caos.

Las tendencias dentro de las organizaciones establecidas presentan barreras adicionales. Además de los cinco desafíos mencionados, el líder también debe poder proteger la financiación del emprendimiento más allá del rendimiento de la empresa madre, establecer nuevas normas y políticas organizacionales que tengan sentido para el nuevo negocio, superar tensiones entre la nueva empresa y la corporación original, comprometer a los empleados de la empresa madre en apoyar al nuevo emprendimiento, y reclutar directivos talentosos para que trabajen en el nuevo proyecto. El grado de dificultad gerencial es muy alto.

La creatividad y la ejecución

Las compañías que se enfocan en el aspecto creativo, es decir, la generación de ideas, frecuentemente adoptan un anticódigo organizacional: rompen todas las reglas preestablecidas con la creencia de que las organizaciones creativas tienen poco en común con las disciplinadas y eficientes. Existe cierta validez en tal noción.

Construir negocios que generen un gran cambio requiere olvidar, tomar prestado y aprender. Estos desafíos centrales demandan más que un líder talentoso y ambicioso; requieren apalancar el poder de la estructura organizacional.

Tales disputas, entre la orientación a la eficiencia o a la creatividad, son improductivas. Esto se nota al considerar que cada historia de innovación cuenta con un principio, un nudo y un desenlace. Las grandes compañías son expertas en la eficiencia. Eso ayuda, pero la eficiencia no es necesaria hasta el desenlace del proceso de innovación. La mayoría de las compañías comprende que la creatividad en muchas maneras es opuesta a la eficiencia. Eso también es bueno, pero la creatividad es la prioridad dominante sólo en el comienzo del proceso innovador.

En el nudo, muchas compañías se pierden. No comprenden la forma de tornar ideas

Las diez reglas para los innovadores estratégicos

revolucionarias en un crecimiento revolucionario. Durante la adolescencia del emprendimiento, no es la creatividad ni la eficiencia la prioridad dominante. La necesidad de creatividad declina una vez que se tiene un plan de negocio, y enfocarse en la eficiencia es prematuro hasta que el negocio se encuentre estable.

Las diez reglas para los innovadores estratégicos se encargan de lidiar con los tres desafíos únicos que emanan de la coexistencia entre un negocio nuevo y uno maduro dentro de la misma corporación: el desafío de olvidar, el desafío de tomar prestado y el desafío de aprender. El nuevo emprendimiento debe olvidar algo de lo que hizo que la corporación tenga éxito. Debe tomar prestado algunos de los recursos de la corporación para una mayor ventaja respecto a emprendimientos independientes, y el emprendimiento debe estar preparado para aprender la manera de tener éxito en un mercado emergente e incierto.

El desafío de olvidar

Ciertos ejecutivos usualmente repiten acciones que creen que han producido éxito. Si el éxito continúa, la organización entera pasa de repetir estas acciones conscientemente a aceptarlas inconscientemente como correctas. En poco tiempo, estas presunciones se arraigan, no sólo en la mente de los directivos, sino también en las relaciones, procesos y patrones de comunicación. Se vuelven ortodoxas.

El nuevo emprendimiento debe olvidar tres cosas. En primer lugar, debe olvidar la definición de negocio de la compañía madre. Debe poder contar con la libertad necesaria para poder responder a preguntas básicas respecto al negocio de manera independiente a la empresa madre, como, por ejemplo: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué valor proveemos? En segundo lugar, el nuevo emprendimiento debe reconocer que un modelo de negocios distinto requiere de aptitudes diferentes. Las áreas de pericia de la empresa madre no importan tanto como las habilidades que necesita desarrollar el nuevo negocio. En tercer lugar, el nuevo emprendimiento debe olvidar el enfoque de la empresa madre en explotar un modelo de negocio comprobado y cambiar hacia una exploración de nuevas posibilidades.

El desafío de pedir prestado

Deben considerarse las ventajas de un emprendimiento independiente respecto a corporaciones existentes. Ofrecen la posibilidad de una riqueza inmensa para el equipo directivo. Pueden moverse de manera rápida sin el entorpecimiento que representa el burocrático proceso de toma de decisiones que a veces debilita a grandes corporaciones. Además de esto cuentan con el beneficio del consejo de inversores profesionales, quienes entienden las necesidades de nuevos emprendimientos. Más aún, no cuentan con una mente estructurada como obstáculo; ya que no tienen nada para olvidar.

