

La mayoría de las empresas muestra una gran diferencia entre el crecimiento que los mercados esperan de ellas y el que pueden entregar mediante el desarrollo de nuevos productos o vía adquisiciones. Los altos ejecutivos pueden cerrar la brecha identificando y conformando familias de oportunidades estratégicas.

CREAR NUEVAS PLATAFORMAS DE CRECIMIENTO



POR DONALD L. LAURIE, YVES L. DOZ Y CLAUDE P. SHEER

TARDE O TEMPRANO, la mayoría de las corporaciones llega a un punto donde su capacidad de generar crecimiento es insuficiente para las tasas esperadas por el consejo de administración y el CEO, y demandadas por los inversionistas. Como muestra el gráfico “Sostener el crecimiento es difícil”, las empresas *Fortune* 50 han logrado tasas promedio de crecimiento de los ingresos de entre 9% y 20% durante los cinco años anteriores a su entrada en este grupo de elite, y de 29% el año en que entraron, normalmente mediante una gran adquisición. Desafortunadamente, 93% de estas empresas nunca volvió a lograr crecimiento de sus ingresos superior a 2%. Los mercados de capitales fueron implacables. Los precios de sus acciones cayeron en promedio 61% después de tales colapsos.

Hasta cierto punto, todas estas empresas han sido víctimas de su propio éxito. Fueron capaces de mantener altas tasas de crecimiento por mucho tiempo porque estaban en industrias de alto crecimiento, pero una vez que éstas se desaceleraron, sus unidades de negocios ya no pudieron entregar el desempeño que los inversionistas daban por sentado. En algunos casos, las organizaciones trataron de estimular el crecimiento extendiendo modelos de negocios a áreas donde no se ajustaban bien, o desarrollando modelos de negocios que no podían manejar. Más a menudo, las empresas han recurrido a las adquisiciones. Pero esta estrategia tiene un historial desalentador. Después de un tiempo, 65% de las adquisiciones destruyen más valor del que crean. Tal como lo señaló el CEO de una corporación con la que trabajamos: “Tenemos una historia de adquisiciones equivocadas, de pagar demasiado, y de integración ineficaz que no arroja el desempeño previsto. En vez de agregar valor, absorbieron fondos requeridos para el crecimiento interno”. Aunque las adquisiciones desempeñan un papel importante en cualquier estrategia de crecimiento, no pueden ser un sustituto del crecimiento.

Entonces, ¿de dónde proviene el crecimiento nuevo, verdadero, rentable y estratégico, que apalanca las capacidades y la experticia de la corporación? En los últimos 12 años, Oyster International ha estado investigando y asesorando a empresas sobre el tema. Con el apoyo de investigadores de Harvard Business School y de Insead, en particular del profesor D. Quinn Mills de Harvard Business School, instituímos un proyecto de investigación denominado “La agenda del CEO y el crecimiento”. Identificamos y abordamos a 24 empresas que habían logrado un crecimiento orgánico significativo y entrevistamos a sus CEO, estrategias principales, jefes de I&D, directores de operaciones y ejecutivos de línea que aportaron para un crecimiento importante de sus empresas. Les hicimos la misma pregunta básica: “¿De dónde proviene su crecimiento?” y descubrimos un patrón consistente en sus respuestas. Todas las empresas crecieron al crear lo que llamamos nuevas plataformas de crecimiento (NPC), sobre las cuales pudieron generar familias de productos, servicios y negocios, y extender sus capacidades a múltiples nuevos ámbitos. Las plataformas entregaron un marco en el cual las adquisiciones sirvieron menos como un impulsor directo de crecimiento y más como una forma de adquirir capacidades, activos y conocimiento específico

de mercado. Las plataformas no son nuevas empresas pequeñas e inexpertas que podrían ser financiadas por una unidad de negocios o un ejecutivo entusiasta. La escala de las plataformas es estratégica e importante para la corporación.

Como lo demostraremos, identificar oportunidades de NPC exige que los ejecutivos cuestionen las ideas convencionales. Todas las empresas que estudiamos tenían equipos de alta dirección profundamente comprometidos con la idea de que la innovación en NPC era muy diferente de la innovación tradicional de productos o servicios. Ellos establecieron unidades independientes y de alto nivel con una responsabilidad permanente de crear NPC, y sus CEO emplearon hasta 50% de su tiempo en trabajar con estas unidades. El resultado ha sido espectacular y duradero. (La empresa de dispositivos médicos Medtronic, con sede en Minneapolis, es un buen ejemplo. De 1985 a 2004, aumentó sus ingresos 18% al año, las ganancias a una tasa compuesta anual de 20% y su capitalización de mercado a 30% al año.)

Las plataformas son diferentes

Las posibilidades de crear NPC surgen cuando las fuerzas de cambio –tales como tecnologías nuevas o convergentes, entornos regulatorios cambiantes o presiones sociales– crean la oportunidad de satisfacer alguna necesidad insatisfecha o latente de los clientes. (Vea el recuadro “¿Qué es una nueva plataforma de crecimiento?”) Cuando una corporación identifica una posible NPC, puede reunir el conjunto apropiado de capacidades, procesos de negocios, sistemas y activos necesarios para entregar productos y servicios que satisfagan tales necesidades de los clientes.

