

EFICIENCIA VERSUS VALOR: LA NUEVA ECUACIÓN DE LA INNOVACIÓN

Por Rowan Gibson

Cuando el barómetro económico apunta hacia arriba, de lo único que se habla en las salas de directorio de las empresas es acerca de crecimiento, innovación y creación de valor. Cuando la economía global está en un punto bajo, la estrategia corporativa inexorablemente regresa al lugar seguro de la eficiencia operativa. Usted podría argüir que esta reacción es tanto inevitable como comprensible y yo lo aceptaría a cierto nivel. Pero recuerde esto: algo mucho más profundo y significativo que esas subidas y bajadas periódicas es el hecho de que estamos en un nuevo tipo de era económica. Una era en la cual los fanáticos recortes de costos, reducción de personal, Lean Six-Sigma, fusiones y adquisiciones, gestión de la cadena de suministros, *off-shoring* o deslocalización y contrataciones externas ya no son la base para la ventaja competitiva.



Estas prácticas indudablemente pudieron haber creado algún valor en los viejos tiempos, por ejemplo, cuando Jack Welch dirigía GE, pero, en general, los líderes empresariales están reconociendo que los tiempos han cambiado. Jeff Immelt, actual CEO de GE, dice: “La única respuesta para nosotros hoy día es la innovación”. Y Ginni Rometty, presidente y CEO de IBM, se hace eco de esas palabras cuando declara que: “Para los CEOs hoy día, todo es acerca de lograr crecimiento a través de la innovación”. De hecho, no es una exageración decir que la innovación es la única fuente sostenible de creación de valor que nos queda.

Lo que las organizaciones necesitan comprender es que, en el nivel macro, la productividad—que por supuesto es central para el crecimiento económico rentable—siempre ha sido determinada por dos elementos. Por un lado, es determinada por la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus insumos —qué tanta mano de obra y capital se requiere para producir sus bienes y servicios. Por el otro lado, la productividad es determinada por el valor que los clientes dan a su producción o soluciones.

Durante la mayor parte de la Era Industrial, el foco predominante se concentraba en la eficiencia en vez del valor. Sin embargo, cuando observamos a las empresas que actualmente están creando la mayor parte de la riqueza nueva, encontramos que no lo están haciendo estirando al máximo los últimos pocos puntos porcentuales de eficiencia de sus procesos de negocios. Lo están haciendo creando cosas que dan un increíble nuevo valor a los clientes.

Piense en Apple o BMW o Porsche. Lo que encontramos es que, aunque estas compañías son altamente eficientes en sus operaciones, no necesariamente gozan de las más grandes economías de escala. Es su habilidad de aportar valor —crear cosas que son atractivas, emocionantes y maravillosas— lo que las ha convertido en máquinas enormemente efectivas de creación de riqueza. BMW y Porsche, por ejemplo, tienen los más altos márgenes por vehículo en el mundo. Compare esto con los pobres desempeños de GM y Ford y encontramos que enormes economías de escala *per se* no dan una ventaja. Si una compañía no es capaz de combinar bajos costos operacionales por un lado con una alta creación de valor por el otro, simplemente se vuelve increíblemente eficiente en hacer el tipo de producto que los clientes no quieren.

En general, las compañías grandes han durado alrededor de cien años construyendo una mentalidad ‘hipereficiente’ en sus organizaciones. Pero, hasta años recientes, le han dado muy poca importancia al otro lado de la moneda de la productividad —cómo construir una mentalidad de crear ‘hipervalor’ para el cliente. Es por esta razón que en la mayoría de las compañías la innovación va tanto a contracorriente. Tiene que luchar en contra de todo un conjunto de principios, procesos y sistemas de gestión que están instalados básicamente para entregar o proporcionar otra cosa.

Crear valor requiere de una comprensión profunda de las necesidades inarticuladas de los clientes. Requiere de una enorme creatividad. Requiere de un alto grado de desorden —por ejemplo, ciclos recurrentes de experimentación y aprendizaje. Requiere de pensamiento radical en términos de configuración del producto o proposición de valor. Pero la Era Industrial nos ha dado organizaciones que no son buenas para hacer ninguna de esas cosas. Nos ha dado organizaciones que tratan a la variedad como al enemigo —esa creencia de que variar un estándar de calidad o un presupuesto o una programación de producción es algo fundamentalmente malo. Sin embargo, crear valor para los clientes a menudo implica desafiar y desviarse de estas normas.

Para usar el lenguaje de la teoría de la complejidad, la mayoría de las empresas han estado operando predominantemente en un extremo del espectro —“el régimen ordenado”— y apenas en el otro extremo, al que los científicos se refieren como “el borde del caos”. Es este ‘otro’ extremo —el extremo desordenado, creativo, experimental— el que es vital para la creación de valor, generación de riqueza y crecimiento a largo plazo. De hecho, en su libro *The Hacker Ethic* (La ética del hacker), Pekka Himanen escribió que, en la economía de hoy, la “más importante fuente de productividad es la creatividad”. Este es el tipo de mantra que se vuelve popular cuando la economía está creciendo, cuando las compañías se encuentran naturalmente atraídas por el extremo innovador del espectro. Pero el gran desafío aparece cuando la situación empeora y hay presión para recortar costos de nuevo —que es exactamente la situación en la que nos encontramos actualmente. Las organizaciones deben asegurar que no se descuide la búsqueda de la innovación radical que crea valor mientras retroceden por reacción automática hacia el “el régimen ordenado”.

Tal y como Charles Simeon, un pastor de la Universidad de Cambridge en el Siglo XVIII, observó profundamente: “La verdad no está en el medio ni en un solo extremo, sino en ambos extremos”. Lo mismo puede decirse de la eficiencia operativa y la innovación. Ahora más que nunca, las organizaciones necesitan aprender a operar igualmente bien en ambos extremos —necesitan ser al mismo tiempo altamente innovadoras y altamente eficientes. Apple es un buen ejemplo. Dele vuelta a un iPhone y usted leerá “Designed by Apple in California. Assembled in China”, (“Diseñado por Apple en California. Ensamblado en China”), lo que prácticamente lo dice todo. En una economía basada en el valor, las compañías deben ser capaces de soñar continuamente productos y servicios que sin los cuales sus clientes no quisieran vivir, pero deben tener simultáneamente la capacidad de entregar esas cosas con eficiencia brutal.

Rowan Gibson es un reconocido estratega de negocios globales, autor de best sellers y experto en innovación radical, con una exitosa trayectoria de más de veinte años. Es además un orador y consultor muy solicitado alrededor del mundo. Su último libro “*Innovation to the Core*” (Innovación hasta el Centro) fue publicado por la Harvard Business School Press.