



# 10 Rules for Strategic Innovators :: 10 reglas para innovadores estratégicos

From Idea to Execution

De la Idea a la Ejecución

## Contenido

### Sumario

Pág. 1, 2

### Nos dicen los autores

Pág. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

### Conozca a los autores

Pág. 10

### Dijeron sobre este libro

Pág. 11

### Las últimas palabras

Pag. 12

## SUMARIO

**T**oda industria emergente, puede constituir una oportunidad, tanto de crecimiento a largo plazo, como de creación de ventajas competitivas. Esto hace a estos mercados atractivos, incluso para aquellas compañías de clase mundial que ya han desarrollado exitosos modelos de negocios (lo que de todas maneras no les evita la posibilidad de alcanzar un «techo» en lo que a crecimiento refiere).

### Algunas preguntas que responde 10 reglas para innovadores estratégicos

1. ¿Cómo asegurar el crecimiento a través de la innovación?
2. ¿Qué condiciones aseguran el éxito de un nuevo negocio creado en el seno de una corporación exitosa?
3. ¿Cuáles son las dificultades más comunes a la hora de diseñar una nueva organización de este tipo?
4. ¿Cómo administrar las tensiones entre el negocio actual y el futuro?
5. ¿Cómo lograr que una idea se concrete y sea ejecutada?

Más aún, los autores sugieren que, la supervivencia de toda organización, depende —en gran medida— de su capacidad para experimentar y emprender acciones dirigidas a tales mercados emergentes.

Sin embargo, esta no es una tarea sencilla, ya que se cae con facilidad en la creencia de que una buena idea asegura el pasaje del plan de negocios a la rentabilidad.

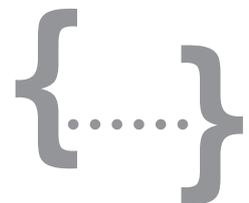
Basados en su investigación acerca de las iniciativas innovadoras desarrolladas a lo largo de los años por 10 grandes corporaciones, los autores señalan las principales dificultades con las cuales confrontan las organizaciones a la hora de innovar, señalando lo necesario para construir un negocio innovador al tiempo que se sigue manteniendo la excelencia del negocio ya desarrollado.

Esto implica producir cambios tanto en la estructura como en la cultura organizacional, así como en sus procesos de recursos humanos. Asimismo señalan el rol que deben cumplir quienes conducen la organización, administrando las inevitables tensiones que se despiertan entre el negocio actual y el futuro.

A su juicio, existen tres elementos centrales para la innovación estratégica:

- *Olvidar* algunos de los supuestos que tornan exitoso el modelo de negocios actual
- *Tomar* para sí algunos de los activos de la organización actual para desarrollar a la nueva (aprovechar lo existente)
- *Aprender* la manera de ser exitosos en mercados inciertos y emergentes.

## NOS DICEN LOS AUTORES



### ¿Qué es la innovación estratégica?

La misma involucra el testeo de nuevas respuestas (diferentes y no probadas) a tres preguntas fundamentales de la estrategia: ¿quién es nuestro consumidor? ¿qué valor le aportamos al mismo? ¿cómo le entregamos ese valor?.

A la *innovación estratégica* le continúa la *experimentación estratégica (NewCo<sup>1</sup>)*, la cual testea la viabilidad de los modelos de negocio aún no probados. Estos experimentos estratégicos poseen 10 características comunes:

- Muestran un muy alto potencial de crecimiento en las ganancias (10 veces en un período que va desde tres a cinco años).
- Focalizan sobre industrias muy pobremente definidas que surgen como resultado de cambios no lineales en el entorno industrial.
- Son lanzados antes que cualquier competidor haya probado su efectividad y antes que exista una fórmula definida claramente para obtener beneficios.

