

biblioteca

EDWARD BONO

PAIDÓS

Más allá de la competencia

La creación de nuevos valores
y objetivos de la empresa





BASE LEGAL PARA DIGITALIZACIÓN DE LIBROS CON DERECHOS DE AUTOR

El Sistema Integrado de Bibliotecas de la Universidad Central del Ecuador, digitalizará su acervo bibliográfico siempre y cuando sea para fines educativos y de investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

La digitalización del material bibliográfico se lo realiza de acuerdo al Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación Art. 212 numeral 9, Literal ii “(...) Una biblioteca o archivo podrá, además, realizar los siguientes actos (...) La reproducción electrónica y comunicación pública de obras de su colección para ser consultadas gratuita y simultáneamente hasta por un número razonable de usuarios, sólo en terminales de redes de la respectiva institución o para usuarios de esa institución bajo su control, en condiciones que garanticen que no se puedan hacer copias electrónicas de esas reproducciones” y literal vii “La reproducción, adaptación, traducción, transformación, arreglo, distribución y comunicación de una obra protegida por derechos de autor o una prestación protegida por derechos conexos, en uno o más formatos accesibles para el uso exclusivo de personas con discapacidad”.

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por el Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Este libro está disponible físicamente en:

BIBLIOTECA	Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas	PISO	01
		ESTANTE	09
		BANDEJA	19
CONVENIO INTERINSTITUCIONAL		UNIVERSIDAD	

MÁS ALLÁ DE LA COMPETENCIA

La creación de nuevos valores
y objetivos de la empresa

EDWARD DE BONO

Índice

PORTADA

INTRODUCCIÓN

1. ¿QUÉ HAY DE MALO EN LOS FUNDAMENTOS?
2. RECIENTES TENDENCIAS EN EL PENSAMIENTO EMPRESARIAL
3. COMPLACENCIA
4. LAS CUATRO RUEDAS DEL PENSAMIENTO HUMANO
5. CONCEPTOS E INFORMACIÓN
6. SUR / PETITION VERSUS COMPETENCIA
7. PALABRAS, TRAMPAS Y PELIGROS
8. LAS TRES ETAPAS DE LA EMPRESA
9. VALORES INTEGRADOS
10. VALORES Y VALUFACTURA
11. NOTACIÓN DE VALORES
12. CREATIVIDAD SERIA
13. DISEÑO DE CONCEPTOS
14. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE CONCEPTOS
15. RESUMEN

NOTAS

CRÉDITOS



Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora Descubre Comparte

INTRODUCCIÓN

En este libro deseo mostrar que la noción de competencia es una trampa peligrosa y seductora que limita y restringe el pensamiento empresarial. Todas las personas que dirigen una empresa necesitan ir más allá de la competencia hacia la *sur / petition*.*

La competencia es un concepto en boga vigorosamente impulsado por expertos tales como Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard. Pero cualquier escuela de negocios debe estar rezagada unos diez años en su pensamiento para ser creíble. Esto es así porque sus ideas deben ser inmediatamente aceptables, y las ideas del futuro no lo son. En consecuencia, tales conceptos no mejoran necesariamente la reputación de una escuela.

Todos conocemos el mercado y sabemos que para sobrevivir hemos de ser competitivos. Debemos poder competir con los japoneses, los alemanes y los taiwaneses. Si no podemos hacerlo, no sobreviviremos. Por lo tanto, ¿qué hay de malo en la competencia?

La paradoja está en que no se podrá ser verdaderamente competitivo si se intenta ser competitivo.

La palabra clave es «sobrevivir». Sin duda, usted deberá ser competitivo para sobrevivir. Los grandes minoristas como Sears deben reducir considerablemente sus costos para poder sobrevivir frente a otros minoristas como Wal-Mart, con sus avanzados sistemas informativos y su elevado número de ventas por metro cuadrado. Si sus costos y valores no están en línea, pueden dejar de sobrevivir.

Pero cualquier organización que planifica tan sólo sobrevivir se hallará a la larga fuera del negocio. Sólo las organizaciones que planifiquen para el éxito sobrevivirán, mientras que aquellas que planifiquen para sobrevivir, fracasarán.

Por lo tanto, la competencia es importante como parte de la «línea de base» para la supervivencia.

Imagine un jardín exótico en las afueras de Manila, en Filipinas. Una perfumada tarde de verano es el marco idóneo para un banquete de los Chevaliers de Tastevins. Se colocan antorchas encendidas entre los arbustos. Mozos vestidos de etiqueta llevan el primer plato de mariscos sobre sus cabezas. Le sigue una sopa clara en grandes boles de cerámica. Todos —me incluyo— comenzamos a tomar la sopa. Verdaderamente es muy clara. En realidad no es sopa. Es simple agua servida en grandes aguamaniles para lavarse los dedos después del plato de mariscos. El error es comprensible.

El agua es necesaria para la sopa; pero la sopa debe ser algo más que agua.

Del mismo modo, hay muchos elementos necesarios, pero no suficientes, para que la empresa sobreviva (por ejemplo, el control de costos), tal como el agua para la sopa. La competencia es uno de los factores primordiales para que la empresa sobreviva; pero no es suficiente. Uno de los graves errores que cometen numerosos ejecutivos consiste en creer que la competencia es la clave para el éxito. No lo es. La competencia apenas forma parte de la línea de base de la supervivencia. El éxito exige ir más allá de la competencia hacia la *sur / petition*.

SUR / PETITION

Hay una grave sobreproducción de aproximadamente un 25 % en la industria automotriz europea. En una ocasión me encontraba dando un seminario para el departamento británico de comercialización de Ford, en sus oficinas de las afueras de Detroit, y estábamos tratando la competencia en el mercado europeo.

Sugerí que Ford comprara una empresa denominada National Car Parks (NCP), que era propietaria de la mayoría de los aparcamientos del centro de las ciudades del Reino Unido. Si NCP se convertía en una empresa de Ford, se podría colocar un cartel en todos los aparcamientos que indicara que sólo podían utilizarlos los automóviles Ford.

Un automóvil, sostuve, ya no es sólo un montón de ingeniería. A un vecino que se jacte de tener un montón de ingeniería mejor que el suyo, bastará con señalarle que usted puede estacionar en la ciudad, y él no. Poder aparcar forma parte del «valor integrado» de un automóvil si se debe conducir en una ciudad. Lo mismo ocurre con la posibilidad de revenderlo, el hecho de contar con un buen servicio y el de tenerlo asegurado.

Me han dicho, por ejemplo, que es imposible asegurar un Mercedes o un BMW si se vive en el Bronx, en Nueva York. No importa lo buena que pueda ser la ingeniería; si usted no puede asegurar un automóvil, probablemente no lo comprará.

Por supuesto, Ford no aceptó mi idea. La empresa afirmó que siendo una compañía industrial no era asunto suyo comprar aparcamientos. En el futuro, algunos empresarios probablemente compren o construyan aparcamientos y luego soliciten a los coreanos que fabriquen automóviles de marca privada para ellos. Venderán, estacionarán, asegurarán y revenderán automóviles. La fabricación será sólo un servicio para este centro de ganancias y se reducirán sus márgenes.

En Estados Unidos, las ventas de automóviles han estado cayendo desde hace algún tiempo. En cinco años (de 1986 a 1991) bajaron de 16,3 a 13,5 millones de unidades aproximadamente. Como todos sabemos, la clásica respuesta competitiva ha sido reducir drásticamente los precios y ofrecer descuentos por pago al contado. Sorprendentemente, los competidores hacen lo mismo. Usted puede lograr el efecto deseado, pero los compradores se acostumbran a los descuentos y los aguardan antes de volver a comprar.

Mi sugerencia a Ford de comprar los aparcamientos del centro de las ciudades es un ejemplo de lo que denomino *sur / petition*.

La palabra «com-petencia» proviene del latín y significa «buscar juntos». Significa «optar por correr la misma carrera». Podríamos escribir «(com)petencia» para mostrar que todos los competidores están en la misma carrera. La palabra *sur / petition* significa «buscar sobre». En lugar de optar por correr la misma carrera, los competidores eligen su propia carrera. La barra en la nueva palabra «*sur / petition*» indica la noción de buscar «sobre», tal como 2/3 indica dos sobre tres.

Además, la *sur / petition* se refiere a la creación de «monopolios de valor». Algunas maneras de lograr un monopolio son ilícitas, pero los monopolios de valor no lo son. Para sobrevivir se necesita competencia; para tener éxito se necesita *sur / petition* y creación de monopolios de valor.

La diferencia entre competencia y *sur / petition* se ilustra en la figura I.1. En lugar de correr la misma carrera, usted crea la suya. En lugar de buscar «junto con», usted se lanza a buscar «sobre».

VALORES INTEGRADOS

¿Cómo se crean monopolios de valor? Esto es precisamente lo que discutiré a lo largo de este libro. Los monopolios de valor están impulsados por conceptos, y los conceptos están, a su vez, impulsados por una creatividad seria.

Para comprender los monopolios de valor, se deberá advertir que ha habido tres fases en la empresa.

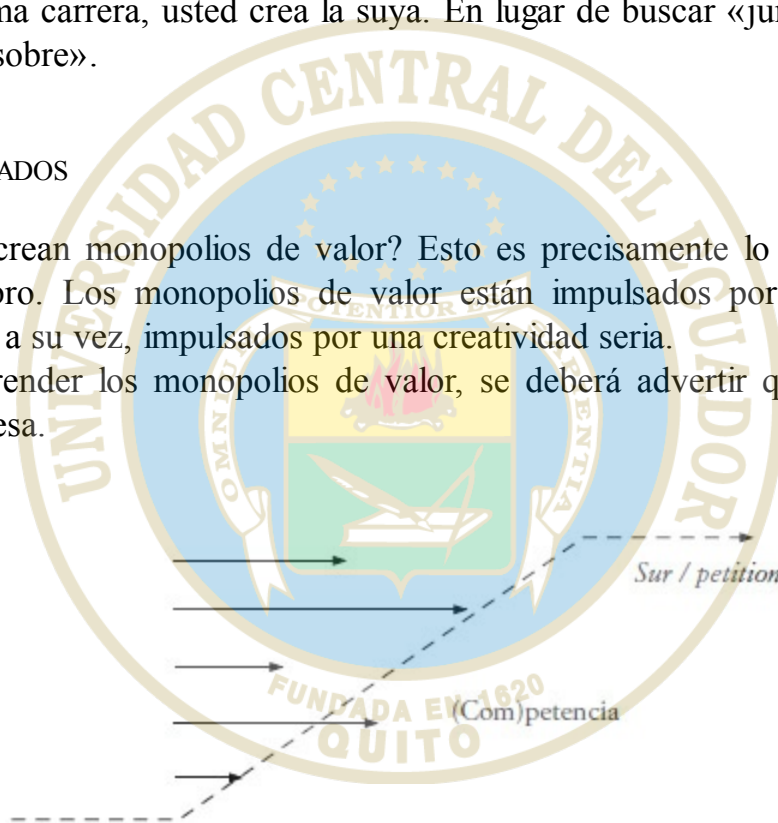


Figura I.1

La primera fase se basó simplemente en crear un producto o servicio. Estaba orientada hacia la producción.

La segunda fase se basó en la competencia, ya que muchas personas ofrecían los mismos bienes y servicios.

La tercera fase, en la que estamos entrando precisamente ahora, se basa en los valores integrados. Ya no vivimos en un mundo de valores simples en el que un automóvil es una pieza de ingeniería.

Un buen ejemplo de valores integrados lo da Ron Barbaro, quien fuera presidente de la Prudential Insurance Company en Canadá. Utilizando algunas de mis técnicas de pensamiento lateral (creatividad seria), dio con la idea de «beneficios en vida». Éste es un cambio significativo en el muy tradicional negocio del seguro de vida, que ha permanecido invariable durante 120 años. En el seguro de vida habitual el importe asegurado se paga a la familia o a otros beneficiarios después de la muerte del titular. La idea de Ron Barbaro fue la de pagar el 75 % de ese importe al titular en caso de que se le diagnosticara una enfermedad potencialmente fatal (tal como el cáncer o el sida). Esto significaba que el dinero estaba disponible para cuidados adicionales o atención médica. La idea tuvo una excelente acogida y fue una de las razones por las que Ron Barbaro fue rápidamente ascendido a presidente de Prudential en Estados Unidos.

Éste es un excelente ejemplo de valores integrados porque integra el seguro de vida a las vidas y valores de las personas. Hay gente soltera, otros que se divorcian y se separan, niños que crecen y se vuelven autosuficientes, etc. Para algunos, muchos de los objetivos originales del seguro de vida dejan de tener vigencia. Al mismo tiempo, hay factores tales como el sida y los gastos de asistencia médica que crean nuevos objetivos.

Barbaro produjo un simple cambio de conceptos. Tradicionalmente, se relaciona el seguro de vida con la muerte; su concepto enfatizó la vida, y tuvo el coraje y el impulso para imponer esta idea.

CONCEPTOS Y CREATIVIDAD

He trabajado en cuarenta y cinco países y he descubierto que la comunidad empresarial que está más insatisfecha con los conceptos es la de Estados Unidos. Hay una impaciencia con respecto a los conceptos y un deseo urgente de que se le den herramientas «directas». Los norteamericanos quieren hacer en lugar de pensar.

Esto no es algo nuevo. Durante mucho tiempo, Estados Unidos ha sido una sociedad pionera y, en una sociedad de este tipo, la acción recompensa mucho más que el pensamiento: es necesario limpiar algunas hectáreas más para pastoreo, perforar algunos pozos, abrir algunas tiendas. La gran energía y falta de inhibiciones en Estados Unidos favorecen también la acción.

Sin embargo, hoy el mundo está más poblado. La acción impensada no será recompensada. Por otra parte, un cambio de concepto puede ser muy bien premiado. Un nuevo concepto es incuestionablemente la mejor y menos costosa manera de obtener un valor agregado de los recursos existentes.

Sin embargo, hasta ahora, nuestro enfoque de desarrollo de concepto ha sido algo fortuito. Ha habido un enfoque «yo también», según el cual esperamos que alguien lo desarrolle y luego nos introducimos con una copia de él. Además, hemos supuesto que, siendo personas inteligentes y capaces, daremos con los conceptos necesarios en el momento oportuno. Hoy esta actitud frente a los conceptos no es suficientemente buena.

En el futuro, tendremos que tomar los conceptos tan seriamente que montaremos departamentos especiales de «investigación y desarrollo de conceptos» para la ingeniería intelectual que es necesario que se produzca. Se dice que General Motors gasta 5.000 millones de dólares por año en investigación y desarrollo técnico, y Du Pont gasta aproximadamente 1.200 millones de dólares. Sin embargo, hoy los conceptos son aún más importantes que la tecnología y tendremos que tomar muy en serio su desarrollo.

Las escuelas de administración de empresas han enseñado siempre a sus estudiantes a analizar la información y a tomar decisiones. Hoy esto es totalmente inadecuado. El análisis de información y la toma de decisiones forman parte del aspecto de mantenimiento de la administración, forman parte del agua en la sopa. Ahora se debe desplazar el énfasis hacia el pensamiento conceptual, no como reemplazo del análisis de información y la toma de decisiones, sino sumándose a ellos. ¿Qué ideas se derivan del análisis de información? Por sí mismo, el análisis no puede dar nunca como resultado los conceptos que se hallan ocultos en la información. ¿Qué alternativas hay para la toma de decisiones? El análisis sólo puede ofrecer algunas de las alternativas; el resto se debe producir con un diseño creativo.

Desafortunadamente, el enfoque de la creatividad en Estados Unidos ha sido muy débil. Existe la errónea noción de que todos somos básicamente creativos y de que eliminando nuestras inhibiciones y el temor al ridículo conseguiremos liberar esa creatividad innata. Éste es el motivo de que los métodos creativos norteamericanos hayan sido desvariados y extraños.

Hoy sabemos, gracias al comportamiento de los sistemas autoorganizados de información (tales como la percepción humana), qué necesitamos hacer. Conocemos que el cerebro no está diseñado para ser creativo y que para ello debemos utilizar algunos métodos que son «no naturales». Hemos de comenzar a desarrollar métodos sistemáticos de creatividad seria. Los discutiré más adelante, particularmente su relevancia para el desarrollo de conceptos.

A fin de concentrarnos en una creatividad seria, he montado un Foro Creativo Internacional para reunir a todas las personas de las principales empresas que están directamente relacionadas con el desarrollo y la aplicación de esta creatividad. Entre los miembros fundadores se encuentran IBM, Prudential, Du Pont, Merck, Nestlé, British Airways (la más grande transportista internacional) y BAA (la más importante administradora de aeropuertos del mundo). Me alegra ver cómo las principales empresas están comenzando a tomar la creatividad de forma seria.

VALUFACTURA

Los conceptos se refieren a valores. La *sur / petition* se refiere asimismo a valores. El éxito futuro de toda empresa se referirá a valores.

Siempre me ha extrañado que, aunque hablemos tanto de los valores, no tengamos una palabra específica para describir su creación y formación. Esa palabra nos permite una visión diferente y poder dedicar un esfuerzo mucho mayor a la creación específica de valores. La nueva palabra que propongo es «valufactura», que defino como «la creación y formación de valores». Existe una analogía con «manufactura», que tiene que ver con la creación y producción de objetos.

LA ERA DE CONTRACCIÓN

Mucha gente de negocios cree que hemos entrado en la era de contracción. Ha habido dos eras de expansión. La primera estuvo impulsada por la comercialización, que creaba necesidades y abría mercados. La comercialización era la principal herramienta para quitar la participación en el mercado a otros. La segunda era de expansión estuvo impulsada por el «crecimiento devorador». Consistía en devorar a otras organizaciones a fin de incrementar la propia participación en el mercado. Durante este período hubo toda clase de racionalizaciones sobre sinergias y tamaño de supervivencia crítica (generalmente brindados por bancos de inversión a los que les complacían las elevadas tarifas resultantes).

Las dos eras de expansión ya han pasado. El estado de ánimo actual favorece la consolidación. Se deben digerir las adquisiciones. Los ejecutivos de las empresas están mirando hacia adentro. Hay reducción de costos y adelgazamiento. Hay despidos de personal. En cinco años CMS Energy Corporation ha reducido su fuerza de trabajo de 13.000 a 9.500 personas. DEC (anteriormente Digital Equipment) desea reducir su nómina de 124.000 en el 6 %. Hay desinversión de empresas que dan pérdidas en todas partes.

Como parte de esta mirada hacia adentro, hay un énfasis en la reducción y el control de costos, y en la administración de la calidad.

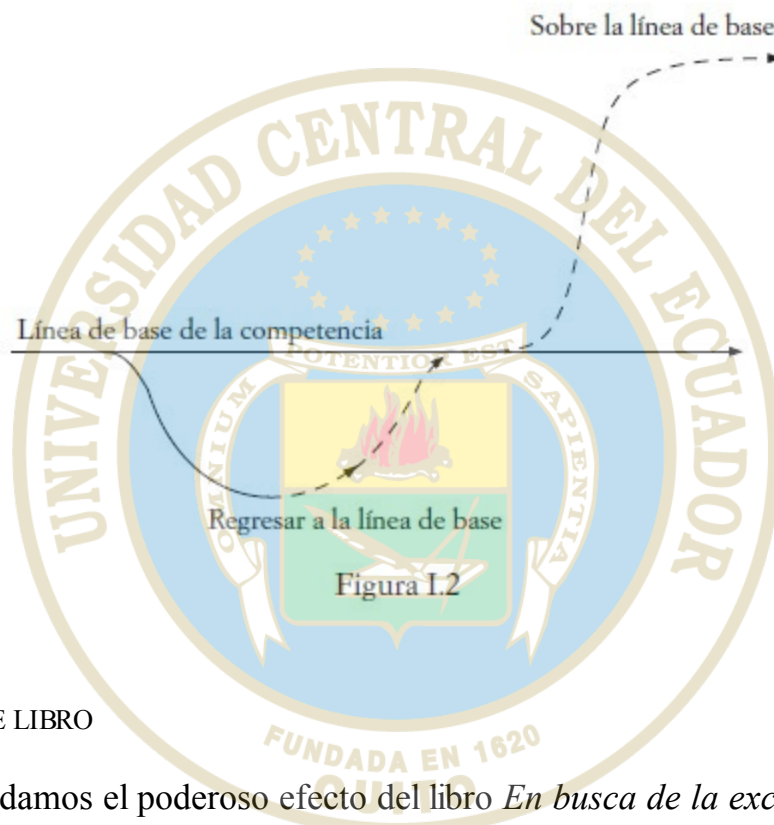
Todo esto es importante y necesario, pero no suficiente. Quizás usted se tome una aspirina cuando tiene jaqueca, pero no podrá sobrevivir con una dieta continua a base de aspirinas.

La figura I.2 nos muestra que si usted cae debajo de la línea de base de la competencia, necesitará regresar a ella. Pero estar sobre la línea de base no es suficiente. Debe ser mejor.

El propósito de la consolidación, contracción, calidad, etc., es brindar una línea de base firme para el emprendimiento. Finalmente, deberá ofrecer los valores que los clientes desean. De nada sirve tener el producto de mejor calidad al precio más bajo si ese producto no ofrece un valor significativo.

Existe el serio peligro de que el actual énfasis de lo que yo denomino «manejo» desvíe la atención de la esencia misma de una empresa, que es ofrecer un valor vendible. Esta esencia se puede resumir con las siguientes cuatro palabras que comienzan con «c»:

1. Competencia: calidad, eficiencia, eficacia y logro de lo que supuestamente está haciendo.
2. Control: control de costos, estrategia y conocimiento de lo que sucede.
3. Cuidado: cuidado del cliente, de la fuerza de trabajo, que es en última instancia su recurso máspreciado, y de la comunidad (por ejemplo, las preocupaciones ambientales).
4. Creatividad: el alma de la empresa. Sin creatividad, tiene un cuerpo sin alma. La creatividad brinda el valor que constituye el propósito global de toda empresa.



FORMATO DE ESTE LIBRO

Todos recordamos el poderoso efecto del libro *En busca de la excelencia*, de Peters y Waterman. La mayoría de las personas sabe que muchas de las empresas mencionadas en el libro ya no existen: por ejemplo, People Express. Sin embargo, el mensaje del libro persiste; las personas importan.

