

Gabor George Burt:
Blue Ocean Strategy p. 10

Nuevo actor en la TV
satelital p. 8

El nuevo CIO: clave
para el crecimiento p. 32

INFOWEEK®

LIDER EN NEGOCIOS Y TECNOLOGIA

DICIEMBRE 2009



RECARGO FLETE AEREO I - II - XI - XII REGION \$100 FRANQUEO CONVENIDO RES. EXTA.: N°157 - FECHA 1982 - EMPRESA CORREOS DE CHILE

EL ACIERTO CORPORATIVO DE WINDOWS 7



\$2.500



Gabor George Burt:

“Sin una continua innovación, una región o economía puede llegar a ser irrelevante”

Por primera vez en Chile, Gabor George Burt, considerado como uno de los 10 visionarios más importantes del mundo y un experto en implementación a nivel de grandes compañías de la Estrategia del Océano Azul, BOS (Blue Ocean Strategy), estará desde el 12 al 19 de diciembre invitado por Telmex a través de la consultora de eventos corporativos Business Bureau.

Para conocer más en detalle sobre cómo la innovación y cómo la BOS transforma las ideas no convencionales en estrategias exitosas en las empresas, INFOWEEK conversó con Gabor George Burt.

¿Qué nos impide avanzar en ser mas innovadores?

Los ejecutivos y las organizaciones no avanzan para ser mas innovadores por una falsa idea de confort manteniéndose dentro de los límites de una operación familiar y tradicional. Desde una perspectiva BOS, tales espacios de mercado son denominados océanos rojos. Proveen una falsa sensación de seguridad porque los océanos rojos están abarrotados de gente, nos limitan y hacen que las compañías se focalicen en ganarle a sus competidores en vez de ofrecer un valor que tenga sentido para los consumidores. En contraste, los océanos azules representan vastas oportunidades no exploradas para cualquier organización que desee ser pionera.

Veamos un ejemplo. A comienzos de 2005, justo antes del lanzamiento oficial del libro Blue Ocean Strategy, yo vivía en la parte Oeste del estado de Michigan en EE.UU. Tuve una



serie de reuniones con líderes de la comunidad y ejecutivos de negocios de la región para comunicarles el apasionante mensaje del libro, y como ayudarlos a aplicarlo a sus organizaciones, y como la región completa podría transformarse en un centro neurálgico para la innovación al adoptarla. Todos se mostraron muy receptivos e interesados, pero hicieron una pregunta crítica: ¿Quién más ya lo ha adoptado? En otras palabras, nadie quería ser primero. Aquí teníamos una comunidad de negocios fuertemente atada a industrias tradicionales como la automotriz, muebles, y maquinarias. Era un renombrado centro industrial de excelencia. Sin embargo, estas compañías regionales estaban arriesgando en convertirse en irrelevante por su falta de voluntad en repensar sus modelos de negocio de cara a un rápido cambio medio ambiental. Por ejemplo, la respuesta de la industria local de maquinarias al aumento de la presión por parte de competidores chinos fue la de aumentar su lobbying político en Washington para aumentar las tarifas aduaneras a las importaciones. Así es que en vez de tratar de reinventarse para continuar con una posición de relevancia en una nueva economía global, ellos pensaron que podían hacer que el problema desapareciera al colocar murallas para mantener afuera a competidores indeseados.

En forma similar, Steelcase, una de las principales compañías locales y un fabricante de muebles líder a nivel mundial, falló en mantenerse como una empresa de relevancia, y experimentó una caída en sus ventas de casi el 40% desde US\$ 3.800 millones en el año 2001 a US\$ 2.300 millones en 2004, saliendo de la lista Fortune 500 de las compañías más grandes de EE.UU. (sus ventas en 2009 están en US\$ 3.100 millones). No sorprende que durante la crisis económica de 2008 el estado de Michigan haya sido uno de los más golpeados en los EE.UU. y que ostente la tasa de desempleo más alta de los 50 estados, que alcanzó 15,1% en octubre, 2% por sobre Nevada, que la segunda más alta y casi un 5% más alta que el promedio nacional de 10,2%, según la BLS (Bureau of Labor Statistics). Sin una continua innovación, una región completa o economía puede llegar a ser irrelevante.

¿Cuales diría usted que son los 3 principales motivadores que inspiran innovación en una persona?