<sup>1</sup> Los autores utilizan los términos de **NewCo** y **CoreCo** para referirse a nuevos negocios y al negocio central de una compañía (core business) respectivamente

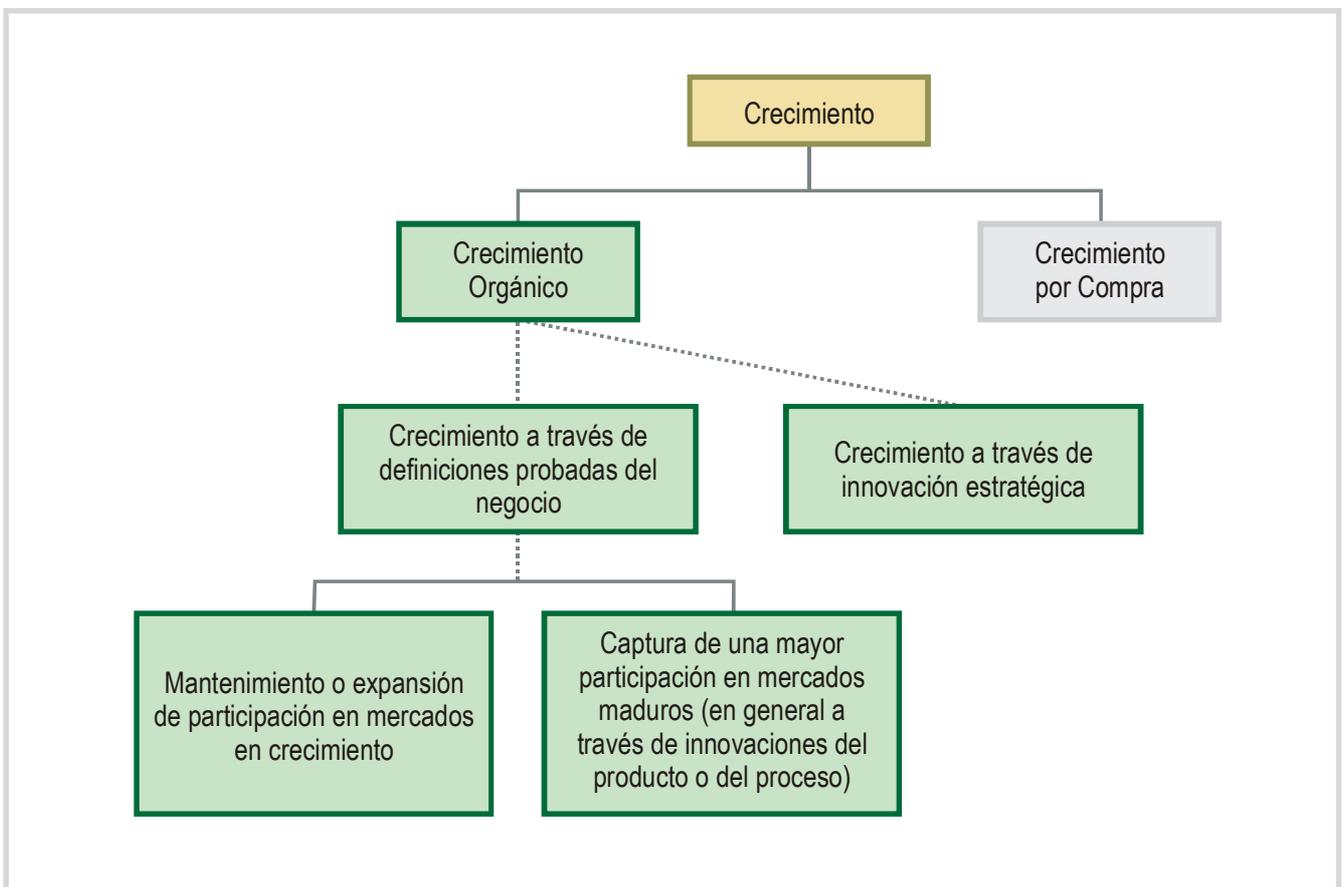


- Toman como punto de partida definiciones de negocios comprobadas, con sus correspondientes hipótesis respecto a como los mismos pueden ser exitosos.
- No son meras inversiones financieras. Los experimentos se apalancan en los activos y capacidades organizacionales existentes.
- Requieren que la corporación desarrolle capacidades nuevas así como algún tipo de conocimiento nuevo.
- Revolucionan la definición del negocio, no limitándose a la mejora de las definiciones actuales del mismo (expansión geográfica, extensiones de las líneas de producto, mejoras tecnológicas, etcétera).