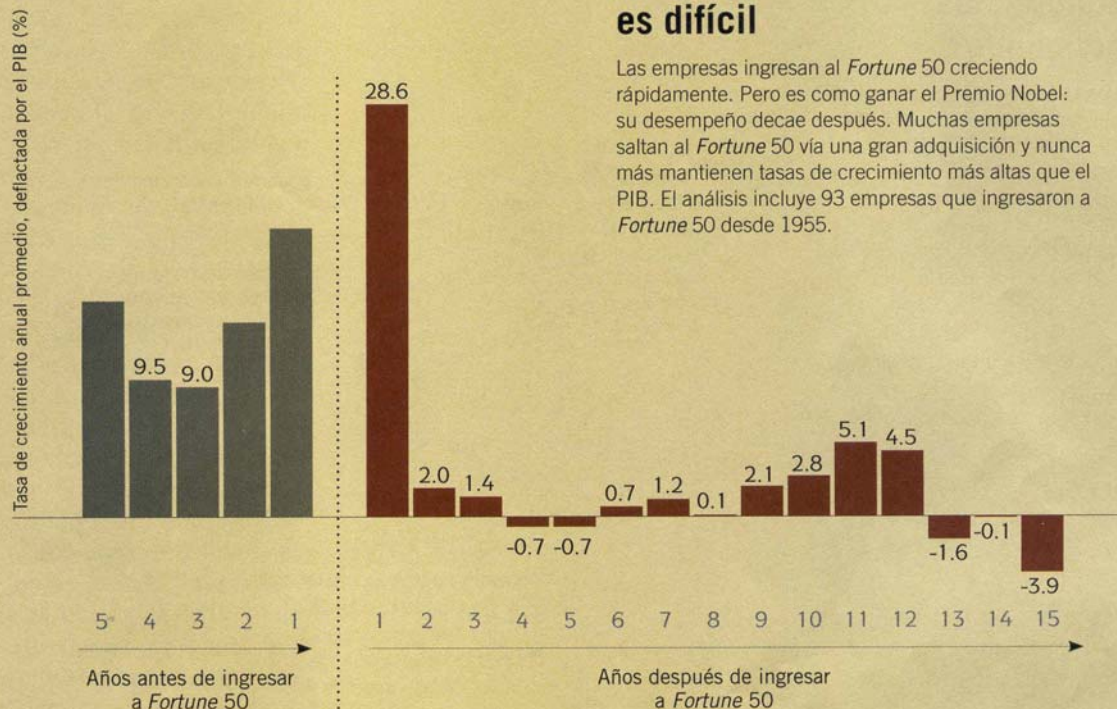
Algunas de las capacidades requeridas para una NPC provienen de reutilizar el talento y la tecnología que la empresa ya tiene. Por ejemplo, STMicroelectronics reutilizó su talento. La empresa está aplicando sus capacidades en microfluidos, los que desarrolló trabajando con Hewlett-Packard en cartuchos de inyección de tinta, para equipos de exámenes de sangre de uso masivo.

Las capacidades también pueden provenir de las redes externas de la empresa, por ejemplo, mediante acuerdos de licencias de tecnología y sociedades estratégicas. Una vez que la empresa ha clasificado las tecnologías y otras capacidades a las que puede

Donald L. Laurie (don@oysterinternational.com) es socio de Oyster International, una consultora con sede en Boston especializada en liderazgo y crecimiento. Laurie fue coautor de “The Work of Leadership” (HBR January 1997). Yves L. Doz (yves.doz@insead.edu), es Timken Chaired Professor de Tecnología e Innovación Global en Insead, en Fontainebleau, Francia, y director de investigación y educación de Oyster International. Doz fue coautor de dos artículos anteriores de HBR, el más reciente de ellos “Collaborate with Your Competitors—and Win” (January–February 1989). Claude P. Sheer (claudio@oysterinternational.com) es socio de Oyster International.

Sostener el crecimiento es difícil

Las empresas ingresan al *Fortune* 50 creciendo rápidamente. Pero es como ganar el Premio Nobel: su desempeño decae después. Muchas empresas saltan al *Fortune* 50 vía una gran adquisición y nunca más mantienen tasas de crecimiento más altas que el PIB. El análisis incluye 93 empresas que ingresaron a *Fortune* 50 desde 1955.



Fuente: Compustat, Corporate Strategy Board, Hewlett-Packard

acceder internamente o a través de sus socios, debe considerar qué capacidades debe conseguir mediante alguna adquisición. Inverness Medical Innovations, por ejemplo, se percató de que la tecnología de aguja intradérmica de Integ, una pequeña empresa que fabricaba terminales para glucosa sanguínea, se podía aplicar a sus productos para exámenes de diabetes. Inverness compró la empresa, identificó a diez de los 40 empleados cuyas destrezas los recomendaban para trabajo adicional en los productos para exámenes de diabetes de Inverness y los concentró en este trabajo. Los 30 empleados restantes fueron despedidos y la empresa adquirida se cerró. En otros casos, una empresa puede poseer una capacidad tecnológica, pero deberá adquirir los activos de producción o distribución para explotarla.

El número de potenciales plataformas para satisfacer necesidades insatisfechas de los clientes es normalmente mucho mayor de lo que la mayoría de empresas se percatan. En gran medida, eso se debe a que los altos ejecutivos están acostumbrados a pensar en términos de desarrollar un producto o servicio particular para

superar a los competidores, o de adquirir una empresa para brindar un producto o servicio complementario a sus líneas existentes. Los ejecutivos difícilmente ponderan sus capacidades con miras a crear toda una nueva familia de productos o servicios que satisfaga aquellas necesidades de los clientes que la empresa jamás ha abordado. Pero este enfoque es precisamente lo que distingue a las empresas de alto crecimiento que estudiamos.

Eso no quiere decir que los dos tipos de innovación no estén relacionados. De hecho, en las primeras etapas, puede ser difícil ver una diferencia entre un nuevo producto o servicio y una nueva plataforma. Eso se debe a que muchas nuevas plataformas empiezan como ideas de producto o servicio. Las diferencias entre las mentalidades de gestión se aclaran al desarrollarse la idea. La creación de la Unidad de Logística de Repuestos (ULR) en el gigante de despachos UPS constituye un buen ejemplo. Desde comienzos de la década de 1900, UPS se ha especializado en la entrega de pequeños paquetes. A mediados de los años 90, el CEO de UPS Oz Nelson se percató de que la industria

¿Qué es una nueva plataforma de crecimiento?

Las oportunidades de crear nuevas plataformas de crecimiento descansan en la intersección del conjunto real o potencial de capacidades de una empresa, las necesidades insatisfechas de los clientes y las fuerzas de cambio en el ambiente más amplio.



estaba madurando y de que UPS y sus competidores FedEx y U.S. Postal Service sólo podían prever tasas de crecimiento más bajas (al nivel del PIB). Él identificó una brecha de crecimiento de US\$ 1.000 millones en ingresos y formuló los desafíos como necesidades de “nuevo posicionamiento estratégico” y “nuevas plataformas de crecimiento”.