El método de estudio de caso para escribir un libro es engañoso. Quizás el autor tome los casos para satisfacer sus necesidades. Las empresas que siguen la misma política que el sujeto del caso pero no tienen éxito son ignoradas. Generalmente es incorrecto atribuir el éxito de una empresa a un aspecto en particular de la política. El éxito depende de una multitud de factores interactuantes: condiciones del mercado, clima económico, competidores, personal, relaciones laborales, confianza del consumidor, etc.

En consecuencia, creo que el método de estudio de caso no es muy honesto. Más importante aún: no enseña más allá de algunos mensajes generales (por valiosos que éstos sean). Es más importante emitir el mensaje directamente y confiar en que la

inteligencia del lector lo relacione con la circunstancia de su propia empresa.

Este libro está dividido en tres partes:

Parte I

- Una mirada a algunos de los hábitos fundamentales del pensamiento gerencial — eficiencia, resolución de problemas, mantenimiento y prevención de errores— y por qué es necesario repensar aún estos hábitos fundamentales. Si bien pueden haber sido valiosos en el pasado, hoy pueden ser inadecuados e incluso peligrosos.
- Una mirada a las recientes tendencias en el comportamiento gerencial: reducción de costos, desinversión, calidad, servicios al cliente, crecimiento devorador, etc. Si bien algunas de estas tendencias son excelentes, hay también aspectos negativos. Por ejemplo, la calidad no tiene suficientemente en cuenta calidad de qué y para quién.

Parte II

- *Sur / petition*: la diferencia entre competencia tradicional y *sur / petition*. Las tres fases de la empresa y la naturaleza de los «valores integrados» y la totalidad del área de valores en general.

Parte III

La sección práctica del «cómo». Discusión sobre la valufactura, el diseño de conceptos y su investigación y desarrollo. La naturaleza de la creatividad seria.

UNA NUEVA PERSPECTIVA

Una de las grandes ventajas que tengo como observador del pensamiento empresarial es que, si bien trabajo bastante en Estados Unidos y Canadá, también paso mucho tiempo en el resto del mundo: Europa, Japón, Corea y Sudamérica, inclusive en los países de la antigua URSS y China. A menudo es necesario mantenerse alejado del pensamiento empresarial norteamericano para ver con claridad lo que sucede en otros lugares. Ciertos hábitos son tan tradicionales que dentro de Estados Unidos ni siquiera se los considera como peculiares. Se necesita una perspectiva global.

También es esencial observar una amplia gama de empresas. Una persona que dirige una empresa en particular —no importa la eficacia con que lo haga— no podrá tener esta amplitud de acceso. He trabajado con empresas electrónicas, de informática,

farmacéuticas, procesadoras de alimentos, de bebidas, químicas, líneas aéreas, bancos y muchas más.

Mi experiencia ha sido que el sector empresarial es el único que ha mostrado el mayor interés en el «pensamiento» como tal. El resto de los sectores, tales como el político y aun el mundo académico, está más preocupado por la discusión, por probar que un lado es correcto y el otro, incorrecto. El gobierno necesita pensar, pero sorprendentemente piensa poco. En la empresa existe un método de prueba de la realidad: los resultados contables. Usted podrá discutir que tiene razón hasta enrojecer, pero aun así puede caer en bancarrota.

La empresa maneja bastante bien el lado analítico del pensamiento. Pero se necesita mejorar el lado constructivo, creativo y conceptual. En el futuro, éste es el aspecto del pensamiento que será esencial para el éxito. Todo el resto es gobierno. Para estar seguro, deberá hacer que el uso sea satisfactorio y los conceptos brillantes no reemplacen el buen manejo. Pero esto no es suficiente. El agua es necesaria para la sopa, pero la sopa es algo más que agua.

Existe sólo una enfermedad grave en el pensamiento empresarial. Ésta es la arrogancia y la complacencia, sentir que «somos buenos, que lo estamos haciendo bien y que lo sabemos todo». Afortunadamente para el resto del mundo, los japoneses están comenzando a padecer esta enfermedad.

RESUMEN

Los nuevos conceptos que introduciré en este libro son los siguientes:

1. *Sur / petition*, que va más allá de la competencia.
2. «Valores integrados» y la tercera fase de la empresa.
3. «Valufactura» y una nueva notación de valores.
4. Investigación y desarrollo de conceptos.
5. «Creatividad seria».

EDWARD DE BONO

¿QUÉ HAY DE MALO EN LOS FUNDAMENTOS?

¿Hay algo de malo en los fundamentos del pensamiento empresarial, tales como eficiencia, resolución de problemas, análisis de información y competencia?

Estos fundamentos fueron desarrollados en los primeros y algo primitivos días de la empresa y, aunque aún hoy son válidos, es necesario revisarlos de una forma más crítica, que es lo que me propongo hacer en esta sección.

En los primeros tiempos de la empresa, la línea de base económica estaba creciendo en los países desarrollados y en menor medida en los que estaban en vías de desarrollo. Era suficiente conservar el lugar en la línea de base creciente para que todo fuera bien. Los dos factores que se necesitaban para conservar el lugar eran eficiencia y resolución de problemas.

La eficiencia en el uso del capital, el personal, la energía y los recursos podían mantenerlo en la línea de base creciente. Si surgía algún problema, usted lo resolvía y regresaba a la línea de base. Este proceso se muestra en la figura 1.1.

El seguimiento es similar al de una familia que cría a un hijo. Hay protección, cuidados y nutrición. Si el niño enferma, se llamará a la persona capaz de resolver el problema: el médico. El niño se cura y continúa creciendo hasta convertirse en el adulto sano. El crecimiento es el estado natural.

Hoy, por diversas razones, la línea de base no crece e incluso puede caer. Hay un mercado global con superproducción de bienes y servicios, al menos con relación a aquellos que pueden pagarlos. Toda la eficiencia y la resolución de problemas mundiales sólo podrá mantenerlo «eficientemente» en la línea de base declinante.

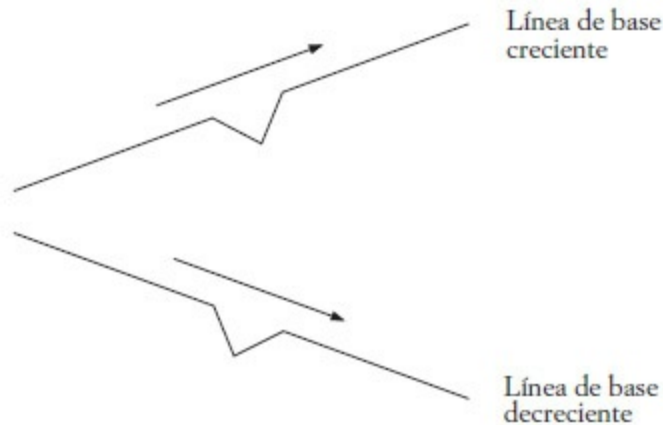


Figura 1.1

En resumen, eficiencia y resolución de problemas son procedimientos de mantenimiento. Si la dirección es buena o si la línea de base económica crece, el mantenimiento es suficiente, pero si la línea de base no crece y la dirección no es correcta, el mantenimiento por sí solo nunca podrá ser suficiente.

Con frecuencia las empresas piensan que, dado que tienen mucha fuerza en el mercado y una posición tan dominante, el mantenimiento será suficiente. Sin embargo, en los últimos años, incluso la poderosa IBM descubrió que el dominio en el mercado no era suficiente si se quedaba en los conceptos. IBM se frenó en el concepto de «conectividad» y ha sufrido las consecuencias. Asimismo, se ha resignado a causa de los clones a precios más bajos cuando se desvaneció la mística de las computadoras y ya no existía la necesidad del reaseguro de la solidez de Big Blue.

En consecuencia, tal vez pueda creer que tiene un nicho seguro en el mercado y el mantenimiento es suficiente. Puede suponer bien o mal.

El concepto de mantenimiento en administración solía ser suficiente, pero hoy en la mayoría de los casos es insuficiente.

Ahora echaré una mirada sobre cada uno de los cuatro pilares fundamentales del pensamiento gerencial tradicional: eficiencia, resolución de problemas, análisis de información y competencia.

EFICIENCIA

La eficiencia es la proporción entre *input* (insumo) y *out-put* (producto). La pregunta es: ¿cuál es el mejor producto que puedo obtener con determinados insumos? Para este producto, ¿cuál es el mínimo de insumos necesarios? Si pensamos en términos de eficiencia, debemos pensar en términos de proporciones insumo/producto.

Eficiencia implica productividad. Eficiencia implica que no debe haber desperdicio. Eficiencia implica obtener el máximo con nuestro esfuerzo, energía y recursos. ¿Qué puede haber de malo en esto?

En primer lugar, la eficiencia mira el insumo y el producto, y no al cliente. La industria automotriz norteamericana eliminó todos los elementos adicionales para dar al cliente el automóvil al más bajo precio. Ésta es una forma de eficiencia. Los japoneses lograron hacerse con el 30 % del mercado de automóviles norteamericano sumando elementos adicionales como parte del precio básico del automóvil. Éste no fue el resultado del concepto de eficiencia, sino de otro: eficacia.

Realmente los japoneses son muy eficientes, y conceptos tales como «justo a tiempo» son el testimonio de esta eficiencia. Los japoneses la logran de forma diferente de las empresas norteamericanas. Llegan a la eficiencia por el camino de la eficacia. La principal diferencia es que la primera es una proporción, mientras que la segunda no lo es.

«Eficacia» implica que usted determina exactamente lo que quiere hacer. Después utiliza todos los recursos necesarios para llevarlo a cabo eficazmente. Si no tiene recursos suficientes para todo, confeccionará una lista de aquello que quiere hacer y la recorrerá utilizando la totalidad de los medios para cada asunto. Cuando haya agotado todos los recursos disponibles, se detendrá.

Compare esto con la eficiencia, en la que usted divide todos los recursos disponibles entre todo lo que quiere hacer.

Si la eficacia implica que cinco personas pinten un poste de alumbrado, usted hará que cinco personas pinten el poste de alumbrado. Sin embargo, la eficiencia consistirá en que cinco personas pinten cinco postes de alumbrado, aun cuando el trabajo no sea muy satisfactorio.

En consecuencia, la primera etapa de la eficacia es cumplir totalmente el objetivo, sea cual fuere el costo de los recursos. La segunda es volcarse hacia la eficacia del proceso en sí. ¿Cómo puede el proceso volverse más eficaz? Es en este punto donde se mejora más y más el proceso. Este es el caso de que haya muchas menos autopartes en un Toyota que en un automóvil de General Motors. El menor número de autopartes vuelve más eficaz el proceso de ensamblaje.

El resultado final del proceso completo puede parecer, a los ojos occidentales, eficiencia, pero ha sido logrado con la doble aplicación de eficacia, primero al producto y luego al proceso de producción en sí.

La pregunta acerca de la eficiencia es: ¿cuáles son los recursos mínimos que puedo utilizar para obtener este producto?

La pregunta acerca de la eficacia es: ¿cómo se puede hacer para que el proceso sea más eficaz?

La eficacia no es una proporción. Se fija el punto final y es cuestión de mejorar constantemente el proceso para llegar a él.

El concepto de eficiencia conlleva más problemas. La eficiencia se puede medir en un punto en el tiempo. Si bien tiene que ser medible, no es posible medir lo que pasará en el futuro. Por ello, esto queda excluido de toda ecuación de eficiencia. Usted diseña un sistema de suspensión para los choques que sufre ahora mismo, no para todos los posibles choques que podría sufrir en el futuro. La eficiencia siempre ha tenido que mirar hacia atrás e históricamente. Busca maximizar lo que está haciendo y lo que se sabe ahora.

Cuando el futuro no resulta ser exactamente como se predijo, y por lo general éste es el caso, la eficiencia puede traernos problemas. Las empresas muy eficientes son normalmente muy frágiles. No hay amortiguación ni flexibilidad, ya que no ha habido desperdicio ni inactividad. El andamiaje de bambú que rodea los principales edificios en Hong Kong parece endeble e insignificante. Sin embargo es muy fuerte, ya que es flexible y el tira y afloja se reparte por toda la estructura.

Con frecuencia la eficiencia es enemiga de la flexibilidad, y en el mundo empresarial actual la flexibilidad se está volviendo cada vez más importante. En realidad, ésta ha sido la clave del extraordinario desarrollo económico de los Tigres Asiáticos (Hong Kong, Taiwan, Singapur y Corea).

En lugar de trabajar para llegar a ser la productora de bicicletas más eficiente del mundo, una empresa debe tener una capacidad determinada de fabricación de bicicletas. Pero si se produce una depresión en este mercado, esa misma empresa deberá dirigir parte de su producción hacia equipos de salud o cochecitos para bebés, o aquello que exija la demanda. En el pasado, los diseñadores de estaciones de generación de electricidad solían devanarse los sesos para predecir el futuro costo del carbón, petróleo o gas para que su diseño fuera el correcto. Hoy han abandonado esta necesidad y todos los generadores de energía tienen flexibilidad multicomcombustible a fin de utilizar aquel que sea más barato en cada momento.

A menudo, cuando trabajamos para la eficiencia, olvidamos la flexibilidad.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

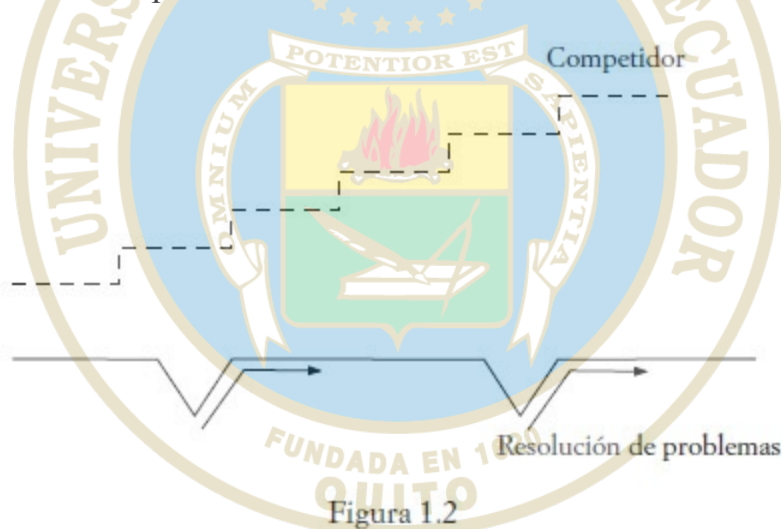
Resulta sencillo tomar el refrán más peligroso en la empresa norteamericana, un refrán que casi por sí mismo ha sido el responsable de la caída de la industria básica norteamericana. La recuperación ha surgido escapando de él: «Si no está roto, no lo repare».

Es sorprendente que un refrán tan simple y aparentemente desprovisto de sentido pueda causar tanto daño. Estaba destinado a indicar que la empresa debería concentrarse en los problemas y no preocuparse por otros asuntos, y en eso radicaba precisamente su peligro.

Las empresas estaban demasiado ocupadas en solucionar sus problemas y, una vez que lo conseguían, regresaban al mismo punto en que se encontraban antes. Mientras tanto, sus competidores se dedicaban a efectuar cambios. Su ocupación consistía en cambiar el proceso en sí, no sólo en solucionar los problemas en el proceso existente. Por ejemplo, pasar a la fundición continua en el proceso de fabricación de acero elevó la eficiencia en un 30 %. Y muchos de los talleres que trabajan el acero con laminadora pequeña fueron pioneros en Italia y México.

El peligro de ocuparse tan sólo de los problemas se ilustra en la figura 1.2.

El director ejecutivo de la empresa General Electric en Inglaterra me dijo en una ocasión que se sentía muy feliz cuando no había problemas en ninguna de sus numerosas divisiones. No sorprende que esa empresa hubiera estado sentada año tras año sobre un monto en efectivo de aproximadamente 2.400 millones de dólares, sin hacer ningún intento de utilizarlo para crecimiento o desarrollo. Por supuesto, esta empresa no ha cometido los desaciertos de otras, pero tampoco ha crecido. El director ejecutivo había realizado un excelente trabajo al integrar a un grupo de empresas heterogéneas y perdedoras en una sólida y lucrativa. Esto fue resolución de problemas de máximo orden. Pero estas aptitudes no se aplicaron a un crecimiento constructivo.



Durante mis seminarios, si pido a una sala llena de ejecutivos de nivel superior que confeccionen una lista de problemas de sus empresas, no tienen ninguna dificultad para anotar cinco, diez, o tantos como yo les pida. Un problema es como una jaqueca o una piedra en el zapato. Usted sabe que está allí y no tiene que salir a buscarlo. Pero si pido a la misma sala llena de ejecutivos que anoten cuestiones que no constituyan problemas pero que se beneficiarían con el pensamiento creativo, el resultado será totalmente diferente. La mayoría de ellos tendrá dificultades para escribir incluso tres puntos, y éstos serán generalmente muy vagos y difusos. ¿Por qué?

Casi todos los ejecutivos están condicionados a fijarse sólo en los problemas, lo que constituye un gran desperdicio de su capacidad de pensamiento. Incluso llegaría a afirmar que la mayor parte del progreso deriva de pensar en los temas que no constituyen un problema. En realidad, esto es mucho más fácil, ya que es posible que nadie más haya pensado en estos puntos; por lo tanto, aun las ideas más simples están al alcance de la mano.

En realidad, hemos de pensar en tres puntos. Necesitamos pensar en los problemas, y se les puede dar prioridad siempre que no absorban todo nuestro tiempo y energía de pensamiento. Pero de alguna manera hemos de encontrar tiempo para pensar en puntos que no constituyan problemas, con vistas a cambiarlos o mejorarlos. Finalmente, deberíamos también dedicar un tiempo a aquello que va bien. Pero ¿por qué pensar en lo que va bien? ¿Por qué arriesgarnos a tumbar el barco? Las cosas pueden funcionar gracias a una combinación de las condiciones del mercado y lo que estamos haciendo. Si repensamos el tema, esas condiciones favorables del mercado pueden beneficiarnos aún más. En ninguna circunstancia debería el éxito ser una barrera para llegar más lejos. Esto dista mucho de pensar sólo en lo que está «roto».

Desafortunadamente, la psicología norteamericana ha tomado por hábito utilizar la expresión «resolución de problemas» para todo el pensamiento deliberado. Éste es un hábito muy peligroso porque lleva a las personas a fijarse sólo en los problemas, dejando de lado el pensamiento creativo y constructivo que no se debería denominar «resolución de problemas». Éste es un excelente ejemplo de cómo la terminología equivocada puede tener consecuencias erróneas.

Esta obsesión por la resolución de problemas es especialmente occidental, y deriva del núcleo mismo de la cultura de pensamiento occidental. Esta cultura se instaló durante el Renacimiento con el redescubrimiento del pensamiento griego clásico (principalmente a través de traducciones en escritura árabe). Este pensamiento griego fue una bocanada de aire fresco después del énfasis puesto en el dogma durante la Edad Media; como resultado tanto la Iglesia, que saboreó una «forma lógica» de probar que los heréticos estaban equivocados, como los pensadores humanistas seculares, que querían una forma de pensamiento que resolviera los problemas del hombre, abrazaron ávidamente este nuevo pensamiento. Casi no sorprende que esta nueva modalidad de pensamiento haya sido adoptada por la sociedad occidental a través de universidades, seminarios, cortes y abadías, y que haya seguido dominando el pensamiento hasta nuestros días.

Este pensamiento griego clásico se basaba en el trío: Sócrates, que se formó como sofista que gustaba del debate por el debate; Platón, que era algo antidemocrático (ya que la democracia ateniense estaba librando una guerra incompetente contra Esparta) y que creó la noción de las ideas y la verdad absoluta; y, finalmente, Aristóteles (discípulo de Platón y tutor de Alejandro Magno), que estableció los principios según los cuales se podían clasificar en categorías los objetos y las ideas. De ahí el principio de las contradicciones y la base de la lógica aristotélica verbal. El propósito global de este

pensamiento era señalar y descubrir el error. Si podíamos eliminar el error, se suponía, obtendríamos la verdad. En consecuencia, descubrir y señalar el error ha sido, desde entonces, la base del pensamiento occidental. De ahí nuestra obsesión por la resolución de problemas.

La noción occidental de mejorar implica señalar imperfecciones, defectos y debilidades, y luego lanzarse a corregirlos. Si eliminamos los defectos, creemos, el trabajo está hecho. Compárese esto con la cultura japonesa, que nunca recibió influencia griega. No comprenden el debate, sino que prefieren el pensamiento paralelo. Cuando se trata de mejorar, también se preocupan por eliminar los fallos obvios. Pero esto es sólo el comienzo, no el fin, del asunto. Los japoneses dicen: «Esto es perfecto; por lo tanto, ahora mejorémoslo». Ésta es quizá la única diferencia esencial entre el pensamiento industrial occidental y el japonés. El resultado es el hábito japonés de la superación permanente, de mejorar las cosas aun cuando no tengan fallo alguno. Hoy Occidente está ocupado tratando de atrapar este hábito con la moda actual para la administración de calidad total, sobre la que hablaré más en otra sección.

La resolución de problemas es generalmente urgente y debe tener prioridad sobre otros pensamientos. Sin embargo, es posible llenar la vida con tantos asuntos urgentes que no queda tiempo para pensar en aquellos verdaderamente importantes. La resolución de los problemas es atractiva porque el fin y los beneficios son obvios y hay algo tangible con lo que trabajar. Muchos ejecutivos se sienten felices durante una época de crisis, ya que la supervivencia en sí es un logro. Otros tipos de pensamiento tales como el desarrollo de la oportunidad son más especulativos y arriesgados.

Cuando realmente tenemos problemas que resolver somos eficaces hasta cierto punto. La técnica tradicional consiste en analizar el problema, identificar la causa y luego eliminarla. Esto es bastante directo desde el punto de vista del pensamiento. Si usted siente un dolor agudo cuando se sienta, e identifica que está causado por un alfiler en la silla, puede eliminar la causa y resolver el problema. Si tiene anginas e identifica los estreptococos que la causan, un antibiótico los matará y solucionará el problema. Pero queda toda una clase de cuestiones para las que este enfoque tradicional no funciona. Hay problemas cuya causa es imposible de encontrar. Por el contrario, hay otros con tantas causas diferentes que es imposible eliminarlas a todas. En algunos la causa es muy obvia, pero no se puede eliminarla, tal vez porque se debe a la misma naturaleza humana. La actual lucha contra la droga es un ejemplo clásico. Podemos identificar fácilmente los motivos, pero parecemos incapaces de eliminarlos.