- Se mantienen como no rentables a lo largo de largos períodos de tiempo y por lo tanto son muy caros para repetir.
- Son difíciles de evaluar. El feedback que se recibe sobre los mismos es ambiguo y en ocasiones con retardo, por lo cual durante meses es difícil saber si se está siendo exitoso o por el contrario se está fracasando

A pesar de las dificultades que la innovación estratégica implica, la misma es –a juicio de los autores- la alternativa válida de crecimiento orgánico que puede asegurar el futuro de una compañía.

Es a través de la *innovación estratégica* que las corporaciones, pueden no solamente estar al frente del cambio sino crearlo, produciendo crecimiento y rentabilidad a través de la aplicación de nuevos modelos de negocio.





## Creatividad y ejecución

Para los autores, la capacidad de innovar es el resultado de multiplicar creatividad por ejecución. Los mismos enfatizan el término de multiplicar ya que si alguno de estos dos factores (creatividad o ejecución) es igual a 0, el resultado final será 0.

Si bien la idea es importante, su valor es limitado ya que se trata de algo especulativo e incierto. Cuando se trata de innovar la ejecución adquiere una gran importancia.

## Eficiencia y Creatividad

Para los autores, las organizaciones tienden a confrontar entre la focalización sobre la eficiencia (**código A**: explotación de lo que se sabe, satisfacción de necesidades actuales del cliente, planeamiento, proceso y estructura) o sobre la creatividad (**código B**: exploración de lo que se desconoce, anticipación de las necesidades futuras del consumidor, evitar procesos y favorecer la interacción desestructurada, dejar que las cosas emerjan).

A juicio de los mismos, esta confrontación es improductiva. Si bien las grandes compañías tienen un alto nivel de maestría en ser eficientes, esta eficiencia no es necesaria hasta la etapa final del proceso de innovación. Por el contrario, la creatividad constituye una prioridad dominante sólo al inicio del proceso de innovación.

Es en la etapa intermedia de este proceso de innovación, donde las compañías pierden a menudo su rumbo, por desconocimiento del comportamiento necesario a implementar para hacer el pasaje de la idea innovadora al crecimiento rentable.

Para los autores la coexistencia de un negocio maduro con uno nuevo, plantea tres desafíos, que es necesario resolver:

- el desafío de olvidar algunas de las prácticas que hicieron que el *CoreCo* fuera exitoso

- el desafío de tomar para sí algunos de los activos del *CoreCo* (la mayor ventaja que un *NewCo* tiene sobre los nuevos emprendimientos)
- el desafío de aprender en un mercado emergente e incierto

## El desafío de olvidar

¿Por qué es necesario olvidar? Los ejecutivos, tienden a reproducir acciones que a su entender han sido exitosas en el pasado.

Si el éxito continúa, no sólo los managers sino la organización entera, tiende a repetir las mismas acciones de manera inconsciente. Rápidamente, las presunciones que guían las acciones de los managers, impregnan relaciones, procesos y patrones de comunicación.

Un nuevo negocio (*NewCo*) debe poder **olvidar** tres cosas. Lo primero es olvidar la definición del negocio. El *NewCo* debe poder responder a las preguntas básicas de la estrategia (¿quiénes son nuestros clientes; qué valor les entregamos; cómo lo entregamos?) con la libertad suficiente como para poder explorar nuevas opciones que hasta podrían ir en detrimento del negocio tradicional.

Segundo, un *NewCo* debe poder reconocer que la emergencia de un nuevo negocio requiere diferentes competencias de las actuales. Las áreas de expertez actuales carecen de importancia frente a las competencias a desarrollar

Finalmente, un *NewCo* debe olvidar el foco que un *CoreCo* hace sobre la explotación de un modelo probado de negocios para poner el foco en la exploración de nuevas posibilidades.