Para cumplir sus desafíos, estableció una organización de subalternos directos. Se percató de que su compromiso sería sólo uno de los componentes necesarios. “Yo siempre había tenido la actitud de traer personas inteligentes y crebles a la organización. Ellos me enseñan cómo resolver el problema y yo los ayudo a ser eficaces”. Se formó un grupo de NPC que finalmente fue dirigido por Mike Eskew, un alto ejecutivo de operaciones que posteriormente se convertiría en CEO. El grupo estaba formado por empleados antiguos con variada experiencia, credibilidad en la organización y fortaleza para formular y abordar asuntos que abarcaban intereses políticos y de negocios. Un miembro del equipo había participado en la transformación de la infraestructura de comunicaciones y de TI de UPS, otro

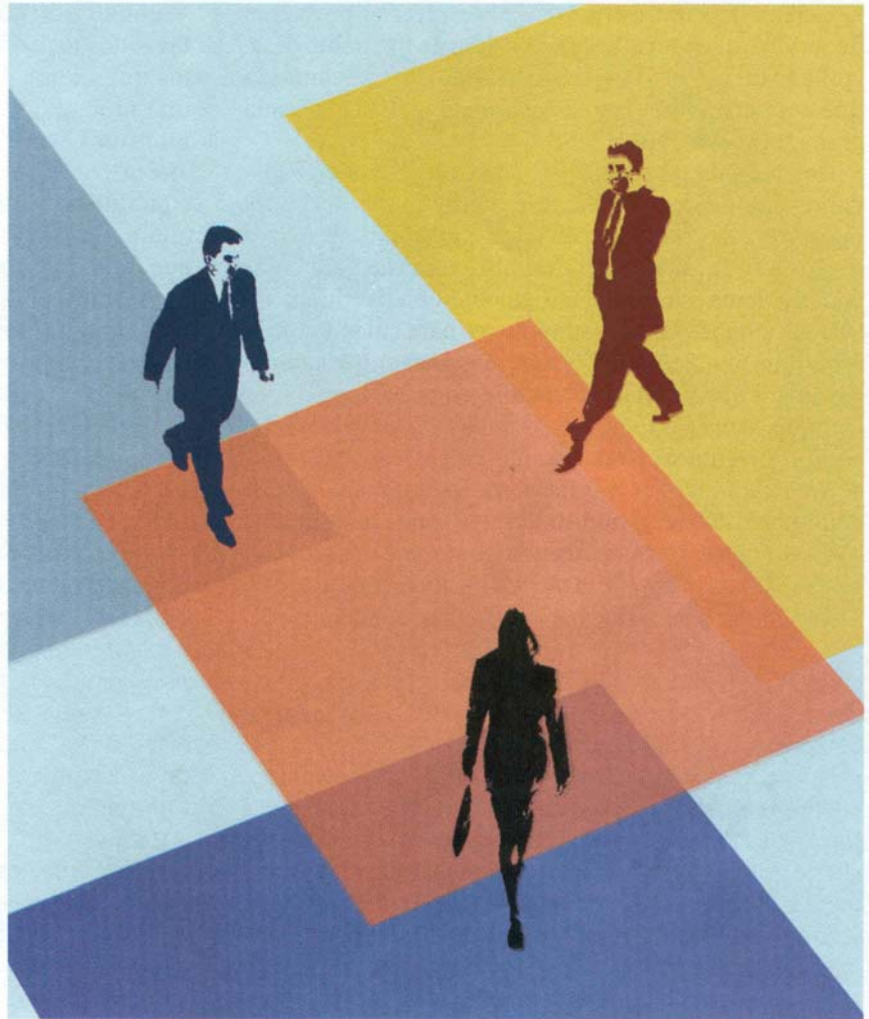
había estado involucrado en el inicio y la formación de la aerolínea de UPS. La membresía en este grupo no era una tarea para promisorios ejecutivos de rango medio o innovadores inadaptados. Era para ejecutivos maduros y experimentados, con curiosidad e insatisfacción con el statu quo.

El equipo sabía que, básicamente, la empresa estaba en el negocio de la entrega de paquetes, pero fue más allá de esa definición. El equipo se preguntaba constantemente: "¿Quiénes somos?"; "sabemos que entregamos paquetes, pero también somos una empresa de tecnología, una aerolínea (la novena más grande del mundo), una empresa de seguros y una de las mayores compradoras de espacio de ferrocarril en el mundo". Esto llevaba a otra pregunta: "¿Cuáles son nuestras capacidades, conocimientos y activos?". El equipo concluyó que las fortalezas de UPS eran su posición de mercado única en brindar la conexión física entre comprador y vendedor, así como su excelencia operacional, planeamiento de red e infraestructura global. Una vez que el equipo comprendió eso, empezó a identificar las tendencias que podían delinear oportunidades en

los diversos espacios de mercado de UPS y en los que ella buscaba necesidades insatisfechas de los clientes. El grupo descubrió, por ejemplo, que los clientes necesitaban entender y controlar el flujo de bienes durante el transporte. La tecnología era lo que permitía integrar globalmente información, transporte y pago.

En este punto, uno de los clientes de UPS llegó a la empresa con un problema. Los representantes de servicio al cliente de un importante fabricante de PC habían estado recibiendo pedidos donde les solicitaban que enviaran tableros y chips de PC a los usuarios. Inicialmente, los usuarios se contentaban con la entrega en dos días, luego quisieron en un día y luego en el mismo día dentro de dos a cuatro horas. Esto resultaba complicado: el fabricante de PC manejaba cuatro lugares de despacho en Estados Unidos, cuatro en Europa y dos en Asia, y el trabajo implicaba supervisar el inventario central, el de terreno, las transferencias y las devoluciones. Los representantes simplemente no podían manejar las diversas actividades y cumplir dentro del reducido tiempo de demanda, así que acudieron a UPS.