Basada en mi relación de ayudar a ejecutivos y organizaciones a convertirse en reconocidos líderes en innovación, pienso que los 3 principales motivadores son:

1. Redescubrir la creatividad de nuestra niñez

Todos nosotros tenemos una capacidad interna para ser creativos, para inventar y explorar, pero a medida que crecemos gradualmente nuestra imaginación es enterrada y cede al convencionalismo. Así es que un importante recurso a nuestra disposición es el de reconectarnos con la creatividad de nuestra infancia para ayudarnos a ser innovadores. Cualquier persona motivada a perseguir este proceso de redescubrimiento verá que su impacto será altamente premiado.

2. Desear ser market-driving

Si miramos el mínimo común denominador entre los innovadores más exitosos, lo que todos ellos tienen en común es un deseo y una habilidad para ser market-driving, o guiadores del mercado. Esto es muy distinto a ser sólo market-driven o guiados por el mercado, lo cual significa ser reactivo a nuestro medio ambiente. En vez market-driving, significa que uno está activamente buscando formas para definirlo.

3. Buscar en proveer enriquecimiento al estilo de vida

Una vez que usted se ha liberado para recapturar la creatividad de su infancia y coloca su vista sobre en como ser market-driving, ahora necesita decidir cual será su foco para maximizar su relevancia entre los consumidores. Aquí, la distinción clave es que los innovadores líderes se dan cuenta que no están en el negocio de fabricar un cierto producto o proveer un cierto servicio, sino que algo mucho más fundamental y que abarca mucho más: proveer enriquecimiento al estilo de vida. En otras palabras, estar en el negocio de mejorar la calidad de vida de los consumidores.

A propósito de la reciente crisis financiera que ha colocado un signo de interrogación en qué impulsará el crecimiento económico, ¿Cual es el rol que puede representar la innovación?

Una cosa está clara, en la actual crisis económica global las formas tradicionales de hacer negocios ya no son validas. Por definición, estamos viviendo en un ambiente de negocios sin precedentes, y por lo tanto nuestra estrategia tiene que ir también más allá del pensamiento convencional.

Para ilustrar, vayamos juntos en una rápida aventura a esquiar. Al final de un largo día de haber estado esquiando nos encontramos en la cima de una montaña alta. Está oscureciendo y usted está cansado. Pero la única forma de regresar al refugio es esquiando por una empinada ladera que tiene un grado de dificultad superior a sus habilidades. A medida que comienza a bajar, por su temor y desgana, su instinto le indica que debe echarse hacia atrás para alejarse del precipicio que está en frente de usted. Sin embargo, esta postura logra el efecto



contrario e indeseado, colocando presión en la parte posterior de sus esquís, acelerándolo hacia adelante sin control. En vez, lo que se requiere es que se incline hacia adelante para un descenso controlado. La misma propuesta se mantiene para los negocios durante periodos de adversidad. Si se echa para atrás y se focaliza sólo en reducir costos de forma tal que ahoga el crecimiento de su negocio, luego lo que está logrando es acelerar su potencial desaparición. Pero si se inclina hacia adelante y toma el desafío de la adversidad, y busca nuevas formas de entregarle valor y enriquecimiento a sus clientes, entonces no sólo sobrevivirá sino que también prosperará.

Por lo tanto, lo que se requiere es una combinación de 2 factores: La perspectiva general del pensamiento no convencional y la BOS, la cual es un proceso sistemático para transformar ideas no convencionales en estrategias exitosas. Para reforzar este punto, Bruce Nussbaum, editor de innovación de la revista BusinessWeek dijo a comienzo de año, "Toda la economía global hoy en día requiere de Blue Ocean Strategy".

Basado en mi observación personal, a continuación me gustaría comentarles un ejemplo de como hoy en día una oferta común podría ser reinventada utilizando el pensamiento no tradicional:

Hace un par de años durante un vuelo leí una estadística interesante. Fue en la edición de enero de 2007 de la revista Travel and Leisure: "la línea aérea Alaskan Airline se dio cuenta que al sacar sólo 5 revistas por avión, podría ahorrar US\$ 10.000 al año en costos de combustible". Este artículo gatillo mi pensamiento en cómo los programas para pasajeros con vuelos frecuentes podrían y deberían cambiarse. Hoy los programas de vuelos frecuentes tienen un par de fallas importantes. Primero, son más o menos idénticos, así es que no existe diferenciación o enriquecimiento distintivo. Los pasajeros se muestran desconfiados de los programas por los restrictivos reglamentos y planes de espiración, mientras que las aerolíneas por su parte están cautelosas porque los programas representan pasivos acumulados contra futuras ganancias, al comprometerse en proveer más y más asientos complementarios en vuelos futuros.