## El desafío de «tomar prestado»

Un *NewCo* sólo puede competir exitosamente contra una nueva compañía «tomando prestado» para sí activos del *CoreCo* tales como las relaciones existentes con los clientes, canales de distribución, redes de abastecimiento, marcas, credibilidad, capacidad de manufacturación, expertez en una serie de tecnologías.

Los autores remarcan la distinción entre olvidar y tomar prestado. Un *NewCo* debe olvidar presunciones, modelos mentales y tendencias mientras que debe tomar para sí y aprovechar los activos existentes, accediendo a recursos de valor concreto.

## El desafío de aprender

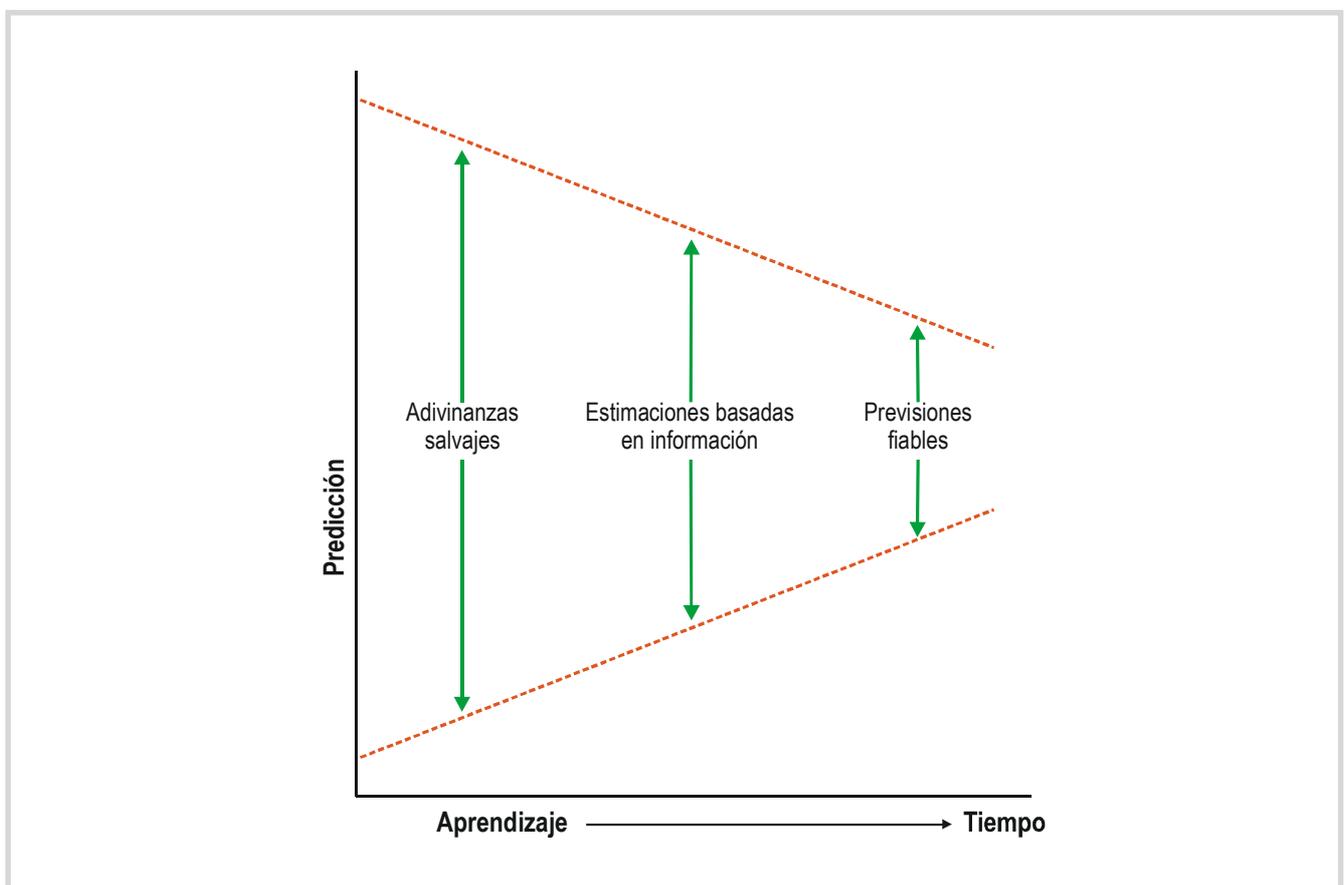
Este es el tercer desafío que un *NewCo* debe superar. Si bien el concepto de aprendizaje organizacional es