El nuevo emprendimiento puede competir efectivamente contra emprendimientos independientes sólo pidiendo prestado los activos de la empresa original: relaciones con clientes existentes, canales de distribución, redes de abastecimiento, marcas, credibilidad, capacidad de producción y pericia en una variedad de tecnologías, recursos con que los emprendimientos independientes sólo pueden soñar. Parte de la justificación para hacer una inversión tan riesgosa como la que significa un nuevo emprendimiento proviene de un recurso o capacidad única que puede ofrecerle la empresa original a la nueva.

El desafío de aprender

Además de olvidar y pedir prestado, el nuevo emprendimiento debe aprender. La noción de aprendizaje organizacional es amplia, pero en el contexto de la innovación estratégica su significado es específico. Una curva de aprendizaje importa más que cualquier otra para el nuevo emprendimiento: la mejora en la predicción de su rendimiento como negocio.

Aprendiendo a predecir el rendimiento, el emprendimiento comprueba o descarta teorías acerca de lo que puede funcionar. Las teorías iniciales usualmente están equivocadas. Cuanto antes pueda resolverse la incertidumbre, el nuevo emprendimiento se pondrá en un sendero claro hacia el éxito más rápidamente. Vale la pena recalcar que el fracaso en olvidar mina el esfuerzo del aprendizaje. Si el nuevo emprendimiento no es capaz de desprenderse de la fórmula de éxito de la empresa madre, no será capaz de descubrir la propia.

Las diez reglas

- ❑ 1. En todas las grandes historias de innovación, la gran idea es sólo el primer capítulo.
Construir negocios que generen un gran cambio requiere olvidar, tomar prestado y aprender. Estos desafíos centrales demandan más que un líder talentoso y ambicioso; requieren apalancar el poder de la estructura organizacional.
- ❑ 2. Las fuentes de memoria organizacional son poderosas.
Las organizaciones naturalmente se aferran a la ortodoxia de la empresa madre, aun cuando se mueven a nuevos medio ambientes. Pero el nuevo emprendimiento necesita operar fundamentalmente de maneras diferentes.
- ❑ 3. Compañías grandes y establecidas pueden superar a algunos emprendimientos.
Lo logran si tienen éxito apalancando sus enormes recursos y capacidades.

- ❑ 4. Experimentos estratégicos enfrentan incertidumbres críticas.
No existe una cantidad de investigación capaz de resolver las incertidumbres antes de que el negocio sea lanzado. Entonces, el éxito depende más de la capacidad para experimentar y aprender, más que de la estrategia inicial.
- ❑ 5. La organización del nuevo emprendimiento debe ser construida desde cero.
Un nuevo emprendimiento se edifica con nuevas elecciones en cuestiones de personal, estructura, sistemas y cultura. Esta es la única manera de derrotar las fuerzas poderosas de la memoria institucional. La conciencia coloquial de las diferencias entre el modelo de negocios de la empresa madre y el nuevo emprendimiento no es suficiente.
- ❑ 6. La administración de tensiones es la tarea más importante para los altos directivos.
El bienestar de los vínculos entre el emprendimiento y la empresa madre se deteriora fácilmente. Existen varias fuentes de tensión naturales, conducidas por fuerzas dinámicas, particularmente la demanda y oferta cambiante de capital dentro de la organización.
- ❑ 7. El nuevo emprendimiento necesita su propio proceso de planeamiento.
Las normas de la empresa madre para evaluar el rendimiento del negocio interrumpirán el aprendizaje del nuevo emprendimiento.
- ❑ 8. Interés, influencia, competencia interna y la política interrumpen el aprendizaje.
Para asegurar el aprendizaje, uno debe tomar un enfoque disciplinado, independiente y analítico al proceso de hacer predicciones e interpretación de diferencias entre predicciones y resultados.
- ❑ 9. Debe responsabilizarse al nuevo emprendimiento por su aprendizaje y no por sus resultados.
Uno puede alcanzar esta meta insistiendo en un proceso de aprendizaje disciplinado. La responsabilidad por los resultados, a pesar de que sea más simple en la práctica, es contraproducente.
- ❑ 10. Las compañías pueden construir una capacidad para crecimiento a pasos agigantados a través de la innovación estratégica.
La habilidad de olvidar, tomar prestado y aprender es la base. Los directivos deben empezar construyendo estas aptitudes organizacionales tempranamente en la vida de la compañía.

