



# Libro La nueva era de la innovación

## Cómo impulsar el valor co-creado a través de las redes globales

C. K. Prahalad y M. S. Krishnan  
McGraw-Hill, 2008  
También disponible en: Inglés

---

## Reseña

A diferencia de muchos libros sobre nuevas economías o cambios globales, este trabajo menciona ejemplos de todo el mundo. C. K. Prahalad y M. S. Krishnan proporcionan estudio de casos ilustrativos de empresas en India, Canadá, Estados Unidos, Europa y otros lugares. Examinan las diversas interacciones entre estas empresas y las locales, y sustentan las discusiones teóricas en la realidad. Para aumentar la claridad, también incluyen muchos dibujos y tablas; desafortunadamente, éstas tienden a forzar un sistema cartesiano gráfico muy simplista para explicar cambios complejos. De igual manera, sus abreviaturas son más memorables que claras. Sin embargo, por lo general, éstos son sólo pequeños tecnicismos en un estudio útil e innovador. Los análisis de los autores sobre cómo interactúan las empresas internacionalmente, y cómo se rediseñan a la vez que rediseñan la naturaleza del negocio en el proceso, son tanto interesantes como valiosos. Sus discusiones sobre las amplias tendencias están sorprendentemente bien documentadas. *BooksInShort* recomienda este libro a ejecutivos y a aquellos comprometidos a proseguir con el cambio, especialmente a gran escala, incluso a escala global.

## Ideas fundamentales

- La globalización e Internet están cambiando la naturaleza de los negocios.
- Una tendencia que está redefiniendo los negocios es el renovado enfoque en la experiencia individual.
- Otra es la necesidad de acceder a recursos globales.
- Las divisiones tradicionales entre productos y servicios se disipan.
- Las viejas fronteras entre tipos de clientes también se desvanecen. En vez de pensar en vender a negocios o a individuos, personalice cada venta.
- Equilibre la flexibilidad y la eficiencia para tener éxito en la nueva economía.
- Rediseñe sus procesos de negocios para tomar en cuenta la nueva economía, y permita la evolución continua de estos procesos.
- Alinee sus estrategias de información con sus procesos de negocio.
- Busque el conocimiento experto en toda su organización – de hecho, en todo el mundo.
- Los equipos geográficamente dispersos trabajarán en proyectos conjuntos.

## Resumen

### De la producción en masa a la personalización

Se está dando una “transformación fundamental de los negocios” en todos los aspectos de la economía. Aún más, este cambio se institucionalizará en la próxima década y media. Ésta será la norma – el modo de operar de las compañías. Dos principios interconectados rigen este cambio:

1. “**N = 1**” – El enfoque se está moviendo de la producción en masa que definió la era industrial a la personalización. Los negocios crean ahora valor económico al satisfacer las necesidades individuales. En la nueva economía, se debe crear “una experiencia personalizada única” para todos y cada uno de los clientes.
2. “**R = G**” – Los recursos son cada vez más globales. Las exigencias de los consumidores se extienden y se diversifican tanto que ninguna organización por sí sola puede cumplir todas ellas. En cambio, una red de organizaciones en todo el mundo participará en la entrega de recursos, y ocasionará un “ecosistema global”.

## Cómo funciona

Para demostrar estas tendencias y cómo funcionan en conjunto, veamos la educación. Durante muchos años, la educación pública ha sido similar a la producción en masa. Los estudiantes se agrupaban en clases y aprendían las mismas materias al mismo ritmo. Compare este sistema con el servicio de asesoría que ofrece la nueva compañía TutorVista. Los estudiantes de TutorVista eligen las materias que quieren estudiar, cuándo trabajar en ellas, y cuánta y que tipo de ayuda necesitan. Los asesores se encuentran en muchos lugares distintos. Otro ejemplo son los cambios en el modo de Goodyear de vender llantas para camiones. La compañía parece ser el clásico productor de artículos de la era industrial, cuya relación con el cliente termina en cuanto el cliente se va. Pero Goodyear se ha redefinido como proveedor de servicios. Vende tanto a otros negocios como a consumidores. Personaliza sus productos para satisfacer las necesidades de los clientes individuales, y se asocia con otras empresas para ofrecer el conocimiento experto que no tiene internamente. Como proveedor de servicios, Goodyear puede dar seguimiento al uso de llantas, enseñar técnicas de manejo a los conductores para cuidar las llantas y recordar a los clientes cuándo necesitan revisar o cambiar sus llantas.