amplio, en el contexto de la innovación estratégica adquiere un cariz específico: se trata de la mejora en la capacidad de predecir la performance del negocio.

Al comenzar un *NewCo* es de suponer que las predicciones que se realicen sobre el mismo no superen el carácter de «adivinanzas», pero a medida que el equipo de dirección aprende, estas predicciones van adquiriendo el carácter de estimaciones basadas en información para –finalmente- convertirse en previsiones fiables.

Este es un aprendizaje crucial para un *NewCo*, ya que a medida que la capacidad de predicción mejore, más rápidamente se podrá adoptar o desechar un modelo de negocios.

Al aprender a predecir su performance, un *NewCo* aprueba o desaprueba ciertas teorías acerca de lo que contribuye a su éxito.





## Algunas citas incluidas en el libro

*«Muchas de las grandes historias de innovación, relatan acerca de personas visionarias que lanzan sus compañías comenzando desde cero, con el objetivo de comercializar su invención. Pero no todas las innovaciones espectaculares pueden florecer en un dormitorio o en un garaje. Ciertos productos, ciertas innovaciones, solamente pueden surgir en el seno de una gran organización plena de recursos»*

## El ADN de una organización

Asimilando la organización a un organismo viviente, los autores definen cuatro elementos constituyentes del ADN organizacional, y que a diferencia del ADN biológico, puede ser manipulado y modificado por los ejecutivos al momento fundacional de un *NewCo*.

Los mismos son:

- Staff : características del liderazgo, políticas de personal, competencias, políticas de promoción y carrera
- Estructura : estructura formal de reportes, autoridad para la toma de decisiones, flujo de información, flujos de tareas y procesos
- Sistemas: planeamiento, presupuestación y sistemas de control, criterios para la evaluación de la performance organizacional, sistemas de incentivo y compensaciones

- Cultura: comportamientos valorados, presunciones del negocio , tendencias de decisión

En el contexto de un *NewCo* el ADN es de suma importancia, ya que dada la imposibilidad del CEO de resolver cada problema a los cuales se ve confrontado, es necesario ayudar a la toma de decisiones, codificando presunciones, valores y tendencias de manera que haga posible a otros ejecutivos actuar, sin la presencia activa del CEO.