Esta situación dista mucho del ideal, sin embargo parece aceptar sus actuales limitaciones como si no se pudieran cambiar. Lo que se necesita es una forma de alinear los intereses de las aerolíneas y los pasajeros y crear un sistema más motivador para ambos. ¿Pero cómo? Regresemos a las estadísticas que ya revisamos. Si el sacar sólo unas pocas revistas de un avión puede dar como resultado un tan importante ahorro en combustible, entonces el costo operativo de una aerolínea es muy sensible a la cantidad de peso que transporta. Según el informe económico de la IATA (International Air Transport Association) de junio de 2007: "Por primera vez, el combustible reemplaza a la mano de obra como el ítem de mayor costo para la industria aeronáutica global en 2006. Basado en una muestra de un informe financiero de las principales 45 aerolíneas de pasajeros, el combustible representó el 25,5% de los costos operativos en 2006".

Entendamos esto. El costo del combustible para las aerolíneas es su mayor gasto, mordiendo un cuarto del total. Las aerolíneas están luchando para reducir la carga total en los vuelos con iniciativas triviales (tales como reducir la cantidad de revistas en los vuelos), en un intento desesperado por ahorrar en combustible. Sin embargo, aparte de limitar el tamaño y peso del equipaje, estas aerolíneas no han hecho nada para motivar a los pasajeros a ser más conscientes en la cantidad de cosas que suben a bordo. ¿No les parece esto ridículo?

Entonces, ¿por qué no crear un programa de vuelos frecuentes en el cual se incentive a los pasajeros a minimizar su equipaje? Se podría implementar fácilmente, y podría funcionar de la siguiente forma: En el check-in el peso total del equipaje se verifica. ¿Por qué no asignarle puntos a los pasajeros frecuentes basado en el peso total que cada uno lleva? Por ejemplo, si no lleva equipaje obtiene el máximo de puntos, aquellos con menos de 15 kg. se llevarían el segundo puntaje, y aquellos con más de 15 kg. la menor cantidad de puntos. De la misma manera, el peso o el número de maletas que lleva el pasajero consigo podría ser fácilmente monitoreado y premiado. Piense cuando usted viaja por avión todas las cosas extra y superfluas que lleva que fácilmente podría dejar en casa si tuviera un poco de motivación para hacerlo. ¿Realmente necesita 3 pares de zapatos para un viaje de negocios de 2 días, o llevar 5 toallas de playa para las vacaciones, cuando los hoteles las proveen?

Lo importante aquí, es que este programa le daría el poder al pasajero para que controle el número de puntos que podría ganar. Podría decidir llevar igual todas mis cosas cuando para mí esto fuese más importante que ganar puntos. Sin embargo, cuando mi meta es ganar premios tan pronto como sea posible, podría acelerar mi progreso minimizando mi equipaje. Yo escojo, yo tengo el control.

Considere el resultado potencial de un programa como este. Desde el punto de vista de la aerolínea, sus propios intereses estarían inmediatamente alineados con los de sus pasajeros que buscan ser premiados, por lo tanto entregando una fuerte motivación para promover en vez de resentir programas. A su vez esto haría que el programa sea mucho más gratificante para los pasajeros. Pero podría haber otro beneficio suplementario para ambos. Al ofrecerle a los pasajeros un incentivo por empacar y viajar en forma más eficiente, toda la congestión a bordo causada por el exceso de equipaje de mano podría reducirse en forma importante. A su vez, esto crearía una experiencia en la cabina mucho más agradable para los pasajeros y la tripulación, así como también vuelos más eficientes y puntuales, porque en realidad, un elemento clave en pérdida de tiempo en cada vuelo es el acomodar y vaciar los compartimientos superiores. A través de un programa como este las aerolíneas podrían aumentar sus ganancias en múltiples frentes (combustible y ahorro de tiempo en cada vuelo) y al mismo tiempo ofrecer a los pasajeros una mucho más enriquecida y premiada experiencia a bordo.

Parace intuitiva y atractiva, ¿no es así? Entonces, ¿por qué no hay una aerolínea que lo esté haciendo? ¿Podría ser que sus métodos sean tan rígidos, que sólo les permiten operar dentro de sus límites ya establecidos y que no ven algo tan aparente desde una perspectiva no convencional? Todas las aerolíneas dicen ser innovadoras, ¿entonces cómo es que no ven algo como esto? Y por supuesto un programa de vuelos frecuentes como este podría mejorarse, monitoreando incluso el peso de los propios pasajeros, incentivando a que se mantengan más en forma. Admito que esto es más controversial y que abarca más, pero llega más profundo en la esfera de orientar estilos de vida. ¿De repente tenemos a las aerolíneas en el negocio del bienestar? ¿Por qué no? Pero por ahora, un paso a la vez.

¿Cómo alinea la innovación con la estrategia corporativa de una empresa?