El equipo vio que este proyecto representaba una oportunidad para usar las capacidades existentes y entrar en un nuevo tipo de negocio: gestionar el flujo de bienes para clientes de UPS. Por tanto, se reunió con la empresa de PC para entender la cadena de valor de la industria de computadores, desde los pedidos de los clientes hasta la gestión de inventario y logística y la instalación en el lugar del cliente. El equipo identificó las actividades que la empresa de PC deseaba gestionar y las que estaba dispuesta a tercerizar. A partir de esas conversaciones el equipo de UPS desarrolló una solución en la forma de una Unidad de Logística de Repuestos, que inicialmente operaría dentro de su unidad de NPC. El equipo se dedicó a una evaluación muy sistemática de las actuales capacidades y activos de UPS así como de los que tendría que comprar o conseguir para crear esa unidad (vea el recuadro "Acoplando capacidades en UPS"). El objetivo era retener la ULR en la NPC mientras desarrollaba un prototipo del producto y lo probaba en el mercado. Una vez que la unidad hubiera demostrado sus capacidades de ejecución y alcanzado



masa crítica, se podía establecer como una nueva unidad operativa o integrarla a un negocio básico de UPS (en este caso ocurrió lo último).

Cuando UPS empezó a probar el nuevo servicio, el equipo notó que la ULR a menudo tenía que enviar varios repuestos para resolver un problema que el servicio al cliente no podía identificar con claridad. Este descubrimiento llevó a UPS a reconocer una oportunidad: podría manejar los repuestos no utilizados devueltos al inventario y también la pieza reemplazada que se repararía. Luego, mediante aprendizaje de los clientes y ajuste de las capacidades de UPS a las oportunidades, la idea del equipo de NPC evolucionó aún más en relación con los servicios que UPS podía brindar. ¿Por qué no entregar repuestos para clientes de otros fabricantes? O más aún, ¿por qué no asumir la gestión de inventario de las divisiones de servicio al cliente de estos clientes? UPS se percató de que podía agregar componentes en su cadena de suministro –crear una bodega en acción– para minimizar la cantidad de inventario de sus clientes y reducir el número de pasos en

la cadena de suministro. UPS, al resolver el problema de servicio al cliente de una empresa de PC, había desarrollado una solución sectorial sumamente apalancada que era pertinente para la gestión de logística de cada gran fabricante de PC.

Una vez que las capacidades de ULR se hicieron sólidas, el equipo de NPC empezó a buscar aplicaciones y oportunidades para ofrecer el mismo tipo de servicios de gestión de cadena de suministro a otras industrias con problemas similares. El siguiente objetivo fue la investigación médica y los suministros para cuidados de la salud, que también necesitaban transportar rápidamente productos que podrían necesitarse en poco tiempo (por ejemplo, sangre y muestras de tejido). Una vez más, el equipo inventarió cuidadosamente sus capacidades y activos para atender a este mercado. Eso condujo a la adquisición de Livingston, una empresa que se vinculaba con las regulaciones de agencias como la DEA (control de estupefacientes) y la FDA (regulación de alimentos y medicamentos), y trabajaba con los congeladores y bóvedas requeridos para mantener suministros médicos y cultivos de tejido en tránsito, que era una capacidad requerida por UPS para atender la plataforma de logística del sector de cuidados de la salud.

Hoy, el negocio de URL ha tomado una posición de liderazgo en el mercado emergente de US\$ 3,2 billones (millones de millones) para la gestión tercerizada de logística. Mejor aún, mediante ese proyecto, UPS ha institucionalizado las capacidades y destrezas para identificar y desarrollar oportunidades para NPC, lo que actualmente representa US\$ 6.000 millones potenciales por año en ingresos con buena rentabilidad.

Las plataformas como modelo de negocios

UPS no es la única empresa que busca explícitamente plataformas en lugar de productos. Originalmente, Medtronic estaba profundamente concentrada en marcapasos, pero con el anterior CEO, Bill George, y el actual CEO, Art Collins, ha aprovechado su conocimiento y sus capacidades para establecer amplias plataformas para productos que ayudan en el tratamiento de enfermedades cardiovasculares, neurológicas y vertebrales, y también diabetes. Procter & Gamble también ha aceptado el concepto de plataforma. En 2000, seis meses después de convertirse en CEO, A.G. Lafley estableció FutureWorks, una unidad independiente de negocios cuya misión es crear plataformas de crecimiento para P&G y buscar oportunidades entre las actuales unidades de negocios y más allá de su ámbito. Aunque éstas y las otras empresas que estudiamos y con las que trabajamos difieren en los detalles, abordan el desafío de enfatizar las plataformas de maneras notablemente consistentes. Específicamente, ellas:

Ponen a cargo a directores de crecimiento creíbles.

En todos los casos exitosos que hemos estudiado o en los que hemos trabajado, observamos que el jefe de una unidad de NPC o el director de crecimiento era un futuro competidor por el puesto de CEO, o un alto ejecutivo único, con credibilidad, capacidad organizacional y un profundo interés en oportunidades más allá de la actual mezcla de negocios. Estos ejecutivos generalmente tenían un sentido de curiosidad, un enfoque hacia afuera y autoridad para actuar. Tal como lo señalamos, Mike Eskew, de UPS, se convirtió luego en CEO. En Medtronic, el médico Glen Nelson fue también vicepresidente del consejo de administración y responsable de investigación y desarrollo, estrategia, fusiones y adquisiciones, iniciativas corporativas de negocios nacientes y desarrollo de nuevas plataformas y negocios. Una empresa con la que trabajamos consideró tres candidatos para el puesto. Dos de ellos eran líderes de unidades de negocios centrales y el tercero era un alto ejecutivo que había sido presidente de tres empresas nacientes, la última de las cuales había sido adquirida por su empresa. Los líderes de NPC también tenían una estrecha relación con sus CEO, lo que hacía que otros ejecutivos prestaran más atención a la unidad. Nelson de Medtronic y el entonces director de operaciones, Collins, eran parte de la oficina del CEO. Lafley escogió a un joven director general, Dan Rajczak, para dirigir FutureWorks. Rajczak había trabajado en Asia cuando Lafley manejaba ese negocio regional.










Crean que el equipo es más importante que la idea.