Para los problemas cuya causa no puede ser eliminada, se necesita otro tipo de pensamiento. Necesitamos ser capaces de «diseñar» un camino para avanzar. Hoy se hace hincapié en el diseño en lugar del análisis. Para el diseño necesitamos creatividad y la capacidad de generar nuevos conceptos. Nuestro entrenamiento en el pensamiento tradicional no nos brinda dichas aptitudes.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El tercer fundamento del pensamiento empresarial tradicional es recoger información y luego tomar decisiones analizando y reaccionando frente a esa información.

Hubo una época en la que los ejecutivos tenían muy poca información. Debido a ello, toda mejora en la información mejoraba inmediatamente la calidad de las decisiones que se debía tomar. Sin embargo, hoy tenemos ordenadores que nos brindan mucha información y la capacidad de manejarla. Si una decisión requiere únicamente de más información, esa decisión puede ser tomada de forma directa por un ordenador sin necesidad de intervención humana.

En la figura 1.3 se sugiere la relación entre información y decisión-valor. Inicialmente, una mayor información conduce a mejores decisiones, pero, pasado un tiempo, más y más información tiene menos y menos efecto. Incluso llega un momento en el que la cantidad de información hace difícil separar la importante del resto. Hay confusión y sobrecarga de información. No obstante, como lo confirmarán la mayoría de los departamentos de procesamiento de datos (DP), los ejecutivos que enfrentan decisiones difíciles solicitan más y más información con la esperanza de que la nueva adquisición piense por ellos.

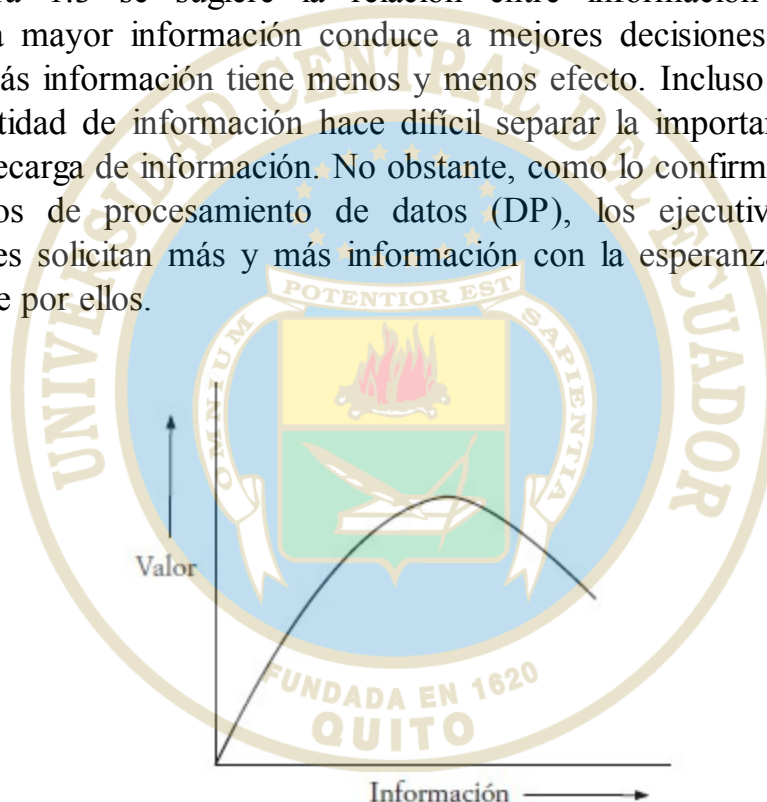


Figura 1.3

Hace unos años, la información constituía realmente un embotellamiento. Las acciones, decisiones e inversiones se detenían por falta de información o debían ser meramente especulativas. En lo que se refiere al futuro, tal es el caso aún hoy. Globalmente, sin embargo, la información ya no es la obstrucción que fue alguna vez. Ha sido abierta por los ordenadores y las telecomunicaciones.

Un puente estrecho conduce a una ciudad. El tránsito se agolpa frente al puente. Se construye un puente nuevo más ancho. Ya no existe el embotellamiento en el puente, por lo que el tránsito fluye y se agolpa en el siguiente agrupamiento en la ciudad. Lo mismo

sucede con la información. La información solía ser el embotellamiento. Éste ha sido abierto (fig. 1.4), pero ahora el tránsito se agolpa antes del siguiente. Éste es simplemente el «pensamiento». Ahora que tenemos la información, ¿qué hacemos con ella?

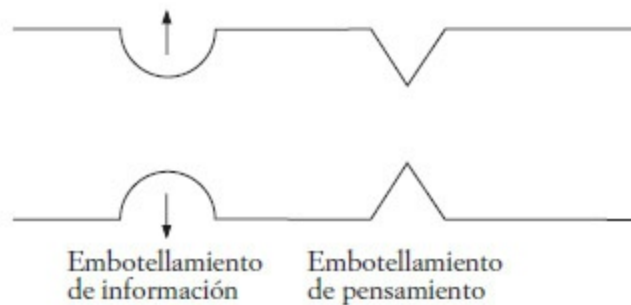


Figura 1.4

Usted recibe la información de que su competidor ofrece descuentos financieros en los automóviles. ¿Cómo lo ha hecho? Quizá siga la simple reacción refleja de ofrecer descuentos, pues usted también puede hacerlo. La calidad de su decisión no está determinada por la de la información que recibe sino por la de su pensamiento y la variedad de conceptos con los que dé.

En resumen, obtener y utilizar información es tan importante como lo fue siempre, o incluso más, pero no es suficiente. En un mundo más complejo, la manera de utilizar información se torna aún más importante.

Solíamos pensar que el análisis de información por sí mismo crearía ideas. Hoy sabemos que esto no es así y que este análisis sólo puede permitirnos seleccionar de entre las ideas que ya tenemos (aunque pueden realmente ser útiles). Para generar nuevos conceptos, sin embargo, debemos ser capaces de poner una idea a trabajar en nuestra mente antes de abordar la información.

Trataré la importantísima relación entre información y conceptos en una próxima sección. La información por sí misma no genera conceptos.

COMPETENCIA

Tradicionalmente, se ve a los competidores como enemigos. Ésta puede ser una visión muy limitada. Un día las diferentes empresas alimentarias japonesas se reunieron y decidieron que no tenía sentido que cada una de ellas tuviera un camión semivació efectuando una entrega a un supermercado. Así que decidieron compartir el transporte. Como resultado hubo un 80 % de ahorro en costos de entrega.

Los japoneses son muy hábiles para distinguir las áreas en las que la competencia es necesaria de aquellas en las que es antieconómica. Por ejemplo, hay una intensa competencia entre las empresas automotrices en Japón, mucho más feroz que en Estados

Unidos. Se devastan mutuamente con cambios de modelo, modificaciones en los precios y todo lo que se les ocurre. Incluso durante el almuerzo, en el club de fabricantes de automóviles, se sientan diariamente a discutir problemas mutuos. Cuando salen del local, son competidores.

Es cierto que en Estados Unidos las preocupaciones por las leyes antimonopolios dificultan mucho más la vida, y que la industria norteamericana queda en fuerte desventaja, no por las leyes en sí mismas, que buscan prevenir los cárteles y la fijación de precios, sino por una interpretación demasiado amplia de la ley.

La investigación básica, por ejemplo, es un área en la que los competidores se pueden unir. En realidad, ya existen dos consorcios en Estados Unidos en los que los fabricantes de semiconductores se han unido para cooperar en la investigación básica.

En el área de títulos valores, generalmente hay una sobreoferta en el procesamiento de datos y esto también podría ser compartido por los competidores. Lo mismo ocurre con la investigación, que puede ser demasiado costosa para una sola organización.

Pero si usted es propietario de una tienda de antigüedades y alguien instala otra tienda con las mismas características cerca de la suya, ¿no debería preocuparle la competencia? En absoluto. Cuantas más tiendas de antigüedades haya, más compradores interesados en ese tema visitarán el barrio. Del mismo modo, un solo hotel no es un centro turístico, pero varios hoteles competidores aumentarán el negocio en esta rama al ofrecer una masa crítica para el desarrollo de la infraestructura, la conciencia de los agentes de viajes y otros esfuerzos.

Cuando Kodak se aventuró en el negocio de la cámara instantánea hace algunos años, los analistas pronosticaron la caída de las acciones de Polaroid. Pero, en realidad, las ventas de Polaroid aumentaron porque Kodak tuvo que sacar al público las cámaras instantáneas.

En consecuencia, no siempre es correcto ver a los competidores como enemigos. La clave es decidir en qué áreas se favorecerán mutuamente y en cuáles son rivales. No se trata tanto de una situación de triunfo/derrota sino de una situación de triunfo/triunfo/derrota.

De todas maneras, usted se debe mantener a la altura de la competencia, o de lo contrario quedará fuera del negocio. Nada es más importante que eso. Las herramientas tradicionales han sido: precio, calidad, diferenciación del producto y segmentación del mercado, y todo esto tiene aún su valor.

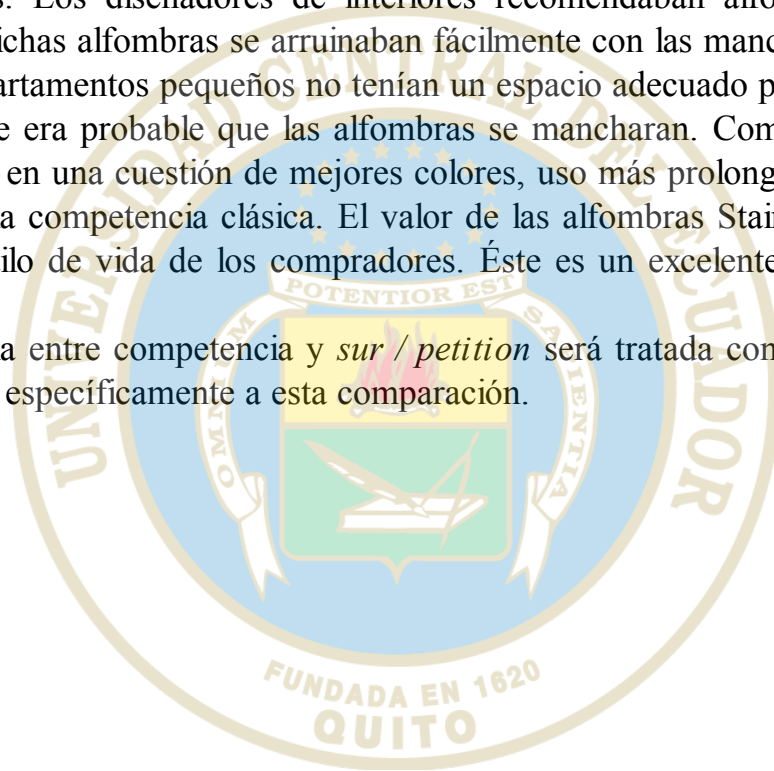
Aunque las líneas aéreas puedan tener grandes pérdidas, las más poderosas aún ven la oferta de planes para viajeros frecuentes como un valor con la esperanza de expulsar del cielo a las líneas aéreas menos seguras. La competencia clásica aún funciona.

Sin embargo, el peligro radica en que nuestro pensamiento se limite a esta visión clásica de la competencia.

Como he señalado en la introducción de este libro, la competencia a nivel básico es necesaria para la supervivencia, al igual que el control de costos y la eficiencia en la producción. Una empresa no puede quedarse atrás. Pero esto no es suficiente. También es necesario avanzar, y aquí es donde entra la *sur / petition*.

Algunos años atrás, Du Pont desarrolló una fibra para alfombras resistente a las manchas (Du Pont fabrica fibras, pero no alfombras). Esta nueva fibra fue ofrecida a hilanderías de alfombras, pero a éstas no les interesó. Luego Du Pont lanzó una campaña publicitaria dirigida al público en general. Como la alfombra Stainmaster fue un tan claro ejemplo de valor integrado, la demanda del público fue tal que las hilanderías se vieron forzadas a fabricar las alfombras, lo que les generó mayores ganancias. Durante los tres años siguientes las alfombras Stainmaster ocuparon algo así como el 70 % del mercado de las alfombras. Los diseñadores de interiores recomendaban alfombras de colores brillantes, pero dichas alfombras se arruinaban fácilmente con las manchas. Las personas que vivían en apartamentos pequeños no tenían un espacio adecuado para alimentar a los bebés, por lo que era probable que las alfombras se mancharan. Comprar alfombras se convirtió no sólo en una cuestión de mejores colores, uso más prolongado o precios más bajos, como en la competencia clásica. El valor de las alfombras Stainmaster se integró claramente al estilo de vida de los compradores. Éste es un excelente ejemplo de *sur / petition*.

La diferencia entre competencia y *sur / petition* será tratada con más detalle en la sección dedicada específicamente a esta comparación.



RECIENTES TENDENCIAS EN EL PENSAMIENTO EMPRESARIAL

Las tendencias en el pensamiento empresarial están determinadas por la moda, por ciclos, por inclinaciones económicas y por valores sociales. La moda implica simplemente que otras personas parecen estar pensando de la misma manera, por lo que ésta se convierte en la manera aceptada de pensar. Del mismo modo, los ciclos vienen y se van. Un ciclo de expansión va generalmente seguido de un ciclo de contracción. Las tendencias económicas locales y mundiales afectan también al pensamiento. Las empresas, por ejemplo, tienden a pensar distinto durante una recesión. Finalmente, valores sociales tales como la conciencia ambiental cambian el campo de juego. Todas estas tendencias se apoyan en fundamentos tales como reducción de costos, reestructuración, administración de calidad, recursos humanos y preocupaciones ambientales.

REDUCCIÓN DE COSTOS

Durante más de una década se ha hecho hincapié en la reducción de costos. Ésta está impulsada por varios factores:

1. Es necesario reducir los costos por unidad a fin de ser competitivo, tanto en el mercado interno, frente a las importaciones, como en el mercado externo. El dólar bajo ayuda.
2. El personal es muy costoso.
3. Después de la expansión de la década de 1980, hay una necesidad de consolidación.
4. En épocas de recesión, hay escasas perspectivas de crecimiento del mercado, por lo que se hace hincapié en las ganancias mejorando los resultados contables mediante la reducción de costos.

La reducción de costos siempre resulta atractiva para la administración. En general, es un área de escaso riesgo y el costo ahorrado se traduce más directamente en aumento de ganancias que los ingresos provenientes de nuevos negocios. Asimismo, resulta

interesante porque en ella se puede hincar el diente. La reducción de costos es atrayente porque todos pueden participar en ella, a diferencia del planeamiento de estrategias, que sólo tiene lugar a niveles superiores.

General Motors ha reducido los costos en un 15 % desde 1987, aunque aún se encuentra detrás de Toyota. Citicorp planeó despedir a 8.000 personas en 1991. El superexpandido sector de los títulos está buscando una nueva reducción de 20.000 personas después de una restricción similar en 1990.

El costo de una película de Hollywood ha subido a 30 millones de dólares, por lo que se buscan formas de reducir este creciente costo. General Motors gasta 622 dólares del costo de cada automóvil o camión en prestaciones de salud para sus trabajadores. Aproximadamente 400 dólares de la prima de seguro de un automóvil se asignan a costos legales. En todas partes se buscan formas de reducir costos. Si en el proceso de producción se reduce el espesor de una lámina de acero de 25 cm a 5 cm, los costos de mano de obra se reducirán a la mitad, y la energía, en un 30 %.

Las organizaciones engordan gracias a los buenos tiempos, las desviaciones y la pérdida de control, por lo que la reducción de costos produce, al principio, grandes beneficios. Pero los beneficios disminuyen más y más a medida que se elimina esta gordura fácil. Los beneficios competitivos de la reducción de costos aparecen temprano si sus principales competidores reducen sus costos lentamente, pero tan pronto como éstos comiencen a mantener el ritmo, desaparecerá la ventaja competitiva (fig. 2.1). En consecuencia, la reducción de costos como ejercicio periódico y el control de costos como actitud permanente darán buenos resultados inmediatos pero los beneficios no serán continuos. La estrategia no es suficiente.

La reducción de costos tiene el mismo peligro que la eficiencia. Existe el riesgo de olvidar el futuro y de reducir tanto los costos que se ponga en peligro el futuro desarrollo. Algunas actividades no pueden justificarse con un juicio en el presente, sino que necesitan una potencial retribución en el futuro. Si se abandonan tales actividades, el balance mejora momentáneamente, pero no hay nada que alimente el futuro. Se postergan los proyectos si no pueden justificar inmediatamente sus costos. Esta permanente actitud de conciencia de los costos puede conducir con facilidad a una peligrosa mezquindad. Por ejemplo, puede haber reducciones de costos de comunicación y de capacitación.

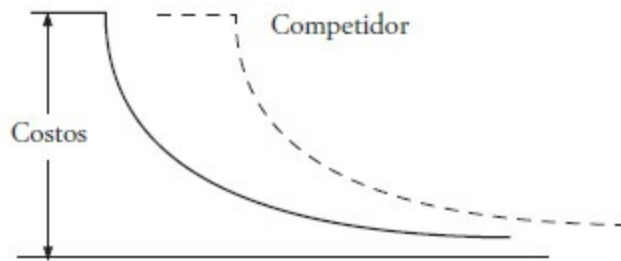


Figura 2.1

Tony O'Reilly de Heinz brinda un buen ejemplo de los peligros que se pueden encontrar en la reducción de costos. Se redujo el número de trabajadores en una planta de procesamiento de atún. Como resultado se dejaba mucha carne de atún en el esqueleto y se tiraba. La empresa se vio forzada a aumentar el número de trabajadores, lo que condujo nuevamente a un incremento en los costos, pero también a un aumento mucho mayor de los ingresos producidos por la carne de atún adicional recuperada. La moraleja es simple. Reducir costos simplemente reduciendo la cantidad de personal puede ser contraproducente.

La agencia rusa de planeamiento Gosplan tenía un método muy sencillo. Se tomaban las cifras de producción de una organización empresarial cualquiera y se les agregaba el 10 %. Si no se alcanzaba esta meta de producción, alguien debía asumir la responsabilidad, y rodarían cabezas. Muchas organizaciones actúan de forma similar. Llevan a cabo una reducción del 10 % de la fuerza de trabajo y luego dejan que sus subordinados se las ingenien para lograr que se realice el trabajo con menos personal. Tiene mucho más sentido reestructurar primero el trabajo y luego ver cuántas personas se necesitan entonces para realizarlo.

En la práctica, para la reducción de costos se ha de contar con mucha más creatividad de lo que muchas personas imaginan. No es una simple cuestión de análisis de costo-beneficio. No se trata sólo de optar por renunciar al beneficio si no justifica el costo. Se trata también de hallar maneras de obtener el mismo beneficio a menor costo.

¿Qué es mejor: controlar los costos en todo momento o realizar ejercicios periódicos de reducción de costos? La respuesta sencilla es: ambas cosas. Yo creo que la respuesta real depende de la naturaleza de la empresa. Si se necesita escaso riesgo, sería preferible un estricto control de costos a fin de evitar su desviación. Pero, si la empresa sí exige riesgos, los ejercicios periódicos de reducción de costos pueden ser convenientes, ya que el control de costos permanente podría inhibir nuevos riesgos.

La desinversión es con frecuencia una parte tradicional de la reducción de costos. Si el 80 % de sus ganancias deriva del 20 % de su empresa, entonces, ¿por qué no deshacerse del 80 % no lucrativo? Muchas organizaciones hacen precisamente esto y funciona, hasta cierto punto. Yendo más lejos, usted puede deshacerse de áreas de crecimiento y desarrollo. Si lleva el principio de 80/20 lo suficientemente lejos, siempre y

en todas las etapas, descubrirá que algunas áreas son relativamente más lucrativas que otras. Por ejemplo, General Motors puede averiguar que obtiene más ganancias de GMAC (su rama financiera) que de la fabricación de automóviles. ¿Debería entonces General Motors dejar de fabricar automóviles? Una organización que lleva el principio 80/20 al extremo se convierte finalmente en una empresa inversora que no hace otra cosa que invertir.

REESTRUCTURACIÓN

Se dice que los bancos de Estados Unidos tienen 150.000 millones de dólares como consecuencia del frenesí reestructurador de la década de 1980. Muchas personas descubrieron lo que los japoneses denominan *zaitek* o tecnología para hacer dinero con dinero. Los japoneses están aprendiendo a amar este juego, por lo que el índice Nikkei será mucho más volátil en el futuro que lo que ha sido en el pasado.

Sin embargo, el juego de la reestructuración casi ha terminado. En 1990, las fusiones y adquisiciones disminuyeron en un tercio, y los bancos de inversión han tenido que despedir personal. Los días de las tarifas fuertes parecen haber terminado por el momento.

Parece más sensato acaparar una participación en el mercado en lugar de crearla. Crearla es competitivo, costoso y arriesgado. Acaparar otra organización tiene sentido siempre que el precio no esté inflado (y generalmente sí lo está) y siempre que el flujo de caja pueda cubrir los pagos de intereses. La agencia de publicidad WPP surgió de la nada y se convirtió en la agencia de publicidad más grande del mundo, al comprar J. Walter Thompson, Ogilvy & Mather y otras agencias. Hoy WPP tiene dificultades por las deudas que adquirió. Saatchi & Saatchi siguió el mismo camino, con resultados finales similares. Para ser un mago financiero, se necesita un mercado en crecimiento, escasa memoria y un banco amistoso. Cuando el mercado deja de crecer, usted puede tener dificultades.

Tiene sentido acaparar empresas con innovaciones en tecnología, *software* y otras áreas. De este modo, usted compra sólo éxito. De lo contrario tendría que invertir en muchos fracasos a fin de obtener un éxito ocasional. Nuevamente la política tiene sentido si el precio es correcto.

Además de la necesidad viril de crecer más, existe la sensación de que hay un tamaño crítico para la supervivencia en el mercado global. Existen áreas, tales como la producción de chips, en las que los costos de desarrollo aumentan más y más y sólo las empresas realmente importantes sobreviven. Las compañías de seguros han querido ser supermercados financieros. En Inglaterra la compañía Prudential acaparó a agentes inmobiliarios para obtener los préstamos para vivienda. Hoy esa parte de la compañía ha

sido vendida con una gran pérdida. Los aseguradores decidieron que ya no querían ser supermercados financieros y ahora están concentrados en ciertas ocupaciones y especialidades del mercado.