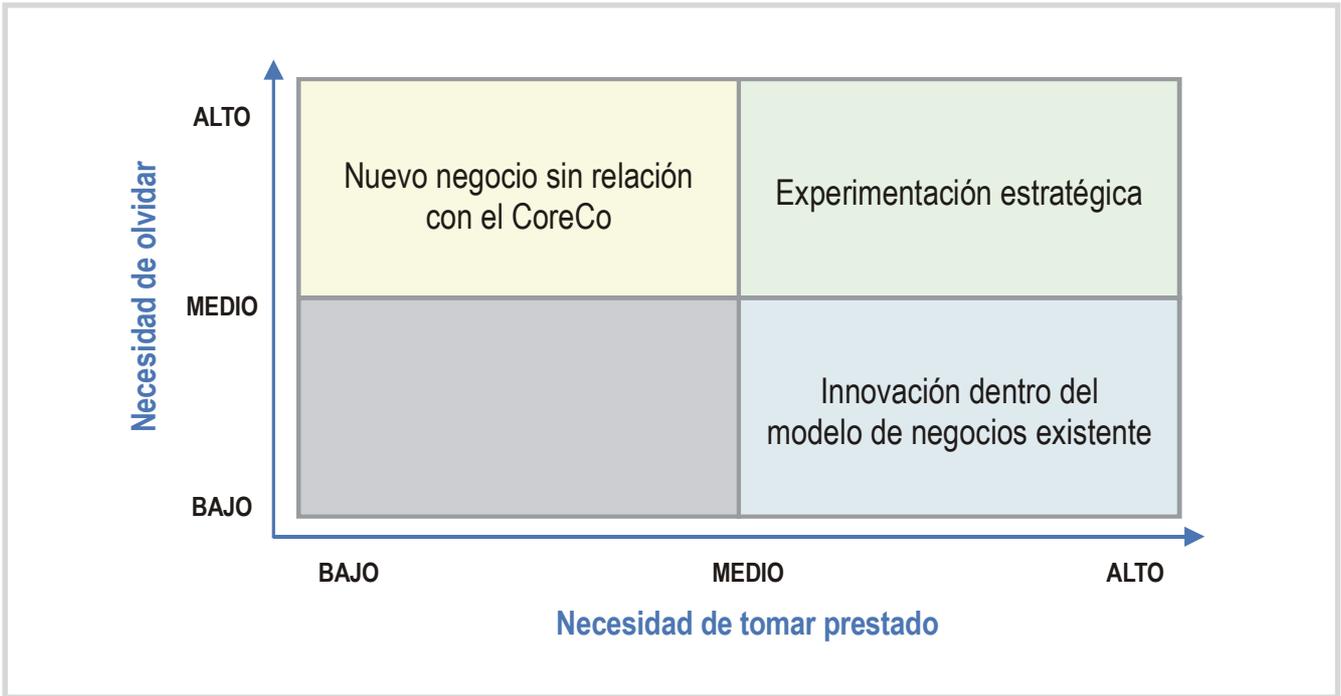
## ADN organizacional y los tres desafíos de la innovación estratégica

El inicio de un experimento estratégico, requiere de los ejecutivos, tomar una serie de decisiones difíciles a fin de dotar al *NewCo* del ADN requerido para su éxito, un ADN que finalmente será significativamente diferente del ADN del *CoreCo* y que por su propia diferencia generará resistencias para ser adoptado.

Por ejemplo, un *NewCo* puede requerir la contratación externa a fin de construir nuevas áreas de expertise mientras que el *CoreCo* puede enfatizar la promoción interna. Un *NewCo* puede utilizar una estructura plana que aliente el desarrollo de interacciones desestructuradas mientras que el *CoreCo* prefiera más la jerarquía y una cierta modalidad de reporte formal. El *NewCo* puede enfatizar la experimentación y el aprendizaje mientras que el *CoreCo* priorice la responsabilidad por el cumplimiento de sus planes, etcétera.

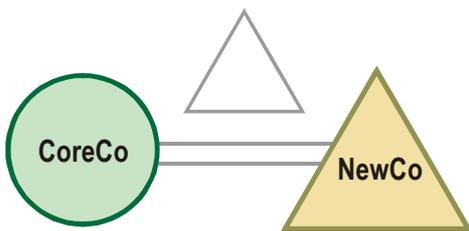
Todas estas diferencias generan una serie de comportamientos posibles del management que pueden llevar a posicionar al *NewCo* en algunos de los extremos posibles (aislamiento respecto al *CoreCo* o réplica del *CoreCo*).

Si bien otro tipo de iniciativas de innovación permiten algunos de los extremos (por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto que no altera el modelo de negocios) la *experimentación estratégica* requiere de un di-



seño que permita tanto el olvidar como la posibilidad de tomar prestados los activos necesarios para su éxito.