Muchos ejecutivos adoptan el siguiente punto de vista: "Muéstreme una buena idea y yo crearé un equipo en torno a ella". Pero según nuestra experiencia, la mayoría de ellos sólo ve una buena idea cada cierto número de años y en su mayoría no son buenos para discernir lo que necesitarían para hacerla funcionar. Eso no significa que no existan muchas ideas nuevas. Sí existen, pero a menudo están poco desarrolladas o son irreconocibles como potenciales negocios exitosos. Para identificarlas y desarrollarlas, usted no puede depender de los talentos de un solo ejecutivo de alto rango. Necesita un equipo organizado y dotado de poder. Considere de nuevo a UPS. Un punto muy crítico de esa historia es que el equipo de Eskew se estableció para desarrollar un flujo de nuevas plataformas de crecimiento y convertirse en un socio estratégico de largo plazo para crecer en áreas más allá del ámbito de las unidades de negocios. No era un grupo de innovación establecido para buscar ideas ad hoc. De hecho, junto con la URL, el equipo se esforzó por concebir otras seis plataformas, todas ellas con un potencial comparable a la URL.

El equipo de NPC debería consistir en tres o cuatro altos ejecutivos que no sólo posean una comprensión plena de los mercados y las operaciones de la empresa,

Acoplando capacidades en UPS

El acoplamiento crítico que conduce a la ejecución está más allá del ámbito de las actividades normales de los negocios. Acoplar, probar y levantar nuevas plataformas de crecimiento es una combinación de gran escala, acción rápida, cambio frecuente y de la gestión de actividades altamente interdependientes. Mientras creaba lo que llegó a ser una Unidad de Logística de Repuestos (ULR), el equipo de nueva plataforma de crecimiento de UPS evaluaba sistemáticamente las capacidades internas de la empresa y aquellas que UPS podría utilizar a través de su red externa. Eso le permitía al equipo estimar lo que necesitaba adquirir e integrar grupos de redes o sociedades.

Interno		Externo	
¿Qué IP, tecnología y experticia tenemos?	 <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de capacidades • Especialidades desde orden para entregar hasta análisis después de la entrega 	¿Qué podemos aprender del análisis de patentes?	 <ul style="list-style-type: none"> • Sin respuesta
¿Qué capacidades corporativas podemos apalancar?	 <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones • Planificación de redes • Infraestructura global 	¿Dónde deberíamos buscar para establecer acuerdos de tecnología o distribución?	 <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas corporativas • RFID
¿Qué procesos operativos son relevantes?	 <ul style="list-style-type: none"> • Recoger • Clasificar • Recoger y empacar • Gestión de bodegas y similares 	¿Qué procesos operativos debemos desarrollar?	 <ul style="list-style-type: none"> • Red de entrega • Evaluación de lugar • Devolución de partes • Devolución de inventario
¿Qué empresa huérfana podría ser incluida en la mezcla?	 <ul style="list-style-type: none"> • Roadnet Technologies • Sonic Air • Inventory Express • IS Repair 	¿Qué IP/tecnología podemos patentar (adquirir licencias o derechos para elaborar productos)?	 <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la gestión de bodegas • Experticia en servicio de ayuda
¿Qué competencias faltan en los equipos?	 <ul style="list-style-type: none"> • Sin respuesta 	¿Podría un socio apoyar nuestras metas?	 <ul style="list-style-type: none"> • MIT auto ID labs
Adquisición e incorporación de capacidades			
¿Qué nuevas tecnologías, experticia, procesos o capacidades deberían ser adquiridas e incorporadas?		 <ul style="list-style-type: none"> • Huella regional para unidad de logística de repuestos en América Latina, Asia y Europa • Experticia en salud 	

sino que además tengan carácter emprendedor y alguna experiencia en crear nuevos negocios. Deben tener la capacidad y la autoridad para tomar rápidamente decisiones importantes sobre inversiones significativas, tales como adquisiciones, y también deben ser capaces de asesorar a los ejecutivos de operaciones contratados para cada empresa creada en la plataforma. El CEO Ron Zwanziger lo explica desde la perspectiva de Inverness: "Nos gusta la gente que ve el futuro y establece conexiones. Es una actitud que queremos en toda la empresa. No queremos un ejecutivo de producción que recorte costos e impulse eficiencias que eliminan la flexibilidad de manufactura que necesitamos al desarrollar una nueva plataforma para el futuro".

Tienen unidades de NPC que son independientes y a la vez integradas. Las unidades de NPC son independientes, pero a la vez sumamente dependientes de los negocios actuales de la corporación, de su burocracia, de su forma de trabajar y de sus normas y reglas. Deben ser independientes porque buscar nuevas oportunidades de NPC requiere tanto de un horizonte de desempeño más prolongado que el de una unidad típica de

unidades más grandes de parte de la oficina del CEO: "Que no le falte luz solar", explicó.

Con mucha frecuencia, la prioridad de la unidad de negocios era cumplir con el plan anual, lo que significaba aumentar la productividad y reducir los costos mientras se buscaba un crecimiento predecible y repetido, como el obtenido mediante extensiones de línea de producto, expansión geográfica y adquisiciones de empresas estrechamente relacionadas. Hoy los dispositivos implantables generan 25% de los ingresos de Medtronic. Pero si bien es importante un alto grado de libertad, una unidad de NPC debe estar bien integrada a la corporación para identificar y usar el conocimiento, la propiedad intelectual, los procesos y los activos existentes. Aunque las capacidades importantes de pensamiento estratégico a menudo se encuentran en las oficinas centrales, el conocimiento amplio sobre los problemas del cliente y la forma de resolverlos están inevitable y profundamente incorporados dentro de la organización, en los empleados que tienen trabajos de tiempo completo. Para aprovechar el talento y la información, la unidad debe estar estre-

En las empresas que han creado exitosamente nuevas plataformas de crecimiento, el CEO siempre ha definido y enmarcado el desafío de crecimiento.