Lo interesante del pensamiento de crecimiento devorador es que usted puede crear un argumento muy racional para agrandarse y luego un argumento, igualmente racional, para empequeñecerse de nuevo. El mercado de valores, por ejemplo, lo lleva a cabo continuamente. Una empresa está destinada a efectuar una adquisición sensata debido a que se nos vende la historia del tamaño crítica, los mercados globales, la sinergia y la diversificación. Luego, cuando la organización es suficientemente grande, de repente se hace evidente que tendría más valor si se disuelve y se vende por partes. En la mayoría de los casos, las realidades económicas son mucho menos importantes que el juego de sube y baja que todos los inversores deben alentar si han de ganarse la vida.

El crecimiento devorador siempre ha parecido un atajo. En muchos casos fracasa debido a que no se desarrollan las sinergias, no se pueden combinar diferentes culturas empresariales o se pagó un precio demasiado elevado. Hay ocasiones en las que tienen sentido. Pero su principal peligro radica en que los directores ejecutivos se empantanen y sacrifiquen el tiempo que deberían utilizar para desarrollar sus propias organizaciones. El camino del crecimiento devorador es tanto más sencillo, tanto más atractivo y con frecuencia brinda tantas retribuciones más a nivel personal (tanto en lo que se refiere a lo viril como en lo financiero).

ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

La «administración de calidad total» está muy de moda. Es un intento exitoso de captar la noción japonesa de mejoramiento. Como señalé anteriormente, la tendencia occidental se ha limitado a la eliminación de fallos, mientras que la noción japonesa ha consistido en el mejoramiento progresivo, aun cuando no haya habido ningún fallo. La administración de calidad parece una maravillosa manera de lograr que el personal se motive y se interese más por lo que está haciendo. Al igual que la reducción de costos, la administración de calidad puede interesarnos a todos. Puede haber programas, grupos de discusión de trabajo, círculos de calidad y otras modalidades de participación grupal.

Organizaciones tales como Nordstrom and Limited Inc. han logrado una importante reputación en el servicio de calidad.

La administración de calidad generalmente incluye, o al menos se superpone, con el otro hábito de «el cliente, primero». Jan Carlzon, de la línea aérea S.A.S., alcanzó considerable fama cuando le recordó al personal de la línea aérea que, al final, el cliente pagaba sus salarios. El reconocimiento de la importancia del cliente estaba muy abandonado. Todavía hoy el asunto no está completamente resuelto. Muchas organizaciones con programas «el cliente, primero» aún no han aprendido la distinción entre simpatía y reparación. Simpatía equivale a ser agradable y educado con los clientes,

y esto tiene valor por sí mismo. Reparación es lo que usted hace cuando las cosas salen mal. En general, las líneas aéreas han mejorado más en el aspecto de la simpatía que en el de la reparación.

El enfoque de la calidad tiene un defecto fatal. Éste consiste en hallar la respuesta a dos preguntas: ¿calidad de qué? y ¿calidad para qué? Si usted fabrica máquinas de escribir manuales, podría mejorar mucho su calidad, pero esto no impediría que quedara fuera del negocio cuando se impusieran las máquinas de escribir electrónicas. Gestetner, fabricante de equipos de duplicación, se encontró precisamente con este problema. La empresa pensó que el desarrollo de la electrónica sería muy costoso y que siempre habría un lugar para la duplicación de elevada calidad. No lo hubo y, finalmente, tuvo que cambiar. La calidad puede mover a una empresa a participar más intensamente en lo que está haciendo. El dilema es que, si bien esto es necesario y beneficioso, puede al mismo tiempo impedir el cambio.

La respuesta común a este dilema es que la calidad no está orientada hacia lo que se está haciendo, sino al propósito de lo que se hace. Así, usted no fabrica buenas máquinas de escribir manuales; fabrica buenas máquinas de escribir, que pueden ser electrónicas. Pero ¿es esto suficiente? ¿Qué hay de los ordenadores y procesadores de palabras, que son más adecuados para trabajar con material escrito? El proceso es interminable y tan nebuloso que, en la práctica, la calidad tiende a estar orientada hacia lo que se está haciendo en ese momento. Esta preocupación por la calidad del presente tiene mucho valor, siempre que alguien se pregunte si es lo que se debe hacer.

En todo aquello que se ha vuelto obsoleto, ¿un mayor grado de calidad hubiera impedido esa obsolescencia?

CUIDADO DEL PERSONAL

En los países occidentales los ejecutivos han advertido que el personal es su recurso máspreciado. La administración participativa del personal, el allanamiento de las jerarquías, la motivación y el liderazgo forman parte de esta «religión del personal».

Los japoneses se comportan de forma totalmente diferente. En primer lugar, en Japón hay mucha menos movilidad laboral y por lo tanto menos impaciencia. Esto está cambiando a medida que Japón adquiere los peores hábitos occidentales y que Occidente toma los mejores hábitos japoneses. La rigidez jerárquica de una organización japonesa y el enorme respeto por la edad y la autoridad realmente permiten un mayor flujo de ideas. Esto se debe a que el personal superior está seguro y no se siente amenazado por empleados inferiores con brillantes ideas. La persona de jerarquía superior sabe que no está allí porque tiene las mejores ideas. Está allí para escuchar las ideas de los demás. Además, los japoneses dividen su jornada laboral en dos secciones rígidas. En la primera, hacen todo lo que se les indica. En la segunda, salen todos juntos a tomar algo y es allí donde tiene lugar la administración participativa. Ahora hay informalidad, discusión e

intercambio de ideas. Así, los hombres no suelen llegar a casa hasta tarde en la noche. De hecho, las esposas se acostumbran tanto a estar sin sus esposos que, cuando éstos finalmente se jubilan, tienden a divorciarse de ellos, ya que les resultan un estorbo.

Los gerentes de Recursos Humanos y Capacitación solían ser personajes bastante modestos en las organizaciones norteamericanas. Repentinamente, descubren que tienen una importancia mucho mayor. Ahora el personal es importante. De todos modos, el compromiso con la capacitación no es ni mucho menos tan serio como en las empresas japonesas. Cada vez que una empresa japonesa se establece en un país occidental con trabajadores occidentales, lo más sorprendente es la intensa y rigurosa capacitación que los gerentes les brindan a los trabajadores. Junto con la capacitación, se les da un grado mucho mayor de responsabilidad. Un trabajador japonés tiene derecho a detener la línea de producción.

Hay una antigua definición según la cual un camello es un caballo diseñado por un comité. La democracia no es la manera más eficiente de diseñar cosas o de hacer que éstas se realicen. El secreto de la administración participativa es lograr el compromiso, la motivación e, incluso, el movimiento constructivo. Obviamente, aquí es donde entra el liderazgo. Cuanto mayor sea la participación, mayor será la necesidad de liderazgo superior.

Según la creencia occidental convencional, la creatividad se logra mejor en grupos, en sesiones de «torbellino de ideas». Según mi experiencia, probablemente ésta sea una falacia. Los individuos creativos que trabajan independientemente parecen producir una gama más amplia de ideas que cuando trabajan en grupo. Esto es así porque en grupo se debe escuchar mucho y, por ello, se toman muchas menos decisiones. Uno de los propósitos originales del formato grupal debía ser brindar un estímulo desde fuera del propio pensamiento, a fin de permitir que la mente tome una dirección diferente. Esto ya no es necesario porque con las técnicas deliberadas de pensamiento lateral, que describiré más adelante en este libro, cada pensador puede brindarse su propio estímulo externo. Sin embargo, discutir ideas en grupo, en la segunda etapa, tiene su mérito porque otros pueden llevar una idea más lejos que el propio creador de esa idea.

Cuando todo se realiza en grupos existe también el peligro de que las personas socialmente más dinámicas ejerzan una influencia indebida y de que las personas más retraídas tiendan a quedar ignoradas. Dado que no existe una correlación automática entre dinamismo social y eficacia empresarial, esto puede no ser ventajoso.

PREOCUPACIONES AMBIENTALES

La industria peletera comienza a dejar de ser negocio. McDonald's ha abandonado los contenedores de poliestireno que solían mantener las hamburguesas calientes. El papel reciclado se proclama con orgullo a sí mismo. Para 1995, deberá erradicarse la gasolina de nueve importantes ciudades norteamericanas y el equipo para esto podría

costar 25.000 millones de dólares. La ley del Aire Puro, con sus modificaciones, insumiría utilidades de 105.000 millones de dólares para el año 2010. Está prohibido fumar en muchos vuelos y en muchos lugares de trabajo.

Todas estas preocupaciones por el medio ambiente son algo más que una moda. Con frecuencia son los escolares los primeros que aprenden valores ambientales de sus maestros y luego actúan como misioneros al llevar estas ideas a sus hogares. Cuando estos niños crezcan, tendrán aún más conciencia ambiental que sus padres.

Las preocupaciones ambientales, sin embargo, provocan problemas y costos, generan oportunidades y exigen un considerable esfuerzo de relaciones públicas. Hay importantes capitales de riesgo que sólo invierten en empresas con condiciones ambientales seguras. Hay fabricantes que esperan obtener la participación en el mercado marcando sus productos como amigos del medio ambiente.

Por otra parte, los valores ambientales ofrecen nuevas direcciones para la investigación. Las compañías químicas buscan ofrecer productos biodegradables. Las bolsas de plástico se hacen ahora con derivados del almidón.

Todo cambio importante de valores exige nuevos pensamientos. Por supuesto, están los que esperan que estos valores sean sólo una moda y que cesen las presiones. Otros ven una oportunidad y se suben al tren de los ganadores. Como en cualquier moda, lo mejor que se puede hacer es estar levemente adelantado en el juego. Estar demasiado por delante es costoso y poco remunerativo. Estar demasiado atrasado implica que los costos son los mismos, pero los beneficios son menores.

La preocupación por los valores ambientales está estrechamente ligada a los valores de calidad de vida. Las personas se preocupan por el lugar de trabajo y el tiempo que trabajan: en qué condiciones lo hacen, el tiempo que dedican a sus familias, etc. Los consumidores tenderán a comprar bienes más duraderos y a conservar sus automóviles más tiempo.

La distinción entre estar «ocupado» y estar «trabajando» se tornará más obvia. Los horarios de trabajo más flexibles y el trabajo fuera del hogar separarán el trabajo real del estar meramente ocupado y llenar la jornada laboral cotidiana. La automatización, los ordenadores y las telecomunicaciones lo harán posible. Un dibujante de tiras cómicas que conozco trabaja a kilómetros de distancia de su periódico y se comunica por fax.

Inicialmente, estos valores más nuevos serán forzados a entrar en las empresas, pero luego éstas los abrazarán como parte del pensamiento empresarial convencional.

COMPLACENCIA

Cada vez que los franceses quieren decir 97 en sus compras cotidianas, dicen «*quatre-vingt-dix-sept*» (cuatro veces veinte más diez más siete). Ésa parece una manera enormemente engorrosa de decir 97, pero ellos se han acostumbrado a ella. Les resulta perfectamente normal, o, mejor dicho, se han vuelto complacientes. Complacencia significa que las cosas nos parecen normales porque estamos acostumbrados a ellas.

Toda empresa es realmente una «máquina de ideas», como se sugiere en la figura 3.1. Por un extremo de la máquina se introducen los recursos: capital, materias primas, administración, mano de obra, maquinaria y energía. La «máquina de ideas» los moldea hasta formar un producto o servicio según la idea principal. Lo que sale por el otro extremo es un producto o servicio que se puede vender a un precio suficientemente bueno como para mantener la máquina en funcionamiento, para satisfacer a los inversores actuales e incluso para seducir a futuros inversores.

Con la sola excepción de las adquisiciones, todos los hábitos de pensamiento administrativo que he discutido se refieren a mantener la máquina en funcionamiento. Están enfocados sólo al mantenimiento. Tienen que ver con ofrecer una línea de base. Como he sugerido anteriormente, este tipo de pensamiento era suficiente en una época, pero hoy ya no lo es. Es desde luego necesario, pero no suficiente. En ningún caso he puesto en tela de juicio la validez de los hábitos de pensamiento convencional porque cada uno de ellos es aún válido. He señalado algunas precauciones, pero éstas no cuestionan la validez básica de tendencias tales como la calidad, el cuidado del personal, la resolución de problemas y la reducción de costos. Sin embargo, lo que sí pongo fuertemente en tela de juicio es que estos conceptos sean suficientes. Estar satisfechos porque los hábitos de pensamiento actuales son adecuados es peligrosamente complaciente.

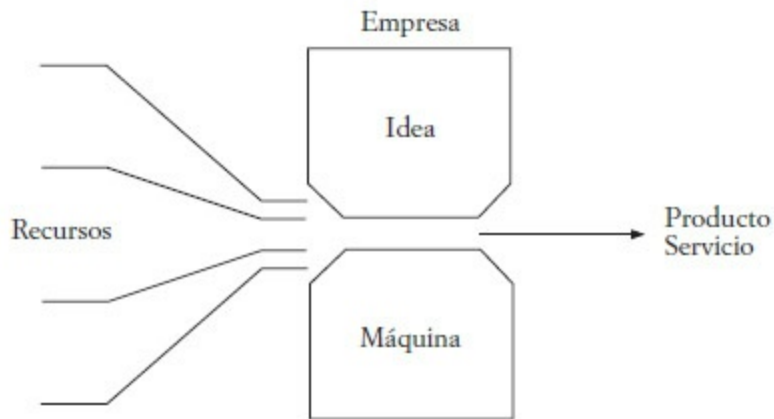


Figura 3.1

Tal vez la propia palabra «administración» sea un error. Imagine una diligencia con una yunta de briosos caballos. El conductor tiene dificultades para «administrar» la yunta. La palabra «administración» implica que la energía, las ideas, los recursos, el personal y los mercados están allí, y que lo único que se necesita es alguien que dirija estos diversos elementos. Administración es como conducir un automóvil por un camino difícil. Se requieren aptitudes, y si el automóvil se estropea lo reparará para mantenerlo en marcha. Pero usted no elige el automóvil ni el camino.

La administración es manejo. Se supone que las ideas centrales existentes son válidas. Se aplica energía a la máquina de ideas a fin de mantenerla en funcionamiento; no a la idea en sí.

En una ocasión acuñé la expresión «*Catch 24*». Ésta se puede expresar de la siguiente manera: «Para alcanzar la posición superior en una organización, usted debe prescindir de, o mantener ocultos, los talentos que necesitará cuando llegue a ella». (Esto es similar al Principio de Peter, por el que todos somos promovidos a nuestro nivel de incompetencia y uno más que «*Catch 23*», que expresa que «algo puede ser una muy buena idea, excepto en algún momento en particular». *Catch 22* es, por supuesto, el título de la novela de Joseph Heller.) A niveles inferiores, las aptitudes de resolución de problemas y manejo son las más importantes y las que se advierten. Realmente se asciende a las personas por estos tipos de aptitudes. Pero para el nivel superior máximo se necesita pensamiento conceptual, creativo y estratégico. La sola resolución de problemas se puede delegar en otros.

El manejo es muy necesario, pero también existe el factor de riesgo. Eso también es necesario. ¿Cuáles son los valores que usted está vendiendo? ¿Cuáles son las ideas centrales de la máquina de ideas? Es allí donde la *sur / petition* se vuelve tan importante, debido a que la competencia en realidad forma parte del manejo y del mantenimiento de la línea de base.

Hubo una época en la que el planeamiento estratégico estuvo muy en boga. Las personas solían planear con gran formalidad dónde debía estar una empresa en el futuro. El planeamiento estratégico cayó en desgracia cuando el futuro se negó a jugar el papel que los planificadores le asignaron. La absoluta imprevisibilidad del futuro, la rapidez del cambio, la inestabilidad y la realimentación positiva en sistemas no lineales hacen que el planeamiento resulte carente de sentido. En el mejor de los casos, debía existir una suerte de plan estratégico rodante con reajustes casi todas las semanas.

Como resultado, el énfasis pasó del planeamiento estratégico a otro concepto. Éste era la idea de estar sano, ser delgado, robusto y veloz. De este modo, su organización podría responder eficaz y provechosamente a cualquier situación que pudiera surgir. Si se abría una oportunidad, como la reunificación de Alemania o la apertura de Europa del Este, usted podría avanzar inmediatamente. Si cambiaban las condiciones del mercado, usted podría cambiar con ellas. Si la tecnología ofrecía nuevas direcciones, usted podría introducirse rápidamente en el mercado con un producto «yo también». Cuando SKF lanzó el exitoso producto Tagamet, para el tratamiento de la úlcera péptica, Glaxo se introdujo rápidamente en el mercado con Zantac, que tuvo más éxito aún. Casi el 70 % del esfuerzo de algunos departamentos de investigación y desarrollo de laboratorios químicos está dedicado a abrirse camino aprovechando las patentes de otras personas.

Con esta retirada del planeamiento para el futuro hacia el saneamiento y la velocidad de respuesta de la empresa, se volvía a hacer hincapié en el manejo, ya que un excelente manejo era lo que provocaba que una organización estuviera saneada.

Tomemos, por ejemplo, a Alemania, un país con una economía inmensamente exitosa. Es, en términos relativos, el mayor país exportador del mundo. Sin embargo, cuando se pidió a los ejecutivos alemanes que clasificaran a la creatividad entre otros temas necesarios para el éxito, la ubicaron más abajo en la lista que cualquier otro país desarrollado. En consecuencia, he aquí una economía industrial muy exitosa que ponía mucho acento en la calidad y muy poco en la creatividad. Con el tiempo, esta falta de atención a la creatividad tendrá su efecto. Alemania ya ha quedado muy rezagada en electrónica y está intentando alcanzar a los japoneses a través de *joint ventures*.

¿Cómo se justifica entonces el éxito de la economía alemana? Ese éxito se debe a la excelente calidad de su ingeniería. Ésta, a su vez, se debe a un programa de aprendizaje, no igualado en ningún otro lugar del mundo, que brinda una fuerza de trabajo de ingeniería altamente capacitada y motivada.

Si usted produce automóviles de calidad, la gente los comprará. Hoy los japoneses se están robusteciendo en este mercado y en algunos casos superan a los alemanes, ya que los japoneses tienen tanto calidad como innovación. Si usted produce máquinas herramienta y bienes de capital de elevada calidad, la gente querrá comprarlos. No importa lo alto que pueda ser el costo, la calidad lo vale. En realidad, si el costo es suficientemente alto, la máquina discrimina; la empresa exitosa puede tener esa máquina, pero la menos exitosa no, y por lo tanto se queda atrás.

En consecuencia, la calidad debe estar en primer lugar. Estados Unidos y otros países han tendido a colocar la innovación antes que la calidad. Esto no funciona. La calidad debe ser la línea de base y es por ello que Alemania ha tenido tanto éxito.

Pero cuando otros también pueden ofrecer calidad, se reconoce la innovación.

Los japoneses son grandes innovadores. No son muy hábiles en creatividad individual (aunque hay muchas excepciones, tales como Honda), pero se toman en serio el juego de la creatividad. Sin embargo, son grandes innovadores porque están dispuestos a probar y a llevar a la acción casi todas las ideas que se les ocurren. Dentro de Japón, las empresas se atacan mutuamente con oleadas de nuevos productos. Los competidores «cubren» inmediatamente estos productos por si llegaran a tener éxito. Incluso mientras está lanzando un producto, generalmente una empresa ya tiene en etapa de desarrollo la siguiente generación de productos y la siguiente a ésta. Cree muy poco en la investigación y análisis del mercado dentro de su propio país. Prefiere introducir directamente el producto en el mercado y utilizar el verdadero test que éste le brinda. Las personas comprarán el producto, creen, o éste desaparecerá. Todos los años se lanzan aproximadamente 1.000 bebidas sin alcohol en el mercado y casi todas fracasan y desaparecen. Una vez más vemos la diferencia entre eficiencia (análisis del mercado, verificación, etc.) y eficacia. Es absolutamente cierto que el mercado interno japonés ama los artefactos y las cosas nuevas. Estas mismas empresas no adoptan el mismo procedimiento en el exterior.

El punto primordial es que, si bien los japoneses están preocupados por el aspecto de manejo de las cosas (ofrecieron la inspiración para la calidad, «justo a tiempo», etc.), están también inquietos por el factor de riesgo de la innovación. A veces las empresas occidentales piensan que es suficiente con sólo lograr un buen manejo. Todos saben que la calidad japonesa debió su origen al norteamericano Edward Deming, quien luego fue ignorado en Estados Unidos porque allí se hacía hincapié en el desarrollo del mercado. Hoy el péndulo se ha inclinado demasiado en el sentido contrario. Existe una obsesión por la calidad en detrimento del riesgo.

TIPOS DE COMPLACENCIA

Deseo discutir sobre cuatro tipos de complacencia que, aunque se superponen, son diferenciables. Los cuatro tipos son: complacencia cómoda, complacencia cálida, complacencia arrogante y complacencia por falta de visión.

Complacencia cómoda

«Lo estamos haciendo bien.»

«Nos las arreglamos.»

«Tenemos nuestra propia pequeña ocupación.»
«Sobrevivimos.»
«Seguimos andando día a día.»

La línea aérea australiana QANTAS (la más antigua del mundo) solía ser muy lucrativa y tenía su capacidad de carga cubierta en más del 80 % en sus rutas de transporte entre terminales. Su estrategia era muy simple: ofrecer menos vuelos que los que necesitaba el mercado. De este modo, los aviones estarían siempre llenos. En esa época, el tránsito aéreo australiano estaba fuertemente regulado y a las líneas aéreas extranjeras no se les permitía aterrizar en Australia (con muy pocas excepciones). Hoy la situación es diferente y la línea aérea ya no utiliza esta política cómoda.

Hay otros ejemplos de complacencia cómoda. Si usted tiene un pequeño restaurante familiar que proporciona un ingreso razonable a su familia, ¿por qué intentar expandirse?

Si tiene una pequeña empresa exitosa, puede no querer agrandarla mucho más, ya que los grandes podrían entrar en el área.

Complacencia cálida

Si afuera hay un crudo invierno, usted tiende a arrimarse al fuego y hacer algo agradable dentro de su casa.