En la naturaleza de la innovación estratégica existe un potencial para una gran victoria, pero junto al gran potencial viene una gran incertidumbre. La corporación puede aumentar las posibilidades prestando al nuevo emprendimiento sus inmensos recursos, pero fácilmente puede interponerse en el camino del emprendimiento.

Liderar un experimento estratégico puede ser la dificultad más grande que enfrente un directivo, pero se encuentra bien dentro del alcance cuando se diseña un nuevo emprendimiento capaz de olvidar, tomar prestado y aprender.

Centro de educación a distancia →

→ ¿Hace mucho que no pisa un aula?
Siga así

Solicite más información a:
info@diariojudicial.com
tel/fax: 4554-5558
4553-8775

Diario Judicial

Cursos de posgrado a distancia
para abogados y contadores

www.diariojudicial.com/campus

ENTREVISTA EXCLUSIVA A VIJAY GOVINDARAJAN

¿Qué lo motivó a escribir el libro? ¿Cuál es la principal idea que presenta?

El momento era oportuno. A mediados de la década del noventa una nueva generación de estrategias -Gary Hamel, CK Prahalad, Clay Christensen- redefinió la estrategia. Antes, la estrategia trataba acerca de defender la posición de uno. Luego, la estrategia pasó a ser la creación de un nuevo futuro. Pero los estrategas hablaron mucho acerca de qué hacer y luego de cómo lograrlo. Nosotros queríamos escribir un libro que comenzara donde los estrategas se habían quedado y dirigiéramos a contestar esta difícil pregunta.

Además, cuando se trata de una innovación importante, las grandes corporaciones están rindiendo por debajo del nivel. Sentimos que nos encontrábamos en una posición para aliviar dicha situación.

La innovación lleva la economía hacia adelante. Es una fuerza fundamental que eleva los estándares de vida. También importa a los individuos. La innovación, no sólo conduce al crecimiento de ingresos, sino también al crecimiento personal. Revitaliza a personas tanto como a organizaciones.

¿Por qué piensa que la supervivencia de cada organización depende de experimentos estratégicos apuntados a mercados sin precedentes?

Existen fuerzas colosales que redefinen a las industrias y a las economías: la globalización, la tecnología digital, el envejecimiento de la población en el mundo desarrollado, el crecimiento del mundo en desarrollo. Estos cambios atentan contra los modelos de negocios establecidos y abren nuevas oportunidades. El éxito sostenido depende de la capacidad para crear, lanzar y hacer crecer a negocios totalmente nuevos. Ninguna ventaja competitiva está asegurada.

¿Cuáles son las principales fuentes de tensión que surgen entre ambas organizaciones (la del nuevo Mercado y la empresa existente) y cómo pueden ser convertidas en una fuerza productiva?

La fuente de tensión más común es la lucha por un recurso escaso, como el acceso a clientes o el espacio en una instalación industrial totalmente ocupada. El problema para la compañía nueva e innovadora es que las organizaciones generalmente resuelven tales conflictos calculando dónde es más probable que dicho recurso brinde el máximo retorno financiero posible en el corto plazo. Por ello es tan crucial para ejecutivos senior identificar uno o dos recursos críticos que la nueva compañía considere imprescindibles, y asegurar que la nueva empresa cuente con dichos recursos, a pesar de que sólo puedan justificarlos con vagas esperanzas a largo plazo del resultado en el que dicho negocio pudiera llegar a convertirse.

Las tensiones son productivas mientras sean moderadas. Los ejecutivos senior deben prestar particular atención a los vínculos entre la nueva unidad de negocio y el negocio central de la compañía, ya que allí es más probable que las tensiones superen los niveles productivos.

En el libro presentan la idea de aprender de la experiencia como un acto no natural. ¿Cuáles son sus principales pensamientos detrás de esa idea?

¿Estudió el método científico en la escuela? ¿Encontró que fuera fácil? Nadie lo encuentra fácil, ni siquiera los científicos. A la gente de negocios, particularmente a los innovadores, le gusta creer que la clave para el aprendizaje es ser lo suficientemente valiente como para poder mirar los errores propios y aprender de ellos de una manera fría y racional. Pero esto es sólo un requisito. Aprender rápida y eficientemente significa probar cuidadosamente diferentes hipótesis acerca de cómo el propio negocio tendrá éxito. No hay nada natural en esto. Sin un proceso disciplinado al cual seguir, la mayoría de las personas olvidará la hipótesis que se tenía al principio del trimestre para el momento de ver los resultados al finalizar el trimestre. El libro resume una estructura disciplinada, la cual puede ser seguida por los gerentes para asegurar un aprendizaje lo más rápido posible.