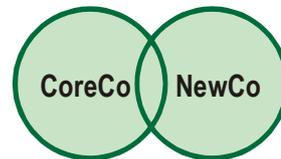
En tal sentido los autores sugieren un diseño organizacional diferenciado entre el *CoreCo* y el *NewCo*, pero relacionado en una o dos áreas de apalancamiento centrales. Al igual en este diseño, los ejecutivos se hallan involucrados en el sostenimiento de vínculos productivos.



### Errores comunes al diseñar un *NewCo*

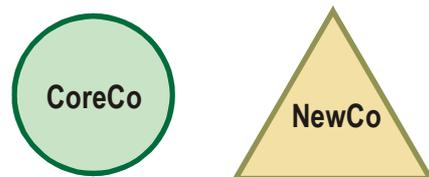
Los autores señalan una serie de errores a la hora de diseñar un nuevo negocio, sintetizados de la siguiente manera:

#### *Diseño: Similar al CoreCo y fuertemente integrado*



Problemas del diseño: El *NewCo* puede tomar prestado pero no puede olvidar. Inevitablemente tiende a aplicar las fórmulas del éxito del *CoreCo* en un entorno donde muy posiblemente las mismas no funciones.

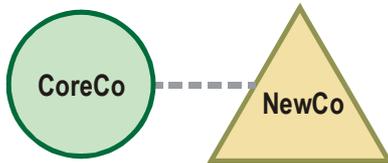
#### *Diseño: Distinto del CoreCo y aislado del mismo*



Problemas del diseño: El *NewCo* puede olvidar pero no puede «tomar prestado». En este caso el nuevo emprendimiento no puede beneficiarse de los activos del *CoreCo*.



## Diseño: Distinto del CoreCo y relacionado con el mismo



Problemas del diseño: El equipo de dirección no se ha involucrado en asegurar la calidad del vínculo entre los dos negocios. Falta de cooperación, y los esfuerzos para sacar provecho de los activos del CoreCo tienden a fracasar.

## 10 reglas que conducen de la innovación a la ejecución

- *Regla número 1: En toda gran historia de innovación, la gran idea es sólo el capítulo 1*  
 Construir un negocio innovador requiere olvidar, tomar prestado activos y aprender. Estos tres desafíos requieren por sobre todo apalancarse sobre el poder del ADN organizacional
- *Regla número 2: Las fuentes de la memoria organizacional son poderosas*  
 Las organizaciones tienden naturalmente a ajustarse a la ortodoxia del CoreCo, incluso al moverse hacia un nuevo entorno de negocios. Sin embargo el NewCo requiere operar de manera fundamentalmente diferente
- *Regla número 3: Las grandes compañías pueden superar y dominar a las nuevas compañías.*  
 Esto es posible en la medida que consigan apalancarse sobre sus enormes capacidades y activos
- *Regla número 4: Los experimentos estratégicos se enfrentan a factores críticos desconocidos*  
 Ninguna investigación previa puede resolver los factores desconocidos previo al lanzamiento del negocio. Es por eso que el éxito depende más de la habilidad para experimentar y aprender que de la estrategia inicial.
- *Regla número 5: El NewCo debe ser construido desde cero.*  
 Esto implica nuevas elecciones a la hora de seleccionar el personal., diseñar la estructura los sistemas y la cultura. Esta es la única manera a juicio de los autores de derrotar las poderosas fuerzas de la memoria institucional.
- *Regla número 6: Administrar las tensiones debe ser la tarea número 1 del equipo de dirección de la organización.*  
 La salud de los vínculos entre el NewCo y el CoreCo tiende a deteriorarse rápidamente. Existen una cierta cantidad de fuentes naturales de tensión, tales como la demanda y provisión de capitales dentro de la organización.
- *Regla número 7: El NewCo requiere su propio proceso de planeamiento.*  
 Las normas del CoreCo para evaluar su performance en el negocio interrumpen el proceso de aprendizaje del NewCo
- *Regla número 8: Interés, influencia, competencia interna y política interrumpen el proceso de aprendizaje*  
 A fin de asegurar el aprendizaje, es necesario encarar tanto el proceso de predicción como el de interpretación de los resultados y de las diferencias entre ambos de manera disciplinada, desapegada y analítica.
- *Regla número 9: Mantener al NewCo responsable por alcanzar aprendizajes y no por alcanzar resultados*  
 Es posible lograr responsabilidad por el aprendizaje insistiendo en un proceso disciplinado de aprendizaje. La responsabilidad por alcanzar re-



sultados en relación a un plan si bien es más simple de practicar es contraproducente.