negocios como de capacidad para salirse de una cultura y un modelo de negocios existente. Cuando en Medtronic se descubrió el potencial para un nuevo dispositivo cardiovascular implantable, Nelson y también Bobby Griffin, el presidente de la unidad de negocios de marcapasos, supieron que para que la tecnología se pudiera desarrollar y comercializar con éxito, debía separarse como una unidad de negocios independiente y ser dirigida por un ejecutivo de gran potencial. Esto permitió que la nueva tecnología se desarrollara sin tanta presión por generar resultados financieros a corto plazo y sin supervisión de los métodos tradicionales. También requirió una relación cooperativa con la unidad de marcapasos debido a que gran parte de la tecnología estaba allí. Como presidente de ambas divisiones, Griffin podía arbitrar y permitir la interacción funcional, la asignación de recursos y la definición de prioridades. Al mismo tiempo, Nelson podía usar su autoridad para liderar la estructura de la organización y la asignación de recursos, mientras se aseguraba de que esta pequeña unidad recibiera el mismo nivel de atención que las

chamente vinculada a la empresa y tener credibilidad. A los ejecutivos de operaciones experimentados no les tomará mucho tiempo percatarse de que las funciones de apoyo (recursos humanos, TI, finanzas y asesoría legal, por ejemplo) que tienen la misión de garantizar consistencia en toda la empresa quizás tengan dificultades para apoyar una unidad de NPC con una misión significativamente distinta.

Garantizan independencia financiera. Los altos ejecutivos deben asegurarse de que el financiamiento para una unidad de NPC no sea desplazado por las demandas del negocio central de la unidad. Nada destruye más la esencia de una pequeña y dedicada unidad de NPC que tener que destinar de seis a ocho semanas al año a competir en el ciclo anual de presupuesto contra unidades de negocios con presupuestos de cientos o miles de millones de dólares. Los planificadores financieros que buscan ahorros en el ciclo anual de presupuesto inevitablemente cuestionan las solicitudes de recursos de la unidad: "¿No pueden aprovechar a nuestro personal de estrategia corporativa en vez de tener a

Cuando la innovación falla

En el transcurso de nuestro trabajo e investigación, hemos hallado muchas empresas que explícita o implícitamente reconocieron que su crecimiento continuo dependía de su capacidad para identificar y desarrollar oportunidades para una nueva plataforma de crecimiento, pero fallaron en sus intentos de hacerlo. Observamos un patrón notablemente consistente en estos fracasos y hemos identificado sus causas, todas y cada una de las cuales pueden desviar a una empresa que está tratando de crear un grupo de NPC. Hasta cierto punto, estos problemas son compartidos por las iniciativas de nuevos productos de las unidades de negocios, pero las unidades de NPC que están aparte del negocio principal son especialmente vulnerables.

Éxito de la unidad de negocios. Muchas unidades de negocios están tratando de aumentar las ganancias con más rapidez que los ingresos. Esto limita las opciones e inversiones en crecimiento puesto que la reducción de costos es la prioridad más importante e inmediata. Siempre existirá tensión entre invertir en nuevas plataformas y generar ganancias. Siempre deberán ocurrir reducciones de costos genuinas y significativas. El desafío es identificar las reducciones de costos que no afectarán los ingresos actuales y futuros. Los proyectos de I&D de más largo plazo son a veces los primeros objetivos de reducción de costos pero, a fin de cuentas, ese método hace correr el riesgo de agotar el canal.

A medida que las unidades de negocios crecen y triunfan, también se aíslan más y se hacen más resistentes a nuevas ideas de la corporación y de afuera. Llegan a estar demasiado ocupadas para compartir ideas y tecnología con las otras unidades de negocios de la empresa. También existe la resistencia natural a considerar ideas potencialmente perturbadoras de afuera. Tal como lo explicó Glen Nelson, las respuestas más fáciles a nuevas ideas son: "No funcionará", "Ya lo probamos antes" y así por el estilo. Es fácil, porque una vez que decimos que no, no estamos obligados a comprometer recursos o arriesgarnos a fallar; pero, a fin de cuentas, esto producirá inacción más bien que acción y pérdida de oportunidades.

Oposición de ejecutivos clave. Los CEO no deberían subestimar el grado en que los jefes de unidades de negocios pueden resentir la creación de una NPC independiente. Cuando el CEO de una empresa de múltiples negocios que estudiamos le dijo a su equipo ejecutivo que lanzara un negocio cruzado de plataforma de crecimiento, los jefes de unidad empezaron de inmediato a tirar en diferentes direcciones. Un ejecutivo indicó que él tenía iniciativas en desarrollo y que el momento era inapropiado. Otro sí quería hacerlo pero no deseaba perturbar las seis nuevas iniciativas de negocios, diferentes pero relacionadas, en cuatro divisiones. La resistencia pasiva-agresiva al cambio fue generalizada. Al final, el equipo ejecutivo (créalo o no) tomó como rehén al CEO y decidió oponerse a establecer una organización y un método de inversión separados para realizar la tarea. El CEO abandonó sus planes y asignó metas de crecimiento nuevamente a las unidades de negocios.

Delegación de la tarea. Aun cuando los CEO ven la necesidad de que una unidad especial se concentre en los proyectos de crecimiento más importantes, a menudo cometen el error de delegar la tarea. Presiden el trabajo como figuras de autoridad en vez de participar

como miembros activos del grupo. Algunas corporaciones creen que el proceso inhibe la creatividad y dan considerable libertad y ningún punto de referencia a los disidentes corporativos. Pero sin el beneficio de la experiencia ejecutiva, esta gente a menudo termina gastando decenas de millones de dólares en proyectos excesivamente ambiciosos que por último tienen que abandonar. Otras empresas cometen el error opuesto. Definen iniciativas de innovación guiadas por ejecutivos de proyectos acostumbrados a entregarlos a tiempo y dentro del presupuesto. Con mucha frecuencia, éstos no son lo suficientemente curiosos ni capaces para aportar un proceso de pensamiento estratégico penetrante a la tarea. El resultado es orden sin visión. Hemos observado muchos ejecutivos de proyecto que han cerrado prematuramente oportunidades interesantes pero poco estudiadas. Más en general, es erróneo esperar que el personal acostumbrado a trabajar dentro de la lógica de los sistemas de negocios y los procesos operativos existentes produzca innovaciones. A menudo el equipo que se moviliza está formado por expertos funcionales que aplican su conocimiento a un nuevo problema. Pero su experticia funcional podrá ser menos aplicable (o incluso irrelevante) en un mercado emergente y mal definido. La fuente de visión para descubrir nuevas oportunidades de plataforma es la inteligencia colectiva del equipo, no la función, experticia o aporte de sus miembros individuales.