La continua innovación tiene que ser el principal impulsor de la estrategia corporativa de una empresa. Si una compañía permanece satisfecha consigo misma y deja de innovar, puede que llegue a ser irrelevante muy rápidamente. En otras palabras puede que sea la mejor, la más eficiente compañía dentro de un cierto segmento de mercado, pero a menos que ese segmento de mercado continúe siendo relevante para los consumidores, el futuro de la compañía está en duda.

En mi trabajo, ayudo a las compañías a integrar una perspectiva de innovación que tenga sentido dentro de la estrategia. Mis talleres están basados en la premisa que dice que no importa cuán exitosa o incluso innovadora una compañía es, sus ejecutivos seguirán operando dentro de ciertas barreras dadas por sentido que le indicaran que no pueden y que no deben hacer. Lo que yo hago es provocar y desafiar a los participantes a saltar esas barreras para descubrir nuevas posibilidades estratégicas y un alineamiento más fuerte.

Cuando usted habla de innovación, también habla de cambio. Pero con frecuencia en las compañías nos encontramos con el hecho de que nadie quiere cambiar. ¿Cómo lidiamos con esto?

Consideremos el siguiente chiste sobre psicólogos: “¿Cuántos psicólogos se necesitan para cambiar una ampolla? Respuesta: “Sólo uno. Pero la ampolla realmente debe desear ser cambiada”.

O considere una estadística sobre pacientes que se realizaron una cirugía de bypass en el corazón. Dos años después de la operación, el 90% de los pacientes no cambió sus malos hábitos de vida, incluso estando completamente conscientes de que estaban poniendo en riesgo su vida.

Así es que la resistencia al cambio es real y significativa. Solución: Crear una cultura corporativa de cambio, donde el cambio y la experimentación son el estándar y el estancamiento se transforma en algo no natural. Aquí enumero 4 ejemplos de compañías que adoptan, y son market-driving redefiniendo constantemente la experiencia del consumidor.

Nokia

Pocas personas fuera de Finlandia saben que Nokia tiene mas de 140 años, y que en su pasado producía productos tan diversos como rifles, paraguas, botas de goma, abrigos para la lluvia, ruedas, papel y productos electrónicos de consumo masivo. Claramente la compañía no se ha identificado como el proveedor de un cierto producto, sino mas bien como el proveedor de productos relevantes.



Una monumental prueba de sobrevivencia experimentó la compañía en 1991. Casi de la noche a la mañana, el mercado mas grande de Nokia dejó de existir cuando se disolvió la Unión Soviética. Imagínesse que haría usted, si usted se levantase un día y se diese cuenta que su base mas grande de clientes ya no está. ¿Podría usted sobrevivir? ¿Y si pudiese, como lo lograría?



No sólo Nokia sobrevivió, sino que prosperó como nunca antes, debido a su visión de ser market-driving. En 1991, su unidad de teléfonos móviles era sólo una pequeña división de periféricos, sin embargo la compañía reconoció su potencial para ser la base de su futuro. Ya para el año 1994 Nokia había vendido sus divisiones industriales y estaba listada en NYSE como el principal proveedor de teléfonos móviles del mundo, creando y conduciendo un nuevo mercado que todavía domina hoy. Y por dominio, me refiero a que la participación de Nokia en el mercado global de teléfonos móviles es mayor que la participación combinada de sus 3 principales competidores.

¿Y cual es la próxima frontera de Nokia? Sin sorprendernos algo incluso mas audaz: Desea convertirse en un jugador clave de entretenimiento, en vez de una plataforma de comunicaciones. Nokia ve la rápida convergencia de ambos mundos, el contenido y las plataformas en una carrera fenomenal entre compañías de varios segmentos de mercado para definir el mas indispensable formato de entretenimiento del futuro para los consumidores. Aquí podemos ver claramente el modelo market-driving en plena acción.

Apple

Entre la variada oferta que podemos encontrar, iTunes es una de mis favoritas. Me encanta la idea de que yo puedo crear una biblioteca de música con la música que me agrada sin importar cuan ecléctica sea. También puedo revisarla fácilmente y descubrir música nueva, y las canciones están a un precio muy accesible. Y el concepto de iTunes fue tan atractivo, que influenció una continua extensión de ofertas relacionadas, incluyendo al iPod, el iPhone y el iMac. Los consumidores pueden seguir a Apple a lo largo de esta familia de ofertas interrelacionadas porque ellas refuerzan y extienden sus cercanas conexiones con iTunes, la oferta original y con la marca ‘i’ que creó. Apple mantiene a sus clientes encaprichados.