De modo similar, si hay recesión, usted reduce sus riesgos, asegura las escotillas y capea la tormenta. Si los consumidores no compran porque no tienen confianza, dinero, ni préstamos, la idea de riesgo no tiene sentido. Concéntrese, en cambio, en el manejo. Con el tiempo, las cosas cambiarán. La empresa avanza en ciclos y la época de prosperidad volverá.

«Ahora es el momento de ponernos en forma.»
«Por el momento podemos postergar ese proyecto.»
«No podemos aumentar las ventas; por lo tanto, debemos reducir costos.»

Complacencia arrogante

Esta complacencia surge de creer que usted lo sabe todo, que tiene todas las respuestas. Hoy los japoneses se están acercando a este tipo de arrogancia y a la larga pueden descubrir que es peligrosa. Taizo Yakushiji siente que Japón se ha vuelto realmente complaciente y arrogante. Dice que para ser un verdadero líder, Japón debe estar preparado para compartir su tecnología, al igual que el éxito de Japón se debió una vez a que el resto del mundo compartió su tecnología con él.

«Tenemos mucho éxito; debemos de estar haciéndolo bien.»

«No tenemos nada que aprender; nosotros enseñamos.»
«Somos los líderes mundiales en este campo.»

La confianza da energía, pero la complacencia la destruye. Existe una línea muy fina entre ambas. He encontrado varias empresas norteamericanas que son demasiado complacientes en cuanto a los esfuerzos que están haciendo en el campo de la creatividad. Éste es seguramente el campo en el que nadie puede ser complaciente.

Complacencia por falta de visión

En uno de mis libros anteriores escribí acerca del «efecto Venus de la ciudad». Si sus horizontes se limitan a la pequeña ciudad en la que vive, la niña más bella del pueblo se convierte en la Venus porque no puede imaginar a nadie más bella. Si sus horizontes son limitados y carece de una visión de lo que podría ser, tendrá que ser complaciente.

Ésta es la forma más común de complacencia y es muy difícil de contrarrestar. Por ello, muchas organizaciones buscan líderes con visión. Si el líder no tiene visión, el panorama para la organización es a la larga negativo. Sobrevivirá día a día y administrará las crisis que surjan, pero en última instancia tiene escasas perspectivas de éxito.

«No veo qué más se puede hacer.»
«Lo estamos haciendo tan bien como los demás.»
«Convéncame de que deberíamos hacer otra cosa.»

EVOLUCIÓN

Mucha gente cree que el cambio debería surgir de la evolución. Usted resuelve problemas y sobrevive a la crisis. La presión de la competencia y el mercado van moldeando gradualmente lo que usted debería estar haciendo. Como norma, la empresa considera que esto es más seguro que el diseño, ya que a menudo el diseño puede salir extremadamente mal.

Sin embargo, en términos de sistema, la evolución es una manera más ineficiente de conseguir el cambio. Con la evolución, cada nuevo paso se determina por el lugar donde usted se encuentra en ese momento. En la medida en la que un camino no es realmente desastroso, seguimos ese camino evolutivo. Sin embargo, este camino puede estar lejos de hacer su uso óptimo de los recursos disponibles.

Imagine una secuencia de tarjetas de cartón que le entregan una después de otra, como se ve en la figura 3.2. En cada momento debe hacer el mejor uso de lo que le dan. El mejor uso implica moverse lo más directamente posible de A hacia B. Está bastante claro que la «mejor» ubicación de las tarjetas en todos los pasos está muy lejos de su uso óptimo. El uso óptimo se hace posible, sin embargo, si nos escapamos de la secuencia de

llegada de las tarjetas para ordenarlas de la mejor manera posible. Por ello, la evolución paso a paso es tan ineficaz. Y también debido a ello, existe una absoluta necesidad de creatividad en el pensamiento; de lo contrario no podremos escaparnos de la secuencia de tiempo de nuestra experiencia.

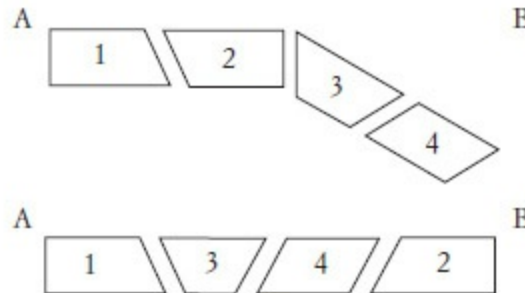


Figura 3.2

CAMPEONES

Sir Colin Marshall, director ejecutivo de British Airways, la línea aérea internacional más grande del mundo, nos relata cómo descubrió finalmente que, a menos que existiera un «campeón» a quien se diera la responsabilidad de hacer algo, no pasaba nada. Tal ha sido también mi experiencia con la creatividad. Ésta es algo maravilloso, que todos apoyan y la mayoría de las organizaciones proclama que tienen, al menos en su publicidad empresarial. Sin embargo, no se hace mucho, aparte de esta alabanza de boca para afuera, ya que aquello que es de la incumbencia de todos pasa a ser de la incumbencia de nadie. Este hecho fue observado por Du Pont, quien nombró a David Tanner como su «campeón» del proceso de creatividad dentro de la organización. Como resultado, Tanner ha sido el responsable de crear las actitudes y aptitudes de creatividad de forma sorprendente.

La necesidad de los campeones indica que la complacencia no es a menudo una elección consciente. Simplemente se produce. Las cosas sencillamente se acomodan. En la medida en que todo continúe armoniosamente, habrá satisfacción, justificada o no. No existe una forma sencilla de revelar la complacencia y éste es su peligro esencial.

POTENCIAL NO APROVECHADO

Las organizaciones complacientes no están necesariamente destinadas al desastre, porque pueden tener un lugar o suficiente fortaleza en el mercado como para mantenerlas funcionando. Pero la complacencia casi siempre implica potencial no aprovechado. Si usted tiene una organización poderosa y eficaz, tiene mucho que hacer. La energía y los

canales están allí. Lo único que puede estar faltándole es la dirección. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones poderosas es tan reacia al riesgo y los individuos temen tanto cometer errores que este enorme potencial está sin aprovechar.

Un departamento de investigación podría descubrir diez nuevos productos, pero la estrategia y los recursos de la organización pueden permitir que se aprovechen sólo los cuatro primeros. El producto número cinco, sin embargo, puede ser un excelente producto que otra persona habría desarrollado satisfactoriamente. El hecho de que haya otros cuatro productos que satisfagan mejor las necesidades de la organización no significa de ninguna manera que el quinto no sea aprovechable. En la práctica no suele suceder con el quinto producto o con los que le siguen. Ocasionalmente, alguien que ha participado en el desarrollo del producto puede comprar la parte no desarrollada y establecer un nuevo emprendimiento. De hecho, así es como comenzó Gore-Tex: con un producto que Du Pont no tenía intenciones de desarrollar.

He aquí la necesidad de lo que se denomina «inversión cucú», en la que inversores externos brindan los recursos para el desarrollo del producto dentro del marco de la organización sobre la base de una compra acordada. La organización puede comprar una parte a los inversores externos y llevarse el producto desarrollado de regreso a casa, o los inversores externos compran las acciones de la organización mayor y se quedan ellos con el producto.

En consecuencia, los peligros mellizos de la complacencia son:

1. Desviación lenta y declinación.
2. Potencial y oportunidades desaprovechados.

LAS CUATRO RUEDAS DEL PENSAMIENTO HUMANO

Un automóvil tiene cuatro ruedas y cada una de ellas es importante. Si tuviera sólo tres, se señalaría la clara necesidad de una cuarta, lo que demostraría la inadecuación de tres. Pero con esto no atacamos a ninguna de las tres ruedas existentes, ya que son esenciales. Cada rueda es necesaria, pero no suficiente. Como habrán notado los lectores, la frase «necesario, pero no suficiente» es un tema recurrente en este libro. El agua es necesaria, pero no suficiente, para la sopa.

Según mi experiencia, es muy difícil lograr que las personas comprendan el mensaje «necesario, pero no suficiente». Estamos mucho más acostumbrados al tipo de ataque directo, en el que decimos que algo es «incorrecto» y debería ser reemplazado por algo que sea «correcto». Esto pertenece mucho más a nuestra tradición de pensamiento argumental, en el que intentamos probar que nuestro punto de vista es correcto y que el del otro es incorrecto.

El pensamiento empresarial es finalmente el humano. Es cierto que, en muchos casos, nuestro pensamiento ha estado relacionado sólo con la descripción, el análisis y la argumentación, y que lo hemos sobreestimado falsamente. El pensamiento empresarial debe ser práctico y constructivo. Está dirigido a que las cosas sucedan, y tiene, en última instancia, un test de realidad: ¿funciona la organización y comprará el mercado el producto?

1. PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS

En una ocasión alguien utilizó un ordenador IBM para calcular la cantidad de maneras de vestirse con once prendas distintas. El ordenador no podía aprender de la experiencia. Le llevó 45 horas de cálculos ininterrumpidos. Esto realmente no es muy sorprendente, ya que con once prendas de vestir el número posible de combinaciones surge de multiplicar $11 \times 10 \times 9 \times 8$, etc. Lo que nos da más de 39 millones de combinaciones. Si probáramos una cada minuto de nuestra vida, tendríamos que vivir ochenta años y utilizar la vigilia para probar todas las diferentes maneras de vestirnos. La vida sería bastante complicada.

Por supuesto, el cerebro humano no trabaja así. Trabaja como un sistema autoorganizado en el que la información que ingresa se organiza en patrones y secuencias.

Existe una enorme diferencia entre los sistemas «pasivos» o externamente organizados de información y los sistemas autoorganizados. En los sistemas pasivos, se coloca la información pasivamente sobre una superficie y ésta no tiene actividad propia alguna. Un organizador externo o procesador utiliza esta información y la hace circular. Todos nuestros sistemas de información tradicionales son de este tipo. En los sistemas activos tanto la información como la superficie están activas. En consecuencia, la información se organiza por sí misma.

De forma notablemente simple las redes nerviosas del cerebro operan como un sistema autoorganizado que permite que la información se organice en secuencias. Esto se asemeja a la lluvia que cae sobre un paisaje y que, finalmente, se convierte en arroyos y ríos (excepto que en el cerebro el paisaje no es fijo). Cuando escribí sobre esto en 1969 (*The Mechanism of Mind*),¹ estas ideas eran bastante extrañas para la época. Hoy están completamente aceptadas en las principales corrientes de pensamiento. De hecho, las introducciones de mi último libro *I am right - you are wrong*,² son de tres físicos premio Nobel. En él actualizo estas ideas utilizándolas como base para desafiar los hábitos del pensamiento occidental tradicional. Hoy sabemos mucho más sobre los sistemas autoorganizados y estamos comenzando a aplicar este conocimiento a áreas tales como la economía, en las que debería marcar una gran diferencia.

En consecuencia, el cerebro está diseñado para hacer que el mundo que nos rodea tenga sentido, formando patrones cotidianos de percepción a partir de la información que ingresa. Así es como aprendemos. Así es también como vivimos, como nos arreglamos. El cerebro está organizado para ser rutinario. El cerebro no está diseñado para ser creativo, y deberíamos estar inmensamente agradecidos por su diseño. Sin él, la vida sería una confusa imposibilidad. En consecuencia, el cerebro hace que veamos las cosas de forma habitual y tradicional. Lo único que hemos de hacer es disparar un patrón de rutina, y eso será lo que veamos. La mente sólo puede ver aquello para lo que está preparada. Debido a ello, el análisis de datos no puede brindar nuevas ideas.

Las organizaciones se comportan de forma bastante similar al cerebro. Se montan y utilizan patrones informales de comunicación y comportamiento. En una organización hay también patrones formales, procedimientos y rutinas, que se diseñan y montan deliberadamente. Al igual que en el cerebro, el propósito de estos patrones es decirnos lo que debemos hacer en una ocasión en particular para que no tengamos que resolver las dudas en cada ocasión. Si bien hasta cierto punto los procedimientos rutinarios son restrictivos, en general son enormemente útiles.

El propósito del intenso entrenamiento en el trabajo japonés, por ejemplo, es asegurarse de que estos patrones de rutina estén disponibles cuando se los necesite. El propósito del adiestramiento y entrenamiento militar es, en forma similar, conseguir la

acción coordinada.

Lo ideal sería que una empresa tuviera todos sus patrones de rutina disponibles y la flexibilidad para decidir qué patrón utilizar.

En todo proceso de producción, montamos procedimientos sistemáticos. Podemos refinarlos, mejorarlos y modificarlos, pero primero tiene que haber procedimientos. Cuanto más rígidos sean, más factible se convierte la utilización de métodos tales como «justo a tiempo», ya que podemos prever lo que sucederá.

Se reconoce la importancia del comportamiento rutinario en el esquema de *Seis pares de zapatos para la acción*, Barcelona, Ediciones Paidós, 2008, en el que el zapato formal azul marino representa adiestramientos, rutinas y procedimientos fijos.

Opino que más del 90 % de nuestras vidas está regido por rutinas y patrones establecidos. Con seguridad el 100 % de nuestras percepciones lo están.

¿De dónde provienen los patrones? Existen ciertos procedimientos que están establecidos y los aprendemos. Cuando estudiamos una lengua extranjera, aprendemos los procedimientos y la gramática de esa lengua. Cuando nos asociamos a una organización, aprendemos los procedimientos o burocracia de esa organización.

Además, establecemos patrones para nosotros mismos a través de la experiencia. A medida que un bebé crece, crea patrones personales y aprende otros ya establecidos, tales como la lengua. De un modo similar, en cualquier área de la empresa, un ejecutivo da lugar a patrones que establecen una «intuición» para esa área. Unas veces éstos se pueden expresar conscientemente; otras veces no, pero se expresan como un sentimiento interior o intuición.

Sin embargo, es difícil expresar un sentimiento interior o intuición en una discusión empresarial seria. Por ello, asigné un lugar a los sentimientos en el método de los seis sombreros que desarrollé hace algunos años (*Seis sombreros para pensar*, Barcelona, Ediciones Paidós, 2008). El sombrero rojo permite a la persona expresar los sentimientos sin ninguna necesidad de justificarlos.

«Al ponerme mi sombrero rojo siento lo siguiente sobre lo que estamos haciendo...»

El valor de estar familiarizado con un área es que tanto los patrones explícitos como los ocultos están disponibles, son aplicables y cubren la mayoría de las situaciones. Sin embargo, también se puede quedar atrapado dentro de estos patrones conocidos. Ahí es donde entra cierto tipo de inocencia creativa. Una persona que no tiene estos patrones establecidos puede ver algo en forma novedosa. Por ello, las industrias que tradicionalmente han mirado hacia adentro (en particular la industria automotriz y el comercio minorista) cambian lentamente. La persona que está dentro del área nunca podrá tener la frescura de la inocencia, por lo que la creatividad se debe obtener de forma diferente: a través de la huida deliberada de los patrones fijos utilizando algunos de los métodos específicos del pensamiento lateral tratado aquí.

2. INFORMACIÓN

Si estamos conduciendo por una carretera, una señal nos indica qué camino debemos tomar. Un plano también puede ayudarnos. El velocímetro nos indica a qué velocidad vamos, mientras que el medidor de combustible nos marca cuánto tenemos. Los mojones pueden indicarnos cuántos kilómetros nos faltan para llegar a nuestro destino. En algunos casos, un pronóstico de radio puede avisarnos cómo está el tráfico más adelante. En consecuencia, utilizamos toda esta información para guiarnos hacia donde queremos ir y como realimentación acerca de cómo vamos. Sin ella estamos perdidos.

La información es el oxígeno de la empresa. Sin oxígeno no hay vida. Sin información, una empresa está muerta o en proceso de ello. No es sorprendente que hayamos puesto con tanto acierto el acento principal en el acceso a la información. Los ordenadores y las telecomunicaciones nos han permitido reunir, guardar, clasificar y distribuir la información. Si sabemos exactamente cuántas partes estamos utilizando y cuándo las necesitaremos, podremos tener entregas «justo a tiempo». En caso contrario, deberemos guardar un número importante de partes con el fin de que haya suficientes para cubrir nuestras posibles necesidades. La información es la base de toda decisión. Necesitamos conocer las opciones disponibles. Y necesitamos conocer las consecuencias de la elección de cualquiera de ellas. Cuando conducimos por una carretera es importante que sepamos dónde podríamos encontrar alojamiento para la noche. Si conocemos un buen hotel que está más adelante, no nos detendremos en el primero que veamos. Asimismo, si conocemos un restaurante con buenos precios, podremos hacer una mejor elección.

Si sabemos que los patrones demográficos nos mostrarán que las personas nacidas en una época en la que hubo un índice muy alto de nacimientos están envejeciendo, tal vez consideraríamos la posibilidad de entrar en el negocio de los geriátricos. Si estamos informados de que ha disminuido el número de personas que comen carne, quizá preferiríamos servir pizzas en lugar de hamburguesas.

En el esquema de los «seis sombreros», el «sombrero blanco» está específicamente destinado a la información. Así, cuando usted invita al «pensamiento de sombrero blanco», está pidiendo a los presentes que limiten sus comentarios puramente a la información.

«Es hora de que practiquemos el pensamiento de sombrero blanco sobre todo esto...»

En la mayoría de los casos, primero surge la idea y luego utilizamos toda la información posible como ayuda para esta idea. Si quiero conducir hacia la ciudad, toda la información de dirección, señales y planos me ayudará a hacerlo. Si se me ocurre la idea de buscar hospedaje para la noche, buscaré la información que me ayude a hacerlo.

Si lo que quiero es controlar los gastos en un departamento o reducir costos, buscaré la información que me lo facilite. Si quiero ver qué nuevos mercados se están desarrollando, recurriré a los datos demográficos que me lo indiquen.

¿Pero sucede lo mismo a la inversa? ¿Surgen las ideas de la información? Tradicionalmente, en la ciencia y en todos los campos nos han enseñado a analizar la información con el fin de extraer ideas. Hoy comenzamos a advertir que esto no es muy eficaz. Si analizamos los datos, veremos algunas correlaciones tales como la relación entre cigarrillo y cáncer de pulmón. Podremos también verificar posibles ideas que ya tenemos en mente: por ejemplo, ¿la amenaza de guerra hace que el dólar suba o baje? Pero el análisis de datos por sí mismo no genera ideas. Éstas debemos tenerlas de antemano en nuestras mentes. Si ha de haber nuevas ideas, tienen que partir de la mente y ésta sólo puede ver lo que está preparada para ver.

La figura 4.1 muestra una serie de embudos que representan los patrones ya establecidos en nuestras mentes por la naturaleza autoorganizada de la percepción humana. Todo lo que vemos sólo se puede percibir a través de estos patrones. Para percibir una nueva idea, primero debemos elaborarla, imaginarla o formular una hipótesis sobre ella. Por ello, actualmente los mejores científicos advierten que la ciencia es tanto poesía como análisis de datos.

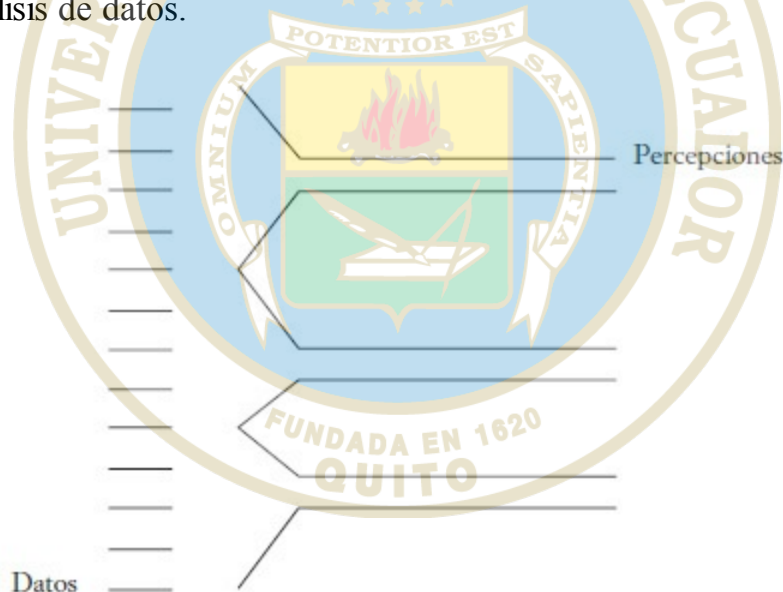


Figura 4.1

El reciente análisis de algunos datos sugiere que, desde el punto de vista de las enfermedades cardíacas, beber café descafeinado es levemente más peligroso que beber café normal. Esto podríamos analizarlo literalmente o imaginar primero una razón para la elección del café descafeinado. Tal vez las personas con una historia familiar de problemas cardíacos o con alta presión sanguínea elijan tomar café descafeinado; en consecuencia no sorprende la mayor incidencia de los problemas. Pero primero tenemos

que imaginar esta posibilidad y luego verificarla. Incluso sería posible que las personas que eligen el café descafeinado sean más ansiosas y conscientes de su salud, y que su misma ansiedad las vuelva más propensas a las enfermedades cardíacas.

La información a secas no es nada sin conceptos básicos que nos permitan utilizarla. Concentrarnos en ella sin hacerlo con los conceptos es realizar sólo la mitad del trabajo.

En una sección anterior, mencioné algunos de los defectos de nuestro amor a la información. Ejemplifiqué cómo ésta mejoraba nuestras decisiones, pero que a más y más información corresponde un valor decreciente (fig. 1.3). Es en este punto donde necesitamos nuevos conceptos. Una vez que los tenemos, podemos comenzar de nuevo a beneficiarnos con más información.

En la próxima sección trataré con más detalle la relación entre la información y los conceptos.

3. ANÁLISIS Y LÓGICA

Análisis y lógica son las herramientas tradicionales del pensamiento consciente y casi toda nuestra educación se concentra en mejorar su uso.

Una niña tiene una erupción y la llevamos al doctor. Éste le pide que abra la boca. Inmediatamente reconoce la característica mancha de Koplik y diagnostica sarampión.

Si podemos reconocer una situación, podremos adoptar rápidamente un patrón de reacción. A veces, debemos hacer una pausa para pensar cómo puede reaccionar un patrón de reacción normal en circunstancias especiales. Por ejemplo, lo normal sería que un banco ejecutara una hipoteca por incumplimiento de pago, pero en época de recesión y de caída de las ventas de inmuebles, ésta no sería la mejor actitud.