Abandono del compromiso. Los altos ejecutivos siempre crean grandes expectativas y energía al principio de una nueva iniciativa de crecimiento. Si usted es el jefe, eso no es difícil. Pero a menos que usted mantenga su compromiso y se asegure de que el proceso de desarrollo sea riguroso y ordenado, sus iniciativas probablemente sufrirán tropiezos. En algunas empresas, las iniciativas de innovación se repiten cada tres o cuatro años y los empleados talentosos y de alto desempeño con diez, quince o más años de experiencia se sienten sumamente inseguros de comprometerse con iniciativas que ellos consideran temporales y periféricas. Incluso los altos ejecutivos a menudo desestiman a ejecutivos prometedores de involucrarse en iniciativas que, en vista de la historia, podrían fracasar y amenazar sus carreras. Este pesimismo y falta de confianza contribuyen, a su vez, a la probabilidad de fracaso: los mejores empleados evitan involucrarse en los nuevos proyectos. Reconocen que mantenerse en las operaciones y en ruta para el próximo ascenso realmente significa cumplir con el plan anual (a pesar de la retórica).

Exceso inconsciente de confianza. Los ejecutivos corporativos a veces malentienden o subestiman la naturaleza del desafío y las condiciones requeridas para tener éxito. Regresando en un velero de 12 metros desde Nantucket, uno de los autores invitó a su huésped, ex capitán de un portaaviones nuclear de la Marina de Estados Unidos, a atracar el velero. "No, gracias", dijo el capitán de la Marina, "Yo no sabría cómo atracar este barquito con esos grandes vientos y fuertes corrientes". Entonces, ¿por qué, cuando se les pregunta si pueden gestionar el desarrollo de nuevas empresas, tantos ejecutivos corporativos responden: "Si puedo gestionar lo grande, puedo gestionar lo pequeño"? Asimismo, muchos dependen de un enfoque que es oportunista más que estratégico, tratando de implementar una idea atractiva en vez de institucionalizar las capacidades que les ayudarán a desarrollar y crear una corriente de nuevas plataformas.

una persona dedicada? ¿No pueden esperar hasta tener una plataforma antes de que asignemos a un ejecutivo de NPC al grupo? ¿Necesitan realmente a una persona dedicada a buscar nuevos negocios y adquisiciones?”. Y aunque algunos ejecutivos de unidad de negocios ven la unidad de NPC como un caballo más en la carrera, otros la consideran una amenaza a su autoridad y un despilfarro de recursos que creen estarían mejor empleados en unidades establecidas que conocen las necesidades de sus clientes. Descubrimos por tanto que en las empresas exitosas generalmente el capital de inversión –para la unidad y los nuevos productos o negocios identificados en las nuevas plataformas– se separaba del presupuesto y funcionaba como un tipo de fondo discrecional para el crecimiento de la empresa. Las inversiones del fondo eran autorizadas por el comité de inversiones o por un grupo representativo del equipo ejecutivo. Futu-

des relacionadas es importante no sólo para garantizar que la creación de NPC se convierta en una actividad continua, sino también porque crea compromiso en toda la empresa con la idea de nuevas plataformas de crecimiento. A menos que las actividades implícitas en crear plataformas estén bien definidas, los ejecutivos talentosos de línea nunca aceptarán la idea de que la innovación de NPC se debe separar de la innovación incremental que sus unidades ya están realizando. Deben entender las implicaciones y reglas del compromiso para la cooperación entre unidades y “lo que esto significa para mí en mi área de responsabilidad”.

Dirigir el crecimiento de plataforma

Oz Nelson de UPS observa: “Si un CEO no comentara

La brecha de crecimiento de las empresas es grande y está creciendo, y no puede ser cerrada a través de iniciativas periódicas de innovación.



reWorks y las nuevas oportunidades de plataforma que identifica se financian con el Fondo de Innovación Corporativa de P&G, gestionado por el CEO, el director de tecnología y el director de finanzas. Todos los CEO que conocemos y que han desarrollado plataformas de crecimiento, describen la inversión inicial como “insignificante” al compararla con el valor creado. Sin embargo, todos recuerdan la agonía de las primeras discusiones de presupuesto. En todos los casos, la intervención personal del CEO otorgó respaldo al presupuesto durante los primeros años.

Sistematizan el proceso de creación de NPC. Todas las empresas exitosas de NPC, tales como UPS y Medtronic, habían identificado y definido sistemáticamente los procesos de creación de NPC y los roles de los diversos participantes. El CEO delineaba los desafíos. El equipo ejecutivo seleccionaba al director de crecimiento, creaba la unidad, establecía la misión, identificaba nuevos campos y evaluaba las capacidades clave. El equipo de NPC daba forma a las nuevas plataformas, identificaba capacidades que se debían reunir y determinaba posibles adquisiciones. En conjunto, ellos determinaban los papeles y la forma de trabajar con el negocio central. Esta cuidadosa atención a ordenar el proceso de innovación de plataforma y las activida-

sobre un manejo deficiente de paquetes, los trabajadores y supervisores podrían concluir que todo debe andar bien. Lo mismo es válido para el futuro a largo plazo de la empresa. El CEO debe creer que el trabajo es importante, establecer la innovación como una prioridad, tomar consigo a los mejores empleados, absorberse en el trabajo y sentir que aprenderá y que las respuestas llegarán”.