“Está ocurriendo una transformación fundamental de los negocios. Forjada por la digitalización, la conectividad ubicua y la globalización, esta transformación alterará radicalmente la naturaleza misma de la empresa y la forma en la que crea valor”.

**Para hacer este tipo de transformación, siga estos principios:**

- **Flexibilidad** – Cambie para poder cumplir con las exigencias de los clientes.
- **Calidad** – Satisfaga las demandas del mercado a bajo costo sin comprometer la calidad.
- **Redes colaboradoras** – Ninguna empresa puede por sí sola ofrecer todos los recursos y conocimientos necesarios para cumplir con las diversas exigencias de los clientes; los negocios deben aprender a cooperar. Por ejemplo, las compañías de seguros médicos, en vez de ser entidades independientes, cada vez fungen más como nódulos en complejos “ecosistemas” de pacientes, hospitales y médicos.
- **“Arbitraje innovador”** – Las pequeñas empresas generan innovaciones, y las grandes las desarrollan y las venden. Todas deben manejar niveles crecientes de complejidad.
- **“Interfaces de clientes” fáciles de usar** – Al moverse en distintas escalas, de la individual a la corporativa, los clientes deben encontrar fácilmente lo que necesitan.
- **Velocidad** – Esto crea tensión, que puede llevar a la innovación. Si no satisface las necesidades de los clientes con rapidez, buscarán esa satisfacción en otro sitio.

## Cómo disipar las fronteras

Las distinciones tradicionales, como entre hardware y software, o vender productos y ofrecer servicios, se disipan. En aparatos como el iPhone de Apple, el software determina “toda la interfaz del usuario”. Los fabricantes de productos también ofrecen servicios como personalización, revisión de uso y capacitación a clientes. La disolución de estas fronteras significa que los procesos de negocios deben cambiar. Si insiste en las viejas suposiciones, métodos, sistemas de precios y relaciones con clientes, sus procesos impedirán la transformación. Desafortunadamente, muchos negocios no lo reconocen. Aun cuando los líderes identifican lo que deben hacer, sus empresas no avanzan al mismo ritmo. Desarrolle “una conexión explícita entre estrategia, modelos de negocios y procesos de negocios”.

“Nos estamos moviendo hacia un mundo en el que el valor se determina por las experiencias co-creadas por los consumidores, una por una”.

Entre las compañías que han logrado esto con éxito está eBay, que pide retroalimentación a sus clientes más experimentados y la usa para mejorar sus sistemas. Otro ejemplo es ICICI, un banco hindú. Cuando ICICI vio que surgían nuevos mercados bancarios en India, adaptó sus procesos. Por ejemplo, desarrolló cajeros automáticos que funcionan con energía solar, y los conectó en redes inalámbricas. Al ver que muchos ciudadanos hindúes que vivían en el extranjero enviaban dinero a casa, digitalizó el proceso de transferencia de fondos, y así redujo el tiempo más de una semana. Estas innovaciones dieron a ICICI una importante participación en el mercado.

“El nuevo panorama competitivo no es sólo una débil señal de cambio, sino un movimiento social”.

Su modelo de negocios debe evolucionar en respuesta a su entorno; revíselo continuamente. En vez de confiar en la intuición, reúna y analice los “datos transaccionales” numéricos, como el índice de ventas, así como información más rica y compleja, como las observaciones en primera persona y video. Su meta no es entender por qué ocurrió algo después del hecho, sino anticipar los movimientos del mercado, reconocer tendencias en cuanto surjan, evaluarlas y aprovecharlas.

“La arquitectura social – estructura organizacional, medición de desempeño, capacitación, habilidades y los valores de la organización – debe reflejar los nuevos imperativos de competencia”.