Si no podemos reconocer una situación, ya sea porque nos resulta desconocida o porque crea confusión, tendremos que analizarla. La dividiremos en dos partes que reconozcamos y podamos encarar. Un químico estudiará una sustancia por sus componentes. Un analista de acciones analizará el comportamiento de una empresa a fin de estimar su impacto sobre el valor de la empresa.

El análisis consiste en ejemplificar, dividir en partes, distinguir hebras y elementos. Consiste en comparar aquello desconocido con lo conocido. Asimismo, implica también deshacer relaciones y volverlas a unir.

Si hay inflación, ¿ahorramos o gastamos más? Al analizar la situación podríamos decir que las personas saben que el dinero perderá su valor, y por ello deciden convertirlo en bienes, ya que constituyen una mejor reserva de valor. Entonces, la personas deberían gastar porque no tiene sentido ahorrar. Pero en realidad, en muchos países las personas sí ahorran. ¿Por qué? Porque creen que si los bienes básicos tales como los alimentos se encarecen, será preferible tener unos ahorros para poder pagar los precios más elevados.

En consecuencia, vemos que intervienen numerosos factores: la historia de la inflación en ese país, las expectativas inflacionarias, la indexación de los salarios por inflación, la sofisticación económica de las personas y los periodistas, el tamaño de las familias, etc.

El análisis falla cuando se trata de sistemas complejos con muchos circuitos interactuantes. En tales sistemas, no se pueden aislar las partes y volverlas a unir, ya que al hacerlo se cambia el sistema. Éste debe ser considerado como un todo. Con ello intentamos utilizar modelos conceptuales, que son una especie de hipótesis de lo que puede estar sucediendo. La dificultad estriba en que, en los sistemas con circuitos de realimentación positiva, un leve cambio en los parámetros puede provocar que el sistema se comporte de forma totalmente diferente. Tenemos que llegar a la conclusión de que el pensamiento humano no puede arreglárselas con sistemas complejos de este tipo. Aunque el diseño por ordenador de sistemas complejos ayuda, debemos introducir los puntos, las conexiones, las relaciones y los parámetros.

El reciente interés de las matemáticas en los sistemas no lineales y autoorganizados implica reconocer que el mundo es mucho más complejo que lo que se había pensado anteriormente. Los biólogos han tenido que tratar largamente con tales sistemas. La teoría del caos, por ejemplo, es un esfuerzo algo tedioso de tratar con estructuras organizacionales biológicas básicas. Con tales sistemas, volvemos sobre la enorme importancia de los conceptos y la especulación. Debemos ser capaces de imaginar posibilidades. ¿Por qué el sistema se comporta de esta manera? Hemos de concebir posibilidades y conexiones.

El análisis se volverá aún más complejo. Cada vez más nos vemos forzados a desarrollar modelos conceptuales simplificadores y a utilizarlos para guiar nuestro comportamiento. El valor pragmático de estos modelos adquiere más relevancia que su veracidad. Un buen ejemplo es la práctica médica. Un doctor trata con un complejo sistema, que en gran parte es desconocido. Sin embargo, el doctor debe realizar acciones prácticas basadas en alguna hipótesis de trabajo. Se utilizan tests para dar una base a la hipótesis y para confirmarla. El tratamiento en sí se convierte en un tipo de test.

Todos hemos oído hablar de la «parálisis del análisis» que se produce cuando la complejidad de las posibilidades interactuantes que no se pueden verificar destruye la base para una acción confiada. En este punto es cuando se hace necesario que el pragmatismo de un doctor tome el mando. Esto implica actuar, probar, tener posiciones de reserva y estar preparado para cambiar de dirección sobre la marcha.

En el mundo financiero, como en otros aspectos de la empresa, hay personas que tienen mucho éxito, hasta que repentinamente las cosas comienzan a salir mal y no se sabe nada más de ellas. Lo que ha sucedido es que dichas personas tienen un modelo conceptual simple del mundo que las rodea. Cuando este modelo se adecua a las condiciones del mercado, estas personas tienen mucho éxito, pero cuando el modelo no

encaja, el éxito desaparece. Esto puede suceder debido a que el modelo se amolda sólo a ciertas condiciones o a que un modelo que era válido en su tiempo, ahora no lo es, dado que otros factores han modificado el mercado.

La lógica se opone al análisis en algunos aspectos. Intenta reunir puntos diferentes y unirlos con el fin de obtener un resultado. Si usted avanza a partir de principios o axiomas, puede llegar a una conclusión. La lógica está basada en el principio de que si A es verdad, le seguirá B. La lógica verbal tradicional está basada en el fundamento de la contradicción, según el cual si dos afirmaciones son recíprocamente excluyentes, las dos pueden ser verdaderas. Esto es una recesión. Esto no es una recesión.

En la lógica clásica las dos no pueden ser verdaderas. Sin embargo, la práctica es diferente.

La situación podría parecer una recesión, pero no sus características técnicas: se la denominaría recesión psicológica.

Diríamos que realmente parece una recesión, pero si nos negamos a denominarla así, la profecía autorrealizante no comenzará a actuar.

Podríamos decir que es la zona limítrofe; si se trata o no de una recesión, esto depende del lugar donde estemos parados.

O quizá que hay recesión en ciertas partes del país, pero no en otras.

Puede escoger la descripción que desee y tendrá razón.

El medio empresarial depende tanto de las circunstancias, de la percepción del comportamiento anticipatorio y competitivo, y de los circuitos de realimentación, que es muy probable que las predicciones basadas en la lógica clásica estén muy erradas.

En lugar de la lógica verbal clásica, que es útil para los abogados, contables e ingenieros, necesitamos dirigirnos hacia el estilo no occidental de los japoneses. Nos alimentamos con mucha información y luego desarrollamos una especie de plano o sensación mental. Acto seguido observamos el terreno y tomamos nuestras decisiones. Esto es lo que yo he denominado «lógica de agua», por oposición a la «lógica de piedra» tradicional. La lógica de agua es fluida y fluye, desarrollándose gradualmente. No está basada en elecciones entre alternativas permanentes y de bordes rígidos.

Según mi experiencia, uno de los grandes peligros de la lógica tradicional es el uso rápido de la negación. Apenas se sugiere una idea, algunas personas se apresuran a decir que no funcionará, que no se puede realizar, o que es demasiado costosa. Luego continúan con las ideas insípidas que sobrevivieron a esta negativa inmediata.

Imagine que hay dos tipos de animales. El primero es un animal herbívoro con suficiente comida a su alrededor. Este animal está programado para reaccionar ante todos los ruidos en los arbustos, como si fueran un peligro potencial (y con frecuencia lo son). El segundo es un animal cazador. Este animal está programado para reaccionar ante todos los ruidos en los arbustos como si fueran una presa y alimento potencial, y por lo tanto está interesado en explorar en lugar de huir.

Muchos ejecutivos son complacientes animales herbívoros demasiado dispuestos a espantarse con las nuevas ideas.

De todas maneras, la precaución, juicio y negatividad tienen un lugar muy importante. Por ello, se les asigna el «sombrero negro» en el pensamiento de los seis sombreros.

«Hemos echado una mirada al potencial de la idea; ahora necesitamos algún pensamiento profundo de sombrero negro.»

4. CREATIVIDAD

En algunos de mis libros, he sostenido que el humor es el comportamiento más significativo de la mente humana. Ésta es una simple afirmación de un hecho y no pretende ser provocativa.

El humor sólo se puede dar en los sistemas autoorganizados de información que se instalan en una posición estable y repentinamente configuran otra. Esta reconfiguración es característica de los sistemas autoorganizados. Por lo tanto, la importancia del humor es que indica, más directamente que otra cosa, que la mente humana funciona como un sistema autoorganizado. El hecho de que los filósofos, psicólogos e incluso los teóricos de la información hayan prestado escasa atención al humor se debe a que todos se han dedicado a observar sistemas pasivos o externamente organizados de información. En dichos sistemas no puede haber humor, por lo que lo ignoraban. Sin embargo, nuestras recientes introversiones de los sistemas autoorganizados nos permiten ver ahora la importancia del humor.

La creatividad se basa en el mismo proceso que el humor. La secuencia de tiempo de la experiencia crea ciertos patrones de percepción, determinadas formas de ver las cosas. Existen patrones laterales (como se puede observar en la figura 4.2), pero no podemos acceder a ellos. Si de repente tuviéramos acceso a este patrón, tendríamos humor o creatividad. El diseño de vías que nos ayudan a movernos por los patrones es la base del pensamiento lateral, que presentaré en una sección posterior de este libro. La palabra «lateral» deriva de moverse hacia los lados a través de patrones.

Toda idea creativa valiosa debe ser siempre lógica en retrospectiva. Si no lo fuera, nunca podríamos apreciar su valor. Sería tan sólo una idea más, a no ser que nos dedicásemos a ella. Considere las siguientes ideas:

- si un trozo de plástico no es suficientemente fuerte, hágalo más fino, y
- si quiere aumentar las ventas, eleve el precio.

Es difícil aceptar estas ideas como valiosas dado que no son inmediatamente lógicas en retrospectiva. Sin embargo, pensándolo mejor, ambas pueden ser vistas como razonables.

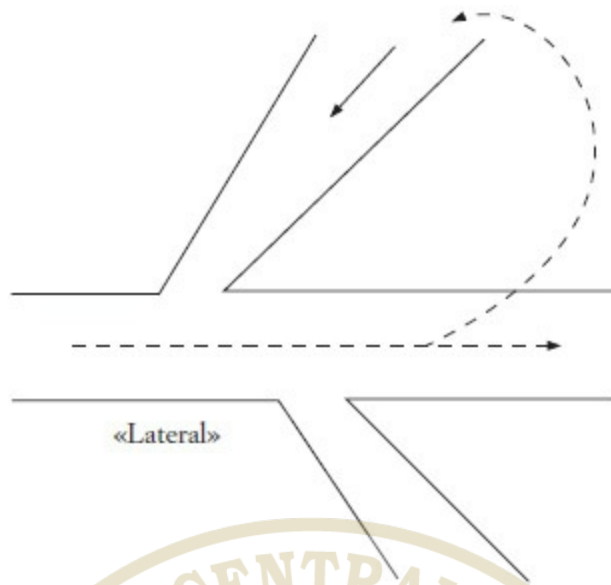


Figura 4.2

Al asumir que toda idea debe ser siempre lógica en retrospectiva, no hemos prestado demasiada atención a la creatividad.

Hemos asumido que si una idea es lógica en retrospectiva, un razonamiento más afinado podría captarla. Hoy sabemos que, en los sistemas autoorganizados de información, este argumento es totalmente incorrecto. En todo sistema autoorganizado, la creatividad es absolutamente esencial.

En la práctica, muy pocas personas saben o aceptan que la creatividad es una necesidad lógica. La mayoría de ellas descarta la idea pidiendo ejemplos de creatividad y luego mostrando que esos ejemplos (en retrospectiva) son tan sólo lógica llana.

Aun aquellos que ven la creatividad como un valor creen que su uso se debería limitar al diseño, embalaje, promoción de productos y otros asuntos externos. Ésta es una falacia peligrosa.

Existe una necesidad de creatividad en todos los pensamientos que incluyan percepciones y conceptos, y hay muy pocos pensamientos que no incluyan estos dos criterios. En finanzas, ingeniería y ciencia, hay exactamente la misma necesidad de pensar que en el diseño del producto. Uno de los grandes errores de nuestra educación es asumir que el pensamiento creativo está limitado a las artes y que no forma parte de las ciencias rígidas.

Si no somos capaces de utilizar la creatividad, no podremos sacar partido de gran parte del potencial disponible en nuestro conocimiento, nuestra experiencia y nuestras ventajas. En realidad, la creatividad es la forma más barata y mejor de obtener un valor agregado de los bienes existentes.

Hay algunos que reconocen la importancia de la creatividad, pero que todavía piensan que no se puede o no es necesario hacer nada al respecto. Creen que las ideas surgirán de forma aleatoria y que algunas personas son creativas, mientras que otras no

lo son. Ésta es una actitud pasiva que ya no es válida. Podemos hacer mucho para desarrollar actitudes y métodos creativos de pensamiento en todos nosotros.

En el sistema de los seis sombreros tenemos el «sombrero verde» como forma de disponer de tiempo y espacio para el esfuerzo creativo. Esto hace posible que en una reunión se pidan específicamente nuevas ideas.

«Ahora practiquemos el pensamiento de sombrero verde. ¿Qué alternativas nuevas tenemos?»

(El sistema de los seis sombreros ha resultado ser tan práctico y conveniente que ha sido adoptado por numerosas empresas importantes. Por ejemplo, IBM lo utilizó en 1990 como núcleo de su capacitación para 40.000 gerentes en todo el mundo.)



CONCEPTOS E INFORMACIÓN

¿Qué es un concepto? Resulta casi imposible definirlo y apenas nos sirve el intentarlo. Pero reconozco conceptos, los busco, los formulo y los utilizo.

Más aún, existe una diferencia entre idea y concepto. Una idea es algo específico que se puede llevar a cabo. Un concepto es una noción más general y abstracta que se debe realizar por medio de una idea específica. Por ejemplo, viajar por una carretera es un concepto, pero, en la práctica, usted debe hacer algo específico como caminar, ir en bicicleta o conducir un automóvil.

Contrariamente a nuestro pensamiento habitual, los conceptos suelen ser más útiles cuando son poco claros, vagos y confusos, ya que entonces tienen mayor potencial. Si son demasiado detallados abarcan muy poco. Y si son demasiado generales abarcan demasiado y brindan escasa orientación. Con el tiempo, el pensador creativo percibe cuándo un concepto es suficientemente específico y al mismo tiempo general.

Es mínima la diferencia entre concepto y percepción. Cuando miramos el mundo nunca vemos datos puros. Los datos que recibimos ya están organizados en patrones debido a la experiencia previa (la naturaleza autoorganizada de la mente). Una persona ciega de nacimiento, que de repente tiene la capacidad de ver, no podrá hacerlo fácilmente. Esa persona tiene que aprender a ver y a crear patrones útiles. Esta organización en patrones, secuencias o grupos se denomina percepción. La figura 4.1 sugiere cómo agrupamos ciertos factores para obtener percepciones.

En consecuencia, la percepción es la agrupación de factores que efectuamos cuando miramos el mundo; y el concepto es la agrupación que realizamos cuando miramos hacia adentro, hacia nuestra experiencia disponible.

Cuando hemos agrupado elementos en una percepción, generalmente damos un nombre a esa agrupación: flor, montaña, restaurante.

Cuando lo hemos hecho en un concepto, hay un propósito o beneficio que surge de la agrupación: impuesto a las ventas, control de tránsito, franquicia para un restaurante.

Un restaurante es tanto una descripción como un concepto; se vende comida a la gente y es un lugar para poder comerla. El propósito y el beneficio están a la vista.

La Benetton Corporation fue creada en Italia hace menos de veinte años por dos hermanos y una hermana. Uno de los hermanos era un modesto contador y la hermana era costurera en una fábrica de prendas de vestir. Hoy Benetton vale 2.000 millones de

dólares, y esto ha sucedido en una industria superpoblada y con tremenda competencia. ¿Cómo pudo suceder? Numerosos conceptos contribuyeron a ello.

El primero fue vender color, no forma. Los colores son fáciles de mostrar, y no dependen tanto de la moda como la forma. Los colores se pueden cambiar.

Hace unos años, la mayoría de las prendas se fabricaba sin color. Las que se coloreaban se colocaban en comercios. Si el rojo parecía que se vendía bien, las prendas se teñían de rojo. Si se vendía el verde, se teñían de verde.

El patrón usual de la industria del vestido sigue dos líneas: esto es lo que siempre se ha vendido, por lo tanto atengámonos a ello, o esto es lo que creemos que quiere el público, por lo tanto convenzámolo de que lo compre como la moda de esta temporada.

El concepto de Benetton fue reactivo y flexible. Esta especie de reactividad inmediata es común en las ventas por correo, pero era algo nuevo en la industria del vestido. La flexibilidad, como todos sabemos, es hoy una de las tendencias clave en el ámbito empresarial en todas partes.

Otro concepto fue comenzar con jerseys, suéteres, pulóveres, cárdigans y otras prendas de mediano y alto nivel de ventas. Con ellas se mostraría mejor el color. Asimismo, eran prendas tradicionales sin demasiada innovación. Más tarde Benetton abrió una variedad más amplia de productos.

Además, en lugar de venderlos a los propietarios de otras tiendas (de todos modos, ¿qué les habrían comprado?), Benetton abrió sus propios locales, con disposición y diseño muy simples. Hoy hay aproximadamente 6.000 locales en todo el mundo. Esto permite acceso directo al público y realimentación inmediata.

Finalmente, había un alto grado de automatización y control por ordenador. Por ejemplo, en un depósito que manejaba aproximadamente 500.000 prendas por día, sólo trabajaban seis personas. Todos estos conceptos juntos condujeron al éxito en un campo muy difícil.

The Body Shop ha sido también un exitoso concepto de ventas al por menor. Dado que las personas se estaban volviendo conscientes de la salud y del medio ambiente, la empresa se concentró en los productos naturales.

Reunir todos los productos para el tratamiento del cuerpo, alejados del contexto medicinal y farmacológico usual, tuvo también un efecto positivo. Finalmente, hubo mucha habilidad para completar el concepto con diseño, colores y organización de sonido. Éste es un buen ejemplo del aspecto de «valor integrado» que trataré más adelante. Todo concepto exitoso consta siempre de dos partes: el concepto y su aplicación.

La línea aérea KLM de Holanda tenía un problema con la población de su país de origen. Era muy pequeña, comparada con la de otras aerolíneas que cruzaban el Atlántico (Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, etc.). Entonces KLM desarrolló el próspero concepto de aerolíneas «tributarias». Realizando vuelos a ciudades

pequeñas de Alemania e Inglaterra, KLM quitó pasajeros a sus propias aerolíneas nacionales. Hubo una época en la que KLM transportaba más alemanes a través del Atlántico que Lufthansa, la aerolínea nacional.

Henry C. Yuen y Daniel S. Kwoh inventaron el VCR Plus para ofrecer un valor de simplificación (uno de los valores más importantes). En lugar de tener que manejar diferentes sistemas y además complejos, lo único que se tenía que hacer era presionar un código y el videograbador grababa en el momento correcto. Gemstar Development Corporation genera actualmente los números de código y se los vende a los periódicos. Con el tiempo, cuando los videograbadores incorporen la tecnología directamente, el sistema de codificación dará su rédito.

Los hermanos Wright fueron los primeros que volaron porque cambiaron el concepto de base. No se lanzaron con ninguna tecnología superior. Aquellos que trabajaban con máquinas voladoras sabían que las alas en curva les darían elevación y todos tenían acceso a motores de gasolina que moverían hélices. Pero la mayoría de los diseñadores intentaba dibujar un avión estable. Habían experimentado con modelos lanzados con la mano que debían mantener el equilibrio mientras volaban en el aire, por lo que la «estabilidad» se convirtió en el objetivo del diseño, y los diseñadores hicieron intentos más y más arduos en ese sentido. La contribución de los hermanos Wright cambió esta tendencia; se interesaron por máquinas voladoras «inestables». Esto significaba que tarde o temprano un ala se inclinaría. Pero a menos que pudieran subir esa ala, el avión se estrellaría. Entonces, concentraron su atención y experimentación en cómo subir el ala inclinada. Descubrieron que torciendo o alabeando el ala, podrían aumentar la elevación en un lado y disminuirla en el otro. Desarrollaron controles. Se convirtieron en los primeros hombres que volaron. Mucho más tarde se crearon aviones estables. Hoy, los aviones de combate se deben construir deliberadamente inestables; de lo contrario, son muy lentos de maniobrar.

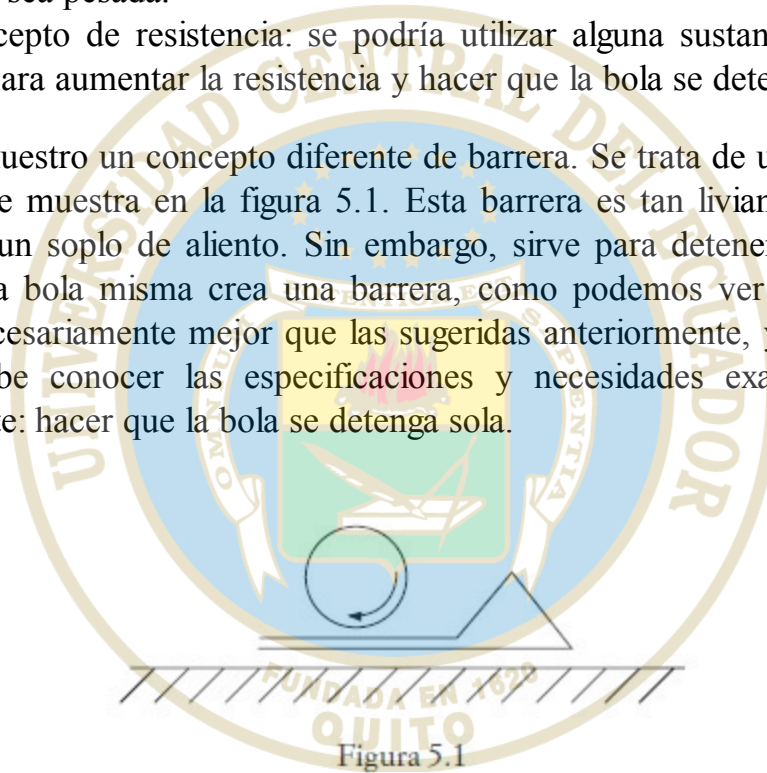
Las grandes civilizaciones de Egipto, Grecia y Roma no fueron capaces de medir eficazmente el tiempo. Tenían la tecnología —relojes de agua, de arena y otros instrumentos— pero no tenían el concepto. Trataron de dividir el día en doce horas iguales y la noche, de forma separada, en otras doce horas. Dado que esto se estaba haciendo en el Mediterráneo, la longitud del día y de la noche variaba a lo largo del año (el 21 de junio era el día más largo y el 21 de diciembre tenía la noche más larga). No es fácil tratar de dividir cantidades variables en partes iguales. Sólo en el siglo XIII el matemático árabe Abu L'Hassan dio con la idea de medir el día desde el pico del sol de un día (mediodía) hasta su pico del día siguiente y luego dividir esto en veinticuatro horas. Sólo en 1863 los japoneses advirtieron el valor de este nuevo concepto.