Lo que Nelson enfatiza es que aunque los CEO no dirigen unidades de NPC, sus relaciones con ellas son críticas para su éxito. Para empezar, en las empresas que han logrado crear NPC, el CEO siempre ha fijado y enmarcado el desafío de crecimiento. En UPS, Nelson tomó la iniciativa en identificar la brecha de ingresos entre lo planeado por las unidades de negocios y las metas establecidas por el consejo, el CEO y el equipo ejecutivo. Eso obligó al consejo y a otros ejecutivos a evaluar y comparar más cuidadosamente diferentes rutas de crecimiento. ¿Podría cubrir la brecha de ingresos asignando más inversión a las unidades de negocios o adquiriendo negocios adyacentes, o la empresa necesitaba realmente nuevas plataformas? Y si la empresa necesitaba una unidad para desarrollar plataformas, ¿cuáles deberían ser sus metas y sus necesidades de recursos?

Los CEO de empresas con NPC siempre se aseguran de que ellos y sus altos ejecutivos pasen tiempo con los clientes. Por ejemplo, Bill George de Medtronic visitaba rutinariamente los laboratorios de hospitales para entender los problemas que enfrentaban los investigadores y examinar posibles soluciones. Para introducir a los clientes al proceso de planificación, George cambió el formato de las reuniones de revisión de gestión, desde discusiones internas que duraban todo el día y giraban en torno a cifras y problemas de desempeño, a una revisión de una hora, seguida por una salida del equipo ejecutivo para visitar a los clientes. Él le dijo una vez a su director de operaciones: "Sé que usted sabe de finanzas. Quiero que entienda cómo usan los médicos nuestros productos con los pacientes y eso significa que usted debe pasar tiempo en terreno".

Más importante aún es que el CEO debe ser un participante activo en las discusiones de la unidad de NPC, no sólo la persona ante quien la unidad es responsable. Los mejores CEO de plataforma aportan visión para enmarcar y reenmarcar las oportunidades, y movilizan sus propias redes personales para ayudar al equipo de NPC a hacer lo mismo. Tal como lo observa Jim Tobin, CEO del fabricante de dispositivos médicos Boston Scientific: "Cincuenta por ciento de mi tiempo se dedica a crecimiento de nueva plataforma y 50% a la gestión operacional actual. Hay que concentrarse como un maníaco en el crecimiento", dice. "Y yo era el maníaco principal". Tobin afirma entender menos de 20% de lo que él llama "jerga científica". Pero su activa participación, experiencia y visión han sido factores clave en el éxito de la empresa: desde su nombramiento en 1999, los ingresos se han duplicado.

La trampa más común para los CEO es concentrarse en el desempeño y la moral de los negocios centrales. A menudo estos negocios operan en ambientes fuertemente competitivos. Muchos CEO se ven a sí mismos como generales responsables de reunir y animar a las tropas, por lo que gastan mucho tiempo en el campo haciendo precisamente eso. Uno de los CEO que seguimos de cerca durante seis meses no gastaba nada de tiempo con los clientes. Después de reuniones de revisión de unidad de negocios que duraban medio día, arreglaba reuniones con los ejecutivos del siguiente nivel. No fue sino hasta que acordamos dos días de reuniones con tecnólogos de avanzada en el MIT, Stanford y en el Instituto Max Planck, que él tuvo algún contacto con líderes de pensamiento en su industria. Gran parte de su tiempo era consumido por una unidad o sector de negocios que tenía desempeño deficiente y, según él creía, requería su liderazgo activo para dar el viraje. Además, se dedicaba considerable tiempo a revisar y aprobar (o no aprobar) posibles adquisiciones de competidores y mercados adyacentes. La principal fuerza de cada decisión de adquisición era la capacidad de la empresa para lograr eficiencia operativa, una línea de pensamiento necesaria pero diferente a la de las adquisiciones desarrolladas en

una estrategia de nueva plataforma de crecimiento que apalanca capacidades. Este CEO estableció un equipo de plataforma de crecimiento pero se le hizo difícil explicar el trabajo del grupo en el contexto de la visión y misión corporativas.

No estamos diciendo que las iniciativas de crecimiento y los problemas de desempeño de las unidades de negocios centrales no sean importantes. Lo son. Pero si los CEO han de tomar en serio el cierre de la brecha de crecimiento, deberán estar dispuestos a dejar esas responsabilidades a otros. Como Tobin, George de Medtronic dedicaba más de 50% de su tiempo al crecimiento basado en plataforma. Le preguntamos si él aconsejaría a los CEO de empresas en problemas que hicieran lo mismo. Sin dudar, respondió: "¿No sería más importante emplear aún más tiempo en crecimiento de nuevas plataformas en esa situación? De otra forma, ¿cómo va usted a salir jamás del problema?". Para liberar su tiempo a fin de trabajar con Glen Nelson y el resto del equipo de NPC de Medtronic, Bill George dependió mucho del entonces director de operaciones, Art Collins, quien asumió responsabilidad final por el desempeño operativo de las cinco unidades de negocios. Igualmente, Oz Nelson de UPS dependió de su director de operaciones, Jim Kelly: "Él me mantenía informado del desempeño diario y de los principales problemas. Eso me permitió dedicar cerca de 50% de mi tiempo al desarrollo e implementación de oportunidades de nuevas plataformas de crecimiento de UPS".

...

Las empresas enfocadas en procesos invierten muchos millones de dólares en recursos humanos, cadena de suministro y otros procesos operativos en la búsqueda de una mejora continua. En contraste, sorprendentemente poca investigación y atención se brindan a los procesos para desarrollar plataformas de crecimiento o para institucionalizar capacidades. Sin embargo, para muchas empresas, la brecha de crecimiento de la empresa es grande y sigue creciendo, y no se la puede cerrar mediante iniciativas periódicas de innovación o mejoras incrementales a procesos básicos. Como resultado, sus innovaciones languidecen con un solo producto o un solo negocio y nunca alcanzan la escala y el alcance de una plataforma. Gil Cloyd, director de tecnología de P&G, explica: "Ahora bien, cuando identificamos una nueva oportunidad de producto, la examinamos a través del lente de la nueva plataforma. Estamos buscando los productos, servicios o negocios que se pueden crear a partir de esta innovación que aún no hemos empezado a considerar. Al hacerlo, reducimos el tiempo para llevar un producto al mercado y generamos centenares de millones de dólares en ingresos adicionales".

Reimpresión R0605D-E

Para pedidos, vea inserción en Cartas o www.hbrl.com