Netflix, que renta películas mediante el envío de DVDs a sus clientes por correo, es un buen ejemplo de cómo ajustarse a las necesidades de los clientes. La compañía generó software que extrapola la selección de películas de los clientes para sugerirles otras que podrían pedir. Considera que estos datos son tan importantes que ofrecen un premio de US\$1 millón a cualquiera que pueda mejorar la precisión de su “motor analítico” en un porcentaje mayor al 10%.

## Eficiencia contra flexibilidad

Para cumplir con las exigencias del entorno actual de negocios, equilibre “la eficiencia y la flexibilidad”. Por un lado, los clientes esperan tanto calidad de la era industrial como velocidad de producción. Por el otro, quieren servicios hechos a la medida de sus necesidades.

“Para ganar en el panorama competitivo definido por la creación de experiencias del consumidor una por una, los tomadores de decisiones deben desarrollar una nueva mentalidad para entender su suministro global, su logística y sus redes de comunicación”.

Yahoo resolvió este problema con los SmartAds. Tradicionalmente, los anunciantes publicaban anuncios en ciertas revistas o en programas de televisión con la esperanza de llegar a grupos demográficos específicos; todos los que leían la revista o veían el programa veían el mismo anuncio. Los SmartAds, en cambio, analizan patrones de actividades comerciales individuales. Dos personas que van al mismo sitio Web podrían ver anuncios totalmente distintos.

## Transforme su cultura

Para manejar la tensión entre la eficiencia y la flexibilidad, rediseñe la “arquitectura social” de su organización para que sea flexible. Genere una cultura corporativa transparente, en la que fluya la información libremente. Para hacer este cambio, los líderes organizacionales deben poder expresar una visión clara de la organización transformada y proclamarla con intensidad. La falta de apoyo de los líderes de la compañía es la fuente más común de fracaso. Apodere a sus gerentes y recompense la experimentación y el aprendizaje.

“La corporación global se puede visualizar como una cadena lógica de relaciones entre una multitud de partes en movimiento – ideas, información, conocimiento, capital y productos físicos”.

Tenga cuidado de los “legados organizacionales” – las suposiciones fundamentales, a menudo tácitas, sobre la naturaleza de su negocio, desde las escalas de sueldos hasta los tomadores de decisiones. Pueden complicar la transformación. En las organizaciones más antiguas, las prácticas son más rígidas. El grupo dedica su energía a reproducirse. Los ejecutivos contratan gente similar al personal que ya tienen y la capacitan para hacer las cosas como se han hecho siempre. Las nuevas empresas, sin historia pasada, a menudo pueden generar culturas flexibles más fácilmente.

“En la mayoría de la empresas, hay una brecha entre la capacidad de pensar y la capacidad de actuar”.

La cultura transformada debe tomar en cuenta las perspectivas de los clientes a un nivel mucho mayor que las organizaciones tradicionales. El personal de servicio al cliente debe continuamente compartir la información sobre las interacciones con el cliente con los gerentes, quienes deben tomar la iniciativa y actuar rápida y adecuadamente sobre lo que se les dice. Para ello deben entender cómo se alinean sus metas con las de la organización entera. Al mismo tiempo, deben responsabilizarse de sus acciones.

“A medida que los sistemas se vuelven más complejos, se acelerará la necesidad de cambio y costos asociados con el cambio”.

Con demasiada frecuencia, las empresas tradicionales no coordinan la tecnología de la información ni los procesos de negocios. Incluya a los gerentes para determinar qué tipo de datos recabarán sus departamentos. En las evaluaciones de desempeño individual y departamental, incluya la expectativa de que los gerentes podrán aprovechar la conectividad y la digitalización. Sistemáticamente revise el papel que desempeña cada nivel gerencial, para crear estructuras que les impidan atrincherarse en silos aislados. Considere la creación de un “consejo de gobierno de procesos de negocios” que incluya representantes de todas las áreas, para asegurarse de que las prácticas de negocios de la organización están a la par de las cambiantes exigencias del mercado.