Los conceptos son extremadamente importantes, pero muy difíciles de generar. En retrospectiva, por supuesto, casi todos los que son exitosos parecen sencillos y evidentes.

Durante mis seminarios suelo colocar una bola de acero sobre la superficie del retroproyector y pido al público que piense en una barrera que yo pueda colocar sobre el proyector para impedir que la bola ruede hacia adelante. No se permite usar las manos y la barrera debe ser práctica y estar en la sala. Generalmente surgen tres tipos de sugerencias:

1. El concepto de peso: alguna barrera que sea lo suficientemente pesada como para absorber la energía de la bola, como, por ejemplo, libros, portafolios o zapatos.
2. El concepto de firmeza: se debería adherir una barrera a la superficie del proyector resistiendo así el movimiento de la bola. No es necesario que la barrera sea pesada.
3. El concepto de resistencia: se podría utilizar alguna sustancia pingüe o cinta doble para aumentar la resistencia y hacer que la bola se detenga.

Luego les muestro un concepto diferente de barrera. Se trata de un pedazo de papel doblado, como se muestra en la figura 5.1. Esta barrera es tan liviana que se la puede hacer volar con un soplo de aliento. Sin embargo, sirve para detener la bola. Al rodar sobre el papel, la bola misma crea una barrera, como podemos ver en la figura. Esta barrera no es necesariamente mejor que las sugeridas anteriormente, ya que para juzgar el mérito se debe conocer las especificaciones y necesidades exactas. Pero es un concepto diferente: hacer que la bola se detenga sola.



FORMAR CONCEPTOS

En una sección posterior trataré específicamente la generación y el diseño de conceptos. Aquí quiero explorar la relación entre la información y los conceptos.

Imagine un número de bolitas que caen libremente sobre una cubeta de arena. Las bolitas permanecen donde han caído, como se ve en la figura 5.2. Ahora imagine que la superficie receptora no es arena, sino una estructura acanalada, como se ve en la figura

5.3. Las bolitas terminarán siempre en los surcos paralelos sin importar dónde se halle la posición de partida. Con la percepción sucede exactamente lo mismo. Sólo podemos recibir información en los patrones que ya se han formado.

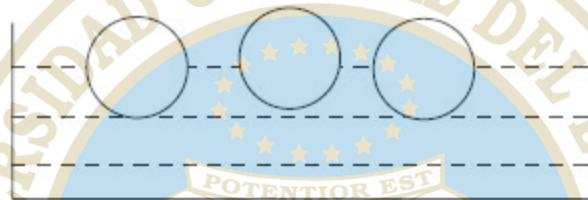
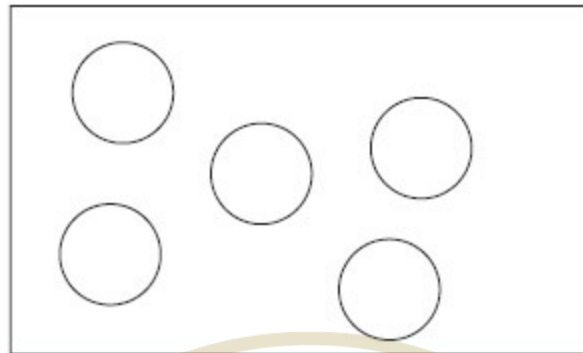


Figura 5.2

Por lo tanto, es improbable que el análisis de información forme conceptos. En la práctica esto no es realmente cierto, ya que si usted lee en un periódico que en la Unión Soviética hay escasez de anteojos y luego lee que hay una creciente sed de vodka en otro país, tal vez elabore la idea de vender anteojos en la Unión Soviética y que le paguen con vodka. Así, el análisis de información nos permite formar conceptos simples o seleccionar de entre los que ya tenemos. Pero no es demasiado probable que formemos nuevos conceptos, a menos que primero los hayamos creado en nuestras mentes con imaginación o especulación.

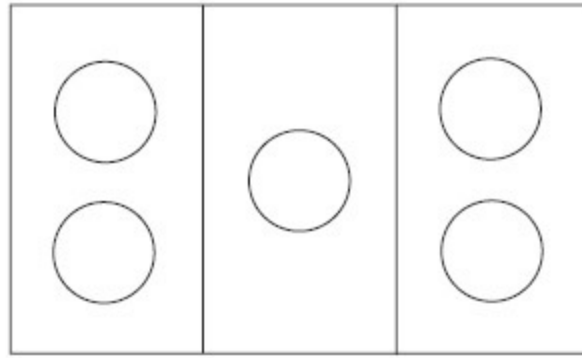


Figura 5.3

Por ello es tan importante que en la educación pongamos más el acento en el pensamiento creativo y conceptual. El análisis de información no será suficiente.

Un concepto se puede iniciar con un simple deseo. En una ocasión, estaba dictando un seminario a ejecutivos de nivel superior en Goodwill Industries, que intentaba vender a bajo costo vestimenta y materiales que le donaban. Supuse que cuantos más elementos para vender o más posibilidades de elección tuvieran mejor podrían hacerlo. Pero ¿cómo se puede convencer a las personas de que donen más?

Luego vino lo que yo llamo «provocación». Si las personas no estuvieran dispuestas a dar más, ¿entonces por qué no ir a cogerlo? Si bien parecía acercarse mucho al robo, de esa provocación surgió el concepto de un «servicio de limpieza». Muchas personas acumulan un montón de cachivaches que nunca llegan a desechar. Aun cuando desearan hacerlo no sabrían dónde colocarlos. Entonces sugerí que Goodwill marcara lo que la persona deseaba retener con una calcomanía roja y que luego invitara al servicio de limpieza a retirar todo lo demás, brindando así un servicio al cliente y una fuente de materiales para sí misma. Este uso de la provocación forma parte del proceso de pensamiento creativo que trataré en una sección posterior.

La modificación o mejoramiento de los conceptos existentes y el revivir los antiguos es otra manera de formar nuevos conceptos. Se esperaba que en 1991 las ventas de los clubes de galpones aumentasen el 28 % a 28.000 millones de dólares. Los socios abonan una cuota de 25 dólares que sirve principalmente para darles un aliciente para comprar en esos locales. Luego hay descuentos según la cantidad de compra, lo que significa que el club debe comprar también cantidades elevadas a fin de ofrecer los precios más bajos. El concepto es antiguo, pero se adecua a la psicología de la recesión. El nuevo ángulo puede

ser la idea de club y de asociación. El cliente quiere obtener un beneficio de su condición de socio, por lo que en primer lugar compra en el almacén. Una vez que se crea el hábito, éste continúa.

Un buen ejemplo de cómo revivir viejos conceptos es Commodore Business Machines. Al igual que muchas otras empresas similares, Commodore consideraba que el servicio de mantenimiento era demasiado costoso. Así que decidió transferir el servicio de mantenimiento a una nueva división de Federal Express, denominada Business Logistics Services, que recoge las máquinas, disminuye las reposiciones e incluso repara las máquinas en puntos centralizados. Los servicios de correo privado fueron un concepto poderoso en su época (y todavía lo son), pero la llegada del fax redujo su crecimiento. En consecuencia, ha surgido la necesidad de nuevos «viejos» conceptos, tales como el servicio de mantenimiento de Business Logistics Services. Con el tiempo, la entrega física se volverá obsoleta y el mantenimiento se realizará mediante una combinación de diagnósticos por vía telefónica y reposiciones de adaptador modular.

Si observamos las cifras de ventas al por menor, descubriremos que las personas mayores de sesenta años no gastan demasiado dinero. ¿Qué significa esto? ¿Significa que deberíamos evitar construir locales de venta al por menor en áreas con población en edad avanzada? ¿Significa que las personas mayores no tienen dinero para gastar? ¿Significa que no están dispuestas a gastar dinero? ¿O podría significar que, en este momento, no hay nada en lo que puedan gastar su dinero? Quizás haya una falta de mercaderías que resulten atractivas en el mercado para estas personas. O quizá las personas mayores tengan dinero, pero se sientan inseguras con respecto a sus futuros requerimientos médicos. En consecuencia, habría una oportunidad para diferentes tipos de seguros. Habría también una oportunidad para hipotecas que destraben el capital de las residencias de manera que el dinero se pueda utilizar mientras la persona está viva. Por lo tanto, vemos que una simple información puede dar origen a muchos conceptos. Pero los conceptos surgen de nuestra propia mente.

Los libros infantiles suelen tener un juego en el que hay muchos pescadores y un enredo de líneas. Una de las líneas tiene un pez en el anzuelo. Si usted parte del pescador, la tarea es bastante ardua, ya que no tendrá forma de saber cuál de las líneas conduce al pez. Pero si parte del pez, lo único que tiene que hacer es seguir la línea hacia atrás hasta el pescador. No puede ser más sencillo.

Lo mismo sucede con los conceptos. Son obvios en retrospectiva; son tan lógicos y están tan relacionados con la información existente que creemos que podríamos haberlos obtenido sencillamente analizando la información.

CONCEPTO Y CONTEXTO

¿Cuál es el significado del color rojo?
En los semáforos, significa detención.

En un sentido político, el rojo significa comunismo.

Puramente como color, el rojo es uno de los colores primarios.

En el contexto del vino, el rojo es el que tiene tanino.

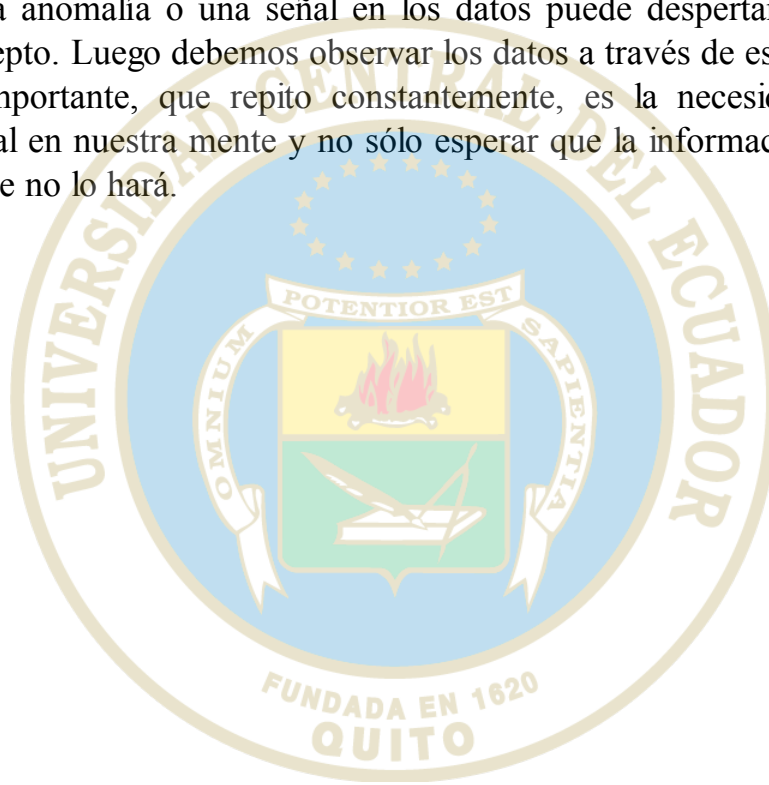
Todo depende del contexto.

Los datos se convierten en información sólo cuando se los coloca o ve dentro de un contexto. Éste podrá ser un conjunto de circunstancias o podrá ser un concepto.

En los supermercados norteamericanos, se dice que el 80 % de las compras se realiza por impulso. Al considerar formas de aumentar estas compras, usted podría observar el flujo de tránsito, la altura de la mirada, dónde se detienen las personas, si los clientes pueden acceder directamente a los estantes que quieren, y toda una serie de factores. Aquello que no tiene significado en un contexto puede llegar a tenerlo en otro.

A veces una anomalía o una señal en los datos puede despertar sospechas y aun disparar un concepto. Luego debemos observar los datos a través de ese concepto.

El factor importante, que repito constantemente, es la necesidad de realizar el trabajo conceptual en nuestra mente y no sólo esperar que la información nos provea de conceptos, porque no lo hará.



SUR / PETITION VERSUS COMPETENCIA

La competencia es para la supervivencia.

La *sur / petition* es para el éxito.

La competencia es el ingrediente clave en la economía de libre mercado. Impide la formación de precios por los monopolios y asegura que los consumidores realicen la mejor compra. Asegura que los productores se esfuercen para ser eficientes y ofrezcan calidad. De lo contrario, se arriesgan a ser expulsados del mercado por un productor que ofrezca mejores precios o mejor calidad.

El propósito de la competencia es beneficiar al consumidor manteniendo los precios bajos y la calidad alta. La competencia beneficia también a la economía en general al asegurar el uso más eficiente de los recursos y alentar la empresa. Los novatos que llegan con mejores ideas, precios o calidad, pueden ingresar en el campo y competir con los que ya están en él. Por lo visto, hay mucho que decir a favor de la competencia.

Pero la competencia está diseñada para beneficiar a la economía en general y al consumidor. Sólo parte de su beneficio es para los productores. Sin duda se les impulsa hacia una mayor productividad y eficiencia, pero los beneficios de esto no se reflejan en mayores ganancias, sino sólo en supervivencia. Si dos personas tiran del extremo de una cuerda, un gran esfuerzo de ambos lados no significa que la cuerda se mueva. Las organizaciones se pueden esforzar mucho por competir entre sí, pero el resultado final puede ser simplemente la misma participación en el mercado para cada una. Es cierto, sin embargo, que la competencia permite que el productor más eficaz aumente su participación en el mercado a expensas del menos eficiente. Puede aumentar el volumen de ventas, pero no los márgenes y las ganancias.

En resumen, la competencia ejerce presión sobre los productores. Usted tiene que ser competitivo a fin de sobrevivir. Los costos de mano de obra y las preocupaciones ambientales son presiones que se ejercen sobre los productores. La competencia también lo es.

Ésta es necesaria para el mantenimiento y para asegurar la línea de base de la supervivencia.

La *sur / petition*, en cambio, se refiere a cómo nos movemos hacia arriba a partir de esa línea de base. Los monopolios físicos son ilegales en muchos países, pero los monopolios de valor no lo son.

Estos benefician a los productores y también a los consumidores. De hecho, la mayoría de los países desarrollados se ha alejado de la economía de supervivencia y se ha movido hacia la economía de valores. Economía de valores significa que los consumidores pueden elegir qué valor tiene más significado para ellos. Usted no necesita un videocasete para sobrevivir. Elige uno en particular porque ése es el valor que usted desea. Puede elegir gastar 1.000 dólares en un reloj Rolex porque valora algo en él. Desde el punto de vista de la supervivencia, podría igualmente obtener la hora con un Timex.

En la economía de valores de hoy, la *sur / petition* y los monopolios de valor pesan mucho en el interés económico general. Sin monopolios de valor, todo sería economía de mercancías. No habría en qué gastar dinero ni valdría la pena ganarlo. Ése fue precisamente el defecto de la economía en la Unión Soviética; las personas tenían dinero pero no había en qué gastarlo, excepto en artículos de bajo precio. La economía de valores se basa en la creación de oportunidades para gastar el dinero como usted desee.

Por lo tanto, la economía de valores, la *sur / petition* y los monopolios de valor son beneficiosos para la economía, para los consumidores y para los productores. Es tal la diferencia con la competencia que beneficia principalmente a la economía y a los consumidores. Ciertamente es necesario que exista la competencia clásica; de lo contrario los beneficios de la economía de valores desaparecerán. Pero una vez que la competencia clásica está en su lugar, ya no es suficiente. Necesitamos también la *sur / petition* para conseguir que la economía de valores funcione.

En una visita a Japón tuve una larga conversación con Masaru Ibuka, quien fue el verdadero fundador de Sony (Akio Morita se incorporó más tarde). Ibuka comenzó a fabricar grabadores inmediatamente después de la guerra. Es difícil saber con certeza cuál es la verdadera historia del origen del Walkman de Sony porque la mirada retrospectiva cambia muchas de las historias, pero sospecho que fue muy sencilla. Probablemente se sugirió fabricar un grabador mucho más pequeño, tal vez del tamaño de un libro. Sin embargo, dudo mucho que hubiera un concepto del Walkman como tal. Sencillamente, se trata de una tendencia natural de los japoneses a fabricar las cosas cada vez más pequeñas. Viven en un país superpoblado (con más de 100 millones de habitantes, Japón tiene aproximadamente el tamaño del Estado de Montana), con frecuencia en departamentos muy pequeños. Todo se ha miniaturizado. A esto se agrega la propensión japonesa a hacer las cosas delicadas y exquisitas; por ejemplo, el servicio de comida. Por lo tanto, había tan sólo una tendencia a fabricar un grabador más pequeño, al igual que todos los productos de hoy. Eso era todo.

De repente, se hizo evidente que el grabador pequeño era lo suficientemente pequeño como para trasladarlo. Sin embargo, éste no era un valor evidente en Japón. ¿Para qué querría alguien trasladar un grabador? Pero el grabador portátil atrapó más tarde fuertes «valores integrados» en Estados Unidos.

Una generación que se crió mirando treinta horas de televisión a la semana necesitaba un estímulo constante. Los hábitos de estímulo interno (tales como el pensamiento) nunca se habían desarrollado. Sin una provocación externa, el cerebro estaba inactivo. Así, el grabador portátil brindó el medio ideal para dar estímulo donde quiera que usted fuera.

De este modo, se produjo el éxito del Walkman de Sony. El propio nombre fue un éxito particular, aunque si se lo examina cuidadosamente, no conlleva ningún indicio de música o de su funcionamiento. La verdadera contribución de Sony no fue inventar el Walkman, que creo que no se produjo intencionadamente, sino reconocer su éxito potencial y seguir adelante con él. Más aún, Sony no se sentó a saborear su éxito. Comenzó a producir un modelo tras otro. Hoy, es aún el líder en este campo, con ingresos de aproximadamente 150 millones de dólares al año por el Walkman. Hay más de cien competidores que ofrecen modelos muy similares, pero Sony es todavía el líder.

La forma en que Sony manejó su éxito es una verdadera lección. Demasiadas empresas occidentales con un triunfo inicial similar al del Walkman no habrían sabido cómo mantenerlo (después de todo Philips inventó la videograbadora y no hizo absolutamente nada con ella). A las empresas occidentales les habría complacido el éxito y habrían decidido sacar el máximo provecho de él antes de que surgieran los competidores y destruyeran el monopolio de valor. Precisamente por eso, muchas empresas se han desilusionado con la innovación. Sostienen que ellos invierten en los costos de desarrollo y apertura del mercado y que luego los operadores «yo también» obtienen todas las ganancias. Esto es realmente lo que sucede si usted se duerme en los laureles. Una vez que comenzó con el Walkman, Sony no se durmió, sino que se apresuró a sacar modelos de segunda y tercera generación mientras el primero todavía daba ganancias.

Sony instaló la *sur / petition* con el Walkman mediante una combinación del concepto inicial (como sea que se haya generado) con una vigorosa ejecución. Sony creó su propia carrera, que es de lo que se trata la *sur / petition*.

MONOPOLIOS DE VALOR

Son numerosos los modos tradicionales en los que se establecieron monopolios de valor en el pasado. Algunos de ellos son aún tan importantes como al principio, mientras que otros han decaído.

Unicidad física

Existe sólo una Mona Lisa. Existe sólo un *Los lirios*, de Van Gogh. Hay tres cosas importantes en la construcción de un hotel: ubicación, ubicación y ubicación. Hay ubicaciones privilegiadas y, si usted tiene una de ellas, tiene un monopolio de valor. Las ubicaciones privilegiadas pueden cambiar, y de hecho cambian, de valor; por ejemplo, muchos grandes viejos hoteles se construyeron cerca de estaciones ferroviarias; hoy difícilmente sea ésta una ubicación privilegiada.

Yo soy propietario de una isla privada en Venecia. Hay sólo una Venecia en el mundo, de largo la ciudad más bella del mundo. Nunca podrá haber otra Venecia. La mía es la única isla privada de la principal vía de agua que conduce desde el aeropuerto hasta Venecia. Esto significa que la isla es accesible en todas las condiciones de marea. Esto es único.

El mercado de arte y el mercado de antigüedades se construyen sobre la base de la unicidad física. El valor de las obras de arte tiende a fluctuar porque a veces aumentan y luego caen con el fin de iniciar nuevamente el ciclo, en beneficio de los comerciantes que nunca pueden prosperar en un mercado estático.

Unicidad tecnológica

La mayoría de las personas conoce el acuerdo por el que Kodak pagó 600 millones de dólares a Polaroid por la infracción a sus patentes de película instantánea. Las patentes son un ejemplo obvio de monopolio de valor. Los tribunales de Estados Unidos se han inclinado recientemente mucho más a favor de los titulares de ellas. En una época existía la idea de que estos titulares eran usurpadores que obstruían la libre competencia. Pero, con el surgimiento de las economías del Lejano Oriente, se comenzó a advertir que la propiedad intelectual era importante y que se la debería proteger. Por ejemplo, se presionó exitosamente sobre Singapur para que eliminara la industria de copiado de videocasetes que prosperaba allí.

La industria farmacéutica (57.000 millones de dólares en Estados Unidos) es tal vez la más favorecida por la protección de patentes y la unicidad tecnológica. El desarrollo de un nuevo fármaco puede costar 231 millones de dólares. La industria farmacéutica gasta el 16,8 % de las ventas en investigación, suma que asciende a 8.200 millones de dólares o a casi el doble del total de la industria fotográfica norteamericana. Se han de desarrollar las nuevas medicinas para el beneficio de todos, por lo que es apropiado que se retribuya esta enorme inversión en investigación. Países como Italia, que no conceden patentes para fármacos, nunca desarrollan nuevas medicinas. Todas ellas tienen una duración de patente de aproximadamente diecisiete años. La Administración de Alimentos y Medicinas (*FDA*, por sus siglas en inglés) utiliza los primeros diez años en ensayos y pruebas. Eso le deja a la empresa siete años aprovechables para recuperar su inversión y pagar las futuras investigaciones. Pero incluso en este breve período, muchas empresas farmacéuticas recogen enormes retribuciones.

Los medicamentos para el tratamiento de úlceras pépticas, por ejemplo, fueron éxitos enormes. Mevacor, de Merck Corporation, está destinada a reducir el colesterol y probablemente su venta alcance a 1.500 millones de dólares en todo el mundo. Prosear, utilizada para el tratamiento de la próstata, que también es de Merck Corporation, con seguridad será una gran triunfadora. Cognex, de Warner Lambert, utilizada en el tratamiento de la enfermedad de Alzheimer, tiene un enorme potencial.