Cuéntenos ejemplos de la vida real de compañías que fueron capaces de liderar un nuevo negocio con un alto potencial de crecimiento mientras mantuvieron la excelencia en el negocio existente.

La verdad: aún tenemos que encontrar un ejemplo perfecto de éxito absoluto. Una vez aclarado eso, una de nuestras historias favoritas es la del *New York Times Digital*. Evolucionó a través de tres diseños organizacionales antes de alcanzar la rentabilidad. En la primera fase el nuevo negocio se encontraba demasiado integrado con el negocio esencial. Contaban con un acceso beneficioso a los recursos, pero el negocio no evolucionó fácilmente más allá de lo que podría ser descrito como una operación de un "diario.com". En la segunda fase, se encontró demasiado aislado. Se reconstruyó de la nada, contratando a una serie de personas de fuera de la organización y redefiniendo la manera en que operaba. Esto permitió un estallido de creatividad, y de crecimiento de ingresos. Pero debido a que se convirtió en algo muy diferente al periódico, las tensiones entre el nuevo negocio y el negocio madre se volvieron problemáticas y entorpecieron el camino del producto digital a la rentabilidad. Finalmente, evolucionó a un diseño que nosotros denominamos "algo distintivo pero vinculado", el cual funcionó muy exitosamente.

¿Cuál sería la principal recomendación que les haría a los líderes de negocios respecto a cómo enfrentar el desafío de comenzar un negocio con alto potencial de crecimiento?

Para que una idea innovadora tenga una posibilidad debe haber un enfoque muy cuidadoso respecto a cómo se construirá la nueva unidad de negocio. El nuevo negocio debe estar diseñado de tal manera que pueda sortear tres escollos fundamentales: olvidar, tomar prestado, y aprender. Esto es, debe olvidar la fórmula del éxito del negocio original, pedir prestado los recursos del otro negocio y aprender cómo tener éxito en el nuevo ambiente. De alguna manera es similar al momento en que se abandona el hogar para ir a estudiar a la universidad. Uno se olvida de las reglas de los padres, pide prestadas instalaciones, como la lavandería, y aprende a tener éxito bajo las propias condiciones. Sin embargo, es más duro para una organización olvidar, tomar prestado, y aprender, que para un individuo.*

por Fernando Doria

Informes en México:
Dr. Roberto Solano Méndez
Coordinador del Congreso
Presidente Capítulo México
roberto.solano@udlap.mx

Dr. Jorge Durán Encalada
Coordinador Académico
jorge.duran@udlap.mx

Lic. Margarita Heredia Soto
Coordinadora de Logística
margarita.heredia@udlap.mx

Informes en Latinoamérica:
Ecuador: Alberto Rigall,
arigall_02001@yahoo.com
Brasil: Benny Kramec,
benny@shu.br
Argentina: Carlos Cleri,
ccleri@ciudad.com.ar
Uruguay: Cecilio García,
cgc@intenes.com.uy
Colombia: Guillermo Baena,
gbaena@metrotel.net.co
Bolivia: Leandro Somaré,
leandro@somar.com
Chile: María Bahamondes,
diazbahamondes@hotmail.com

Si está interesado en enviar un
paper, la fecha límite es el
23 enero 2006.
La aceptación de los papers será
publicada en la página web:
www.udlap.mx/slade
y en la página
www.slade.net.org
a más tardar el 28 de febrero
2006

Tracks:
Finanzas
Mercadería
Operaciones
Capital Intelectual
Responsabilidad Social
Alianzas y redes
Turismo
Innovación y Creatividad
Liderazgo

**MANAGEMENT
HERALD**
El primer periódico de gestión en Latinoamérica

XIX Congreso Latinoamericano de Estrategia SLADE

CREANDO CAPACIDADES para NUEVAS ESTRATEGIAS
a 40 años de la Corporate Strategy
en 1966

SLADE www.slade.net.org
XIX www.udlap.mx/slade
UDLA PUEBLA
AN 6 ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE LA CIUDAD DE PUEBLA, PUEBLA, PUEBLA

gidas www.gidas.com.mx
Tenaris Tenaris

PUEBLA, MÉXICO 25, 26 y 27 de MAYO 2006

Bibliografía

- Govindarajan, Vijay y Trimble, Chris (2005). *10 Rules for Strategic Innovators*. Boston: Harvard Business School Press
- Pinchot, Gifford (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: HarperCollins.
- Christensen, Clayton (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.