## Equipos cada vez más globales

La siguiente etapa de evolución del negocio está marcada por una “reconfiguración dinámica de talento”, que va más allá de la elección entre hacer las cosas internamente o por contratación externa. Los responsables de proyectos serán equipos globales con miembros e identidades que cambian. Los empleos de baja tecnología ya no se moverán inexorablemente a los países en desarrollo. El talento en todas las áreas estará en todas partes. Los empleos pueden aún cambiar de lugar por razones de costo, pero también por velocidad, por cercanía a un “centro” o por la forma en la que el talento se agrupa dentro de un campo.

“Todas las empresas globales se enfrentan con un dilema: ¿Cuánto control central debemos autorizar y qué libertad debemos dar a las operaciones locales?”

De manera similar, espere que el conocimiento experto se difunda por toda su empresa, y permita que la autoridad cambie de acuerdo con ello. En vez de insistir en que los altos ejecutivos en la jerarquía formal estén siempre a la cabeza, divida las tareas en “microproyectos” con “tareas sencillas y específicas” fáciles de contratar externamente, y “macroproyectos” con procesos complejos que requieren de una sofisticada integración del talento. La colaboración desempeñará un papel cada vez mayor en el trabajo, especialmente el tipo de colaboración distribuida que se da gracias a la conectividad computarizada.

## TI e innovación

La tecnología de la información (TI) que utiliza también debe poder adaptarse a las cambiantes exigencias del mercado. Evalúela continuamente en todos los niveles: ¿Es adecuada la infraestructura, como los servidores y el cableado? ¿Y las computadoras individuales? ¿Puede usar cualquier software públicamente disponible, o debe generar aplicaciones especializadas privadas? ¿Qué tan funcionales son las interfaces de su compañía con sus clientes? No puede contestar a ninguna de estas preguntas una sola vez.

“Las empresas deben reconocer que los silos organizacionales e informativos evolucionan de manera natural en las grandes organizaciones”.

Su “arquitectura técnica” debe permitirle conectarse, no sólo a aparatos diferentes, sino también a diferentes tipos de aparatos, computadoras y teléfonos, por ejemplo. Debe poder transferir datos de y para sus socios más allá de los muros de su oficina. Todo aquel dentro y fuera de su organización debe poder acceder a los datos que necesita, sin comprometer la seguridad de la información privada o de los elementos de sus sistemas.

“Una de las razones principales por las que los esfuerzos de transformación de procesos no alcanzan las metas deseadas es la incapacidad de lograr que la alta gerencia predique y a la vez se comprometa”.

La mayoría de las empresas ha recibido “activos heredados” de TI – desde hardware hasta bases de datos que se usaron en algún momento. La forma de retener la información y las funciones de esos activos a medida que transforma su empresa es un reto continuo. Aunque podría empezar de cero, es costoso; mejor integre sus activos heredados con diseños recientes de TI. Esté consciente de que tendrá que cambiar los sistemas a medida que evolucionan sus procesos de negocios; busque diseños flexibles que se adapten a la complejidad y permitan la “administración de conocimiento” sin dejar de ser fáciles de usar. La interfaz con la que sus empleados y clientes acceden al sistema debe permitir ver la lógica detrás del proceso de negocios y ser fácil de usar.

“Debemos cambiar la manera en la que dirigimos – la manera en que continuamente emparejamos las oportunidades con los recursos”.

Diseñe “sistemas impulsados por eventos”, en los que la actividad de los clientes en un área provoque respuestas adecuadas en otra. Por ejemplo, si un cliente compra cuatro boletos de avión con una tarjeta de crédito para personas con “el mismo apellido”, su sistema debe reconocer que esos pasajeros son familia y sugerir vínculos para actividades familiares. Aunque su sistema debe extenderse a todo el mundo, también debe ser receptivo a la actividad local.

## Sobre los autores

**C. K. Prahalad** y **M. S. Krishnan** son profesores en Ross School of Business de la Universidad de Michigan. **Prahalad** es autor de *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*.

---

---