- *Regla número 10: Las compañías pueden crear la capacidad para generar crecimiento a través de la innovación estratégica.*

Esto requiere el desarrollo de las habilidades de olvidar, tomar prestado y aprender. Quienes conducen la organización deben comenzar a construir estas habilidades lo más tempranamente posible.

---

## Ficha técnica del libro

**Título en inglés:**

10 Rules for Strategic Innovators

**Título en castellano:**

10 reglas para innovadores estratégicos

**Autores:**

Vijay Govindarajan  
Chris Trimble

**Editorial:**

Harvard Business School Press

**Año de publicación:**

2005

## CONOZCA A LOS AUTORES



### Vijay Govindarajan

**Vijay Govindarajan** se desempeña como profesor de Negocios Internacionales en la Tuck School of Business en el Dartmouth College.

Su principal área de experiencia es la estrategia, con especial énfasis en innovación estratégica, transformación industrial, y estrategia global y organización

Asimismo es director del programa Tuck Global Leadership 2020, que focaliza en el management global y es impartido en tres continentes.



### Chris Trimble

**Chris Trimble** se desempeña como profesor adjunto an la misma escuela de negocios, y es uno de los principales socios de Katzenbach Partners LLC.

Conjuntamente con Vijay Govindarajan dirigen el centro William F. Achtmeyer for Global Leadership.

### Para Visitar

[http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/vg.govindarajan/downloads/VG\\_consulting.pdf](http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/vg.govindarajan/downloads/VG_consulting.pdf)

[http://www.cfo.com/article.cfm/5435428/c\\_5461573?f=insidecfo](http://www.cfo.com/article.cfm/5435428/c_5461573?f=insidecfo)

### Otros libros de los autores

- Building Breakthrough Businesses Within Established Organizations

## Otros libros de Vijay Govindarajan

- Management Control Systems
- The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage
- The Many Facets of Leadership
- Global Strategy and the Organization

## DIJERON SOBRE ESTE LIBRO

---



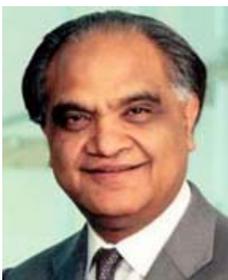
«En los complejos mercados actuales, la supervivencia del más fuerte se encuentra determinada por su búsqueda agresiva del crecimiento... El análisis de Govindarajan y Trimble muestra cuán vulnerables pueden ser las compañías y como pueden evitar el fracaso desligándose de un nostálgico y estrecho modelo de negocios»

**Robert L. Nardelli**  
Chairman, Presidente y CEO  
Home Depot



«El libro provee ejemplos específicos de lo que significa «olvidar», «tomar prestado» y «aprender», como llaves para la innovación. Muchas compañías se pierden en medio del proceso de innovación, pero estos autores muestran como convertir ideas innovadoras en crecimiento»

**John B. Menzer**  
Presidente y CEO  
Wal-Mart Internacional



«El lento crecimiento de la economía global, crea oportunidades para todos aquellos que innovan y experimentan con nuevos conceptos estratégicos. Govindarajan y Trimble sugieren un convincente enfoque apoyado por ejemplos de la vida real para ejecutar estos conceptos»

**Ram Charan**  
Coautor de Execution y Confronting Reality

---



## LAS ÚLTIMAS PALABRAS

---

«Liderar un experimento estratégico puede ser una tarea difícil pero alcanzable, si es que uno diseña el *NewCo* de manera tal que pueda olvidar, tomar prestado y aprender» ●