Nintendo

El Wii de Nintendo es un gran ejemplo de una oferta que ha creado un largo y encaprichado periodo. Los consumidores estaban tan enamorados con el Wii, que durante la deprimente temporada navideña de 2008, después de 2 años de su introducción en el mercado, todavía podía duplicar sus volúmenes de ventas con respecto al año anterior, y había tanta demanda adicional que el precio en el mercado secundario por la unidad de US\$ 250 estaba US\$ 100 arriba en la Internet. Claramente los consumidores todavía no se aburren de la Wii, consola que capturó la imaginación y pasión de un segmento nuevo y masivo de consumidores, que previamente no jugaba video juegos.



Tata Motors

Tata Motors se decidió a innovar en una de las mas antiguas y competitivas industrias: la automotriz. A principios de año la compañía lanzó al mercado el auto más económico del mundo. El Nano con un precio de venta de US\$ 2.500. Lo que Tata identificó fue un mercado gigantesco sin explorar, sólo en India unos 100 millones de personas, que no pueden pagar el auto mas económico en el mercado hoy (de un valor aprox. de US\$ 5.000), y que utilizan una moto de US\$ 1.000 para transportar a su familia. Tata se preguntó: ¿Cómo desarrollar un medio de transporte apropiado para ellos? Así es que la compañía se lanzó a crear una oferta de enriquecimiento del estilo de vida para este grupo de consumidores, primero decidiendo el precio estratégico apropiado, y luego encontrando innovadoras formas de hacerlo viable. Por ejemplo, se optó por no incluir ciertas características como un motor grande, o aire acondicionado, las que hubieran sido superfluas, todas contribuyendo a la viabilidad financiera del Nano manteniendo su diferenciación y utilidad clave para los consumidores.



¿Puede una compañía organizarse a si misma de tal forma de maximizar el numero de buenas ideas que produce?

Absolutamente. Una de las metas claves de una compañía en cuanto a como organizarse es la de crear un ambiente interno activo para compartir ideas en todos los niveles. Esto significa darle a los empleados suficiente autoridad para que experimenten, tengan acceso a recursos de apoyo, y canales abiertos de comunicación.

Una dimensión importante para maximizar el número de buenas ideas es el de permitir el desarrollo de ideas por equipos funcionalmente cruzados, lo que nos lleva a una continua mezcla de perspectivas y elementos frescos para una mejor comprensión. Incluso en talleres para altos ejecutivos yo soy el facilitador, mientras mas diverso el grupo más estimulante será el intercambio de ideas, y mas convincentes serán las nuevas posibilidades estratégicas no reveladas.

Como un ultimo pensamiento de inspiración, recuerde las palabras de Andre Gide, ganador de un premio Nobel: "Usted no puede descubrir nuevos océanos a menos que tenga el coraje de alejarse de la orilla".

Sobre Gabor George Burt

Gabor George Burt nació en Budapest, Hungría. Posee un grado de BA (Business Administration) del Amherst College en psicología así como también un MBA de INSEAD, Francia. Entre los años 1990 y 2000 el Sr. Burt volvió a Hungría como el fundador del primer grupo regional de Citibank dedicado a las privatizaciones, para luego establecer y administrar una compañía de software. En este periodo pudo participar de la extraordinaria transformación de Europa del Este hacia la democracia y la economía de mercado. En años recientes, Gabor ha obtenido reconocimiento internacional en el mundo administrativo como un pionero en la perspectiva de Desafiar el Conocimiento Convencional, así como también como un líder experto en Blue Ocean Strategy, un esquema que transforma las ideas no convencionales en estrategias exitosas.

El se encuentra activamente involucrado en definir estrategias con diversos grupos de clientes internacionales que van desde empresas Fortune 500 a empresas que recién comienzan, así como también en su propia y amplia gama de aplicaciones de conceptos Blue Ocean y DCW.

La fuente principal de su inspiración para esta entrevista fue la diversa experiencia que el Sr. Burt tiene como expositor, presentador, provocador, y facilitador para organizaciones líderes, así como también sus propias iniciativas basadas en el pensamiento no convencional y la Blue Ocean Strategy.

El Sr. Burt tiene una mención especial en el libro *Radical Action for Radical Times*; contribuyó con la historia para uno de los casos de estudios en el libro best seller *Blue Ocean Strategy* y es el autor del libro de proxima aparición *SLINGSHOT - How to Re-Engage Your Childhood Creativity*.

Para mas información puede visitar el sitio Web del Sr. Burt www.creatingblueoceans.com, o puede enviarle un email a info@creatingblueoceans.com o a srodriguez@bbureau.cl.