Fuera del campo farmacéutico, la *sur / petition* a través de la tecnología está mucho menos asegurada. Un año en el que estaba dando una charla en el World Economic Forum en Davos, asistí a una charla de Colby Chandler, quien era en ese momento director ejecutivo de Kodak. Es difícil que Kodak sea indolente en cuanto a tecnología; sin embargo, él afirmó que ésta se estaba convirtiendo rápidamente en una mercancía común. En el mejor de los casos, hay una posibilidad de ser líder, gracias a la tecnología, de seis meses a un año. El inagotable desarrollo científico pronto hará que la tecnología esté disponible para todos.

Recuerdo haber conversado con los miembros del departamento de investigaciones de una importante compañía química, y haber hablado sobre las investigaciones del futuro. Era posible, decían, producir cada vez mejores materiales y mejores fibras. Pero el mercado para materiales, muy especializado y de elevada calidad, era muy pequeño. ¿Por qué gastar millones en investigación para tener un mercado limitado a los conos delanteros de los cohetes?

Hasta cierto punto este fenómeno se está dando con los fabricantes de microchips norteamericanos. En lugar de competir frontalmente con los poderosos fabricantes de chips japoneses, los norteamericanos se están retirando del negocio de chips como mercancía y se están concentrando en diseños y aplicaciones especiales. Esto ciertamente protege los márgenes, pero también los aísla de los mercados de gran volumen de artefactos y otros aparatos que serán los grandes usuarios de chips. Usted puede mantener sus márgenes, pero también reduce progresivamente su mercado.

La lección del Walkman de Sony es aplicable aquí. Hubo miniaturización, pero no un gran descubrimiento tecnológico. El valor del Walkman se obtuvo mediante un concepto de aplicación. En consecuencia, en el futuro, los conceptos de aplicación serán mucho más valiosos que la tecnología pura. Éste es el motivo por el que existe gran necesidad de tratar el desarrollo del concepto con tanta seriedad como el desarrollo tecnológico. Por ello, en una sección posterior, me dedicaré a la creación de departamentos de investigación y desarrollo de conceptos. La segunda lección del Walkman de Sony fue su comercialización y ejecución. No es suficiente crear una excelente ratonera y luego sentarse a esperar que las personas abran un sendero hasta su puerta.

Reconocimiento del nombre

Hay toda una industria de películas y videocasetes de Agatha Christie. La industria del diseño está basada en individuos con moderado buen gusto, comercialización ingeniosa y consumidores hambrientos de imágenes. Ya sea Reebok, Lacroix, Gucci o Calvin Klein, hay personas y nombres. Los libros de autores populares o las películas con estrellas famosas están todas en el área de unicidad de las personas de la *sur / petition*.

Hollywood y la industria de la música son ejemplos especiales de la *sur / petition* norteamericana. El enorme mercado interno y la intensa publicidad norteamericana han creado estrellas que son vendibles en todo el mundo. Las ventas al exterior representan hoy el 42 % de los ingresos de los estudios de Hollywood. Hay una demanda mundial de estrellas norteamericanas tales como Michael Jackson y Madonna.

Si bien los japoneses dominan el extremo audiovisual del negocio de los entretenimientos, Estados Unidos ha dominado el extremo del *software*. Los japoneses lo saben, por lo que Sony compró Columbia, y Matsushita compró MCA a fin de tener acceso a todos los derechos del *software* que se han acumulado. Sólo tres de los principales estudios norteamericanos están ahora en manos norteamericanas. Pero sin importar quién los controle, el reconocimiento del nombre es una forma muy poderosa de *sur / petition* porque es difícil deshacerse de él.

Dominio

Hay veces que una empresa se coloca en una posición tan dominante que ofrece *sur / petition* en virtud de la posición misma. Esto es cierto en el caso de Boeing, que domina la industria de las aeronaves. Una sucesión de sólidos modelos, y en particular el exitoso 747, ha dado a Boeing esta posición. Los libros de pedidos están cubiertos por muchos años. Crece la competencia de Airbus Industrie, pero esta empresa tiene un largo camino por recorrer. En el camino, puede surgir un poderoso competidor basado en la tecnología aeronaval de la ex Unión Soviética complementada con la avanzada tecnología alemana y japonesa. Los rusos, sin duda, entienden de aviones: Aeroflot es probablemente la aerolínea más ocupada del mundo y las aeronaves militares soviéticas están altamente desarrolladas.

IBM tiene todavía un lugar dominante en la industria de la informática, pero ha decaído. En centrales de informática hay una fuerte competencia con Amdahl, Fujitsu e Hitachi. En otras áreas están usurpando clones. Más aún, el costo por venta de IBM es superior al de muchos competidores más pequeños. Gran parte de la tecnología de la informática está ahora a precios reducidos. IBM estaba algo rezagada en cuanto a conceptos de conectividad y de red.

Una posición dominante es una buena base para la *sur / petition*; se puede deducir, pero es necesario utilizarla. De hecho, una posición dominante es siempre mucho más vulnerable de lo que parece. Sospecho que Boeing ya se está volviendo algo

complaciente en cuanto a su posición dominante.

Otro ejemplo, AT&T, tiene aún una posición dominante, si bien no es tan fuerte como solía ser. Sin embargo, la introducción de la tarjeta de cuenta de AT&T con descuentos en llamadas a larga distancia es un buen ejemplo de valores integrados. De hecho, hace aproximadamente siete años, estaba dando un seminario en la Bell Canada, en Toronto, y mencioné que las compañías telefónicas se hallaban en una posición ideal para ingresar en servicios financieros.

Costo de entrada

Los chips de CMOS (semiconductor de óxido de metal complementario) necesitan menos energía que los normales, pero requieren una fuerte inversión de capital. Como consumen menos energía, son útiles en microordenadores, que se fabrican principalmente en Japón.

Cuando el costo de entrada es elevado y requiere una inyección continua de fondos para su desarrollo, hay protección contra los novatos. Sin embargo, tiene que haber flujo de caja, para cubrir estos costos de desarrollo. Esto es particularmente difícil en Estados Unidos, donde los informes trimestrales de los analistas accionarios imponen un horizonte de inversión más breve que en Japón.

Una vez que se ha instalado algo, el costo de su desplazamiento puede ser enorme. Por ejemplo, el teclado QWERTY* fue diseñado para hacer más lenta la dactilografía de tal manera que las teclas mecánicas de las primeras máquinas de escribir no se engancharan. La continuidad de esa disposición significaba que cada vez más dactilógrafas aprendían con ella, por lo que los fabricantes producían ese tipo de teclado. Hoy, podríamos diseñar uno mucho más eficiente, pero el costo de introducirlo sería enorme. A veces sucede lo mismo cuando se intenta conseguir que las personas cambien sus hábitos de alimentación. Nadie ha logrado vender helado a los franceses; sin embargo, aceptan otras comidas con mucha facilidad.

Imagen de marca

La forma más tradicional de obtener algún tipo de monopolio de valor es a través de la imagen de marca. McDonald's lo hace muy bien a pesar de sus numerosos competidores. La salsa ketchup Heinz sigue siendo favorita. Familiaridad, disponibilidad, confianza e imagen general son importantes cuando los otros valores son similares. Las imágenes de marca están siempre amenazadas por las marcas privadas de los minoristas, por la forma en que éstos reducen los márgenes y por la insistencia en realizar su propia publicidad. A las agencias de publicidad les resultará cada vez más difícil sugerir diferencias de valores reales entre muchos productos que compiten entre sí. Tal vez el

principal valor de la publicidad de la imagen de marca sea circular. Los minoristas tienen existencias del producto porque creen que los consumidores lo pedirán. Como el producto está en *stock*, los consumidores lo compran, justificando así la compra de los minoristas.

Aunque las imágenes de marca son una forma útil de obtener *sur / petition* y aunque, probablemente, haya una mayor necesidad de ellas en el futuro, sospecho que se tornará cada vez más difícil mantenerlas a medida que la calidad mejore en todas partes y que los consumidores se vuelvan más conscientes de los valores reales.

La Escuela de Administración de Empresas de Harvard es un buen ejemplo de circularidad de la imagen de marca.

Muchas personas instruidas salen de esta escuela y, por lo tanto, amplían su reputación. Esto significa que el valor de ingresar allí aumenta, por lo que se solicitan más personas. Esto le da a la escuela una mayor posibilidad de selección, permitiéndole elegir lo mejor. Esto aumenta su reputación y asegura que sus productos sean de mayor valor. Sus métodos de enseñanza son tan irrelevantes como un pasaje por el que caminan muchas personas inteligentes. Si **entran personas inteligentes** al pasaje, no sorprende que salgan personas igualmente inteligentes.

Segmentación

Mientras hay sobreoferta en el **comercio minorista** y la mayoría de las empresas está cayendo o cerrando locales, Wayne Badovinus está planeando abrir más locales de Eddie Bauer Inc. El secreto es que se está **concentrando** en el tipo de indumentaria y vestido informal, que cada vez hay **más tendencia a comprar** porque es menos susceptible a la moda y, por lo tanto, dura más. También se está concentrando en matrimonios de más de cuarenta años.

Este tipo de ocupación específica, la segmentación y la focalización del mercado han sido siempre una manera de obtener *sur / petition*. Al menos dan a una empresa un buen punto de partida. Aun cuando otros entren en la misma área, existe todavía una ventaja inicial, siempre que esa administración pueda mantener la calidad. La próspera cadena minorista Marks and Spencer, en el Reino Unido, era en un principio famosa por la venta de ropa interior para personas de medianos ingresos. Luego se ubicó en la rama de vestimenta de buena calidad y precios medianos. Utilizó esta base para introducirse en la venta de alimentación con sus propios productos de marca. Hoy tiene el mismo éxito de siempre y gana más dinero con la comida que con la ropa.

Como siempre, existe una ventaja inicial y luego es importante la ejecución. Es posible tener segmentos de mercado que sean demasiado específicos. Existe, entonces, el mismo problema que con los productos muy especializados. El mercado puede ser muy

pequeño. Puede no resultar beneficioso tener una posición dominante en un mercado con esas características. Si el mercado se agranda o parece lucrativo, seguramente los demás le prestarán bastante atención.

Protección o plus

Anteriormente he tratado los métodos más tradicionales para obtener monopolios de valor. Algunos de ellos son formas de protección; por ejemplo, las patentes y el costo de entrada. Otros están basados en la unicidad invulnerable; por ejemplo, la geografía o los individuos especiales. Los demás tienen que estar apoyados en algún tipo de «plus». La imagen de marca, por ejemplo, es una forma tradicional de prometer un plus, y en el pasado esto era un valor real en cuanto a la calidad o consistencia del producto. Hoy la imagen de marca puede ser una forma bastante débil de plus.

Los verdaderos factores plus derivarán de una estrecha atención a los valores integrados. Domino's Pizza está asentada directamente en este concepto. A veces, hay gente que tiene ganas de comer una pizza pero que no desea salir a buscarla, por lo que Domino's Pizza la envía a su casa. Pizza Hut y otros competidores también han comenzado a realizar sus propios envíos.

Perrier es otro buen ejemplo de valores integrados. Perrier introdujo el concepto de agua de «alto nivel» y mantuvo la presión para seguir siendo el líder del mercado. Las personas se iban volviendo más conscientes de su salud. El presidente Carter exhortaba a la gente a no beber más de dos martinis en el almuerzo. Entonces, ¿qué podría beber una persona sofisticada durante el almuerzo? No podía pedir una Coca-Cola, ya que era para los adolescentes, y la cerveza no era suficientemente distinguida. El agua la haría parecer muy simple y con frecuencia tenía mal sabor. De alguna forma, los consumidores pedían a gritos la forma más costosa de beber agua. Perrier satisfizo esa necesidad. Inmediatamente el agua se volvió no sólo socialmente aceptable, sino también una señal de distinción. Al igual que anteriormente, es necesario que reconozcamos el concepto inicial y también la ejecución exitosa.

Tanto Kid Cuisine como Snoopy's Choice son intentos de beneficiarse con el valor integrado de la preocupación por la «comida basura» y la nutrición sana. Se ofrecen comidas nutritivamente sanas que son atractivas para los niños.

C. R. Eggs, de Pennsylvania, alimenta a sus pollos con una dieta especial de salvado de arroz, alfalfa, vitamina E y algas marinas. La empresa sostiene que, en una prueba controlada, un grupo de personas sometidas a una dieta con poca grasa y bajo colesterol que comían una docena de estos huevos especiales a la semana tenían los mismos niveles de colesterol que aquellas que realizaron la misma dieta pero sin comer huevos. Este valor integrado especial permite que los huevos se vendan con un precio elevado en un 60 %.

General Motors está pasando un momento difícil debido a la competencia con Toyota en cuanto a costos e ingeniería. Con el tiempo, probablemente General Motors la alcance, pero para ese momento la participación en el mercado puede haber disminuido bruscamente. Quizá General Motors deba mirar con más atención los valores integrados. Quizá deba introducirse en el negocio del aparcamiento de automóviles, como yo se lo había sugerido a Ford (Reino Unido). Quizá, con su enorme vigor financiero, debería tener un precio garantizado de recompra de sus automóviles después de cada año de uso. Estos automóviles se podrían revender luego como vehículos usados. Actualmente representan el 10 % de las ventas de automóviles en Estados Unidos. Los automóviles de bajo kilometraje (4.800 km) se recompran y venden a comerciantes, que luego pueden venderlos con un buen margen. Aparentemente, los compradores de estos automóviles usados de bajo kilometraje son de más edad y más ricos que los compradores de automóviles nuevos. En consecuencia, hay un mercado para automóviles usados de bajo kilometraje.

Se podría rebatir que esto deterioraría las ventas de automóviles nuevos de General Motors. Tal vez fuera así, pero eso quizá no tenga tanta importancia. Una de las peores razones para no hacer algo es que podría deteriorar el negocio existente (véase lo que sucedió con la industria relojera suiza en una sección posterior). Como dije al principio, un automóvil no es simplemente un montón de ingeniería. Uno de sus valores integrados es la capacidad de que se pueda revender a un buen precio sin regateos. Si General Motors pudiera ofrecer un precio garantizado de recompra, éste sería un importante incentivo para comprar sus automóviles. Toyota y otros se verían en apuros para competir en este tipo de situación. Los miles de millones que se gastan en investigación técnica no desarrollarán este tipo de concepto. Pero es allí, en los nuevos conceptos, donde podemos hallar la *sur / petition*.

LA FUENTE DE LA *SUR / PETITION*

La *sur / petition* va mucho más allá de la gestión interna. Hacer que todo funcione correctamente dentro de la organización (control de costos, calidad) es ciertamente esencial, pero esto tan sólo hace que la línea de base sea buena. La competencia clásica forma parte de la gestión, aunque también se preocupa de que la línea de base sea buena. La calidad y los precios deben ser adecuados. La diferenciación del producto y la *sur / petition* se superponen levemente, pero esta superposición no es exagerada. La *sur / petition* no está tan relacionada con los cambios en el producto que se ofrece como con la unicidad del valor que se brinda.

Así, cuando hemos hecho la distinción entre gestión y *sur / petition* y estamos firmemente concentrados en la *sur / petition*, ¿cómo lograremos que ésta se produzca?

Algunos de los enfoques tradicionales del monopolio de valor, que ya hemos tratado anteriormente en esta sección, conservarán aún su importancia. Otros se podrán mejorar y perfeccionar. Pero ¿qué otras fuentes específicas existen en el aspecto de plus de la *sur / petition*? Existen tres grandes fuentes:

1. *Valores integrados*. En varios puntos de esta sección y también en secciones anteriores he hecho hincapié en la creciente importancia de los valores integrados a diferencia de los valores del producto. Me propongo tratar más detalladamente el área global de los valores integrados en una sección posterior.
2. *Creatividad seria*. La *sur / petition* está basada directamente en conceptos e ideas. Por mucha información, experiencia y capacidad de decisión que tengamos, aún necesitamos nuevas ideas. Tales ideas se crearán no mediante el análisis o la clasificación por ordenador de la información, sino mediante la creatividad humana. Tenemos que movernos más allá de la visión desenfrenada de la creatividad para concentrarnos en la creatividad seria y en cómo podemos utilizarla. No es suficiente esperar a que las personas creativas de su agencia de publicidad le den las ideas que usted necesita. Este tipo de confianza ha sido a menudo ineficaz. La creatividad seria será tratada también en una sección posterior.
3. *Investigación y desarrollo de conceptos*. Las organizaciones gastan millones y miles de millones de dólares en investigación y desarrollo técnico. Saben que tienen que hacerlo para sobrevivir. En el futuro aquellas más astutas aprenderán que es necesario que traten el desarrollo de conceptos con la misma seriedad con la que hoy tratan el desarrollo técnico. La tecnología se está convirtiendo en una mercancía, mientras que las ganancias y la *sur / petition* derivarán de los conceptos de aplicación.

En resumen, el mensaje general es que el pensamiento creativo y conceptual será cada vez más importante. Toda organización exitosa tendrá una estrategia con tres partes:

1. Hacer que la gestión sea correcta.
2. Desarrollar los conceptos para la *sur / petition*.
3. Realizar la ejecución con energía.

Deseo terminar esta sección haciendo hincapié en la necesidad de una ejecución llena de energía. El mejor concepto del mundo tendrá sólo un valor limitado (seguramente con el tiempo) a menos que exista una ejecución llena de energía.

PALABRAS, TRAMPAS Y PELIGROS

Con frecuencia olvidamos que las palabras que utilizamos para la comunicación pueden convertirse en peligrosas trampas que nos fuerzan a mirar el mundo de forma particular. Podemos ver sólo lo que estamos preparados para ver. Si nos encontramos con algo totalmente nuevo, nos detenemos a pensar qué será, generalmente analizándolo en fragmentos que nos resultan familiares. Pero si nos encontramos con algo que, a primera vista, nos parece similar a algo que conocemos, lo vemos sólo como ese objeto conocido y no discernimos por qué en realidad es diferente.

Permítame darle un ejemplo muy real de este peligroso hábito de las palabras.

Hace veinte años fui pionero en la enseñanza abierta de pensamiento en las escuelas. El método CoRT es hoy el más ampliamente utilizado en este tipo de enseñanza a nivel internacional. En algunos casos, hay países que han dispuesto la enseñanza obligatoria del pensamiento en todas las escuelas. Hay millones de estudiantes comprometidos.

En Venezuela un profesor de filosofía de la Universidad de Caracas, Luis Alberto Machado, tuvo oportunidad de leer mi libro *The Mechanism of Mind*, que se publicó en ese país. El libro estimuló su propio pensamiento y dinamismo. Se internó en la política y, cuando su partido ganó las elecciones, se le preguntó qué ministerio deseaba ocupar. Pidió ocupar uno totalmente nuevo: un ministerio para el desarrollo de la inteligencia. Más tarde, en una reunión del Club de Roma en Salzburgo, preguntó si alguien entre los presentes me conocía. El editor Robert Maxwell dijo que sí, y organizó una reunión entre el doctor Machado y yo. Él me dijo que ocupaba un nuevo ministerio, pero que no estaba seguro de qué podía hacer ahora. Le hablé sobre el programa CoRT, que llevó a Venezuela e hizo traducir al español. Me invitó y yo capacité a profesores locales (y posteriormente a profesores de institutos públicos y técnicos). Luego los venezolanos organizaron sus propios seminarios y en cuatro años habían preparado a 105.000 profesores. Se sancionó una ley que establecía la enseñanza obligatoria del pensamiento en todas las escuelas. De los catorce proyectos elaborados en el Ministerio de Inteligencia, ocho estaban basados en mi obra. Mucho más tarde, hubo un proyecto de Harvard, que nunca se puso realmente en marcha antes de que las elecciones venezolanas cambiaran la composición del gobierno. Aproximadamente 900 estudiantes

fueron preparados con el proyecto de Harvard, comparado con el 1,5 millón del proyecto CoRT. Menciono esto tan sólo porque la impresión que se tiene en Estados Unidos es algo diferente.

El proyecto venezolano fue el incentivo para el interés actual de la enseñanza del pensamiento en las escuelas de Estados Unidos. Este movimiento se ha convertido en algo así como una caravana a la que se están incorporando los editores y otras personas sin comprender realmente de qué se trata.

El movimiento casi ha naufragado debido a la expresión inapropiada «pensamiento crítico». Cuando se iniciaron los preparativos para la enseñanza del pensamiento, los filósofos más viejos supusieron que pensamiento implicaba pensamiento crítico, ya que ése ha sido el enfoque tradicional (basado en la tradición griega que mencioné anteriormente). El pensamiento crítico está basado en la búsqueda de la verdad, y, por lo tanto, se pide a los estudiantes que señalen los errores en lo que se ha puesto ante sus ojos.

Este tipo de pensamiento tiene valor y debería ocupar aproximadamente el 20 % de la atención que prestamos al pensamiento. Pero es sólo parte de él. Se deja por completo de lado el importantísimo aspecto generador, constructivo, productivo y creativo del pensamiento. No obstante, es precisamente este pensamiento productivo el que será fundamental para el bienestar económico de una nación. En el mundo de los negocios todos saben que se debe producir. Con sólo describir y criticar no será suficiente. Usted no puede cultivar un jardín utilizando sólo una podadora. No hay bastante con evitar el error en el pensamiento. Después de todo, podríamos evitar todos los problemas que surgen al conducir dejando el automóvil en el garaje.

En definitiva, el movimiento fue copado por el título «pensamiento crítico». De alguna manera los profesores se sentían incómodos al decir que enseñaban «pensamiento»; debía haber un adjetivo, y el adjetivo tradicional era «crítico».

El pensamiento crítico tiene un significado específico y preciso. La palabra «crítico» deriva del griego *kritikós*, que significa «juzgar». Por lo tanto, pensamiento crítico significa «pensamiento-juicio». Este tipo de pensamiento es sin duda muy importante, pero usted deberá también hacer algo. Aquellos que afirman que el pensamiento crítico cubre todos los aspectos del pensamiento están destruyendo el valor real de la palabra y dejando al pensamiento-juicio sin su título adecuado.

El mayor peligro del actual movimiento del pensamiento crítico es que sus defensores sostienen que éste abarca todo el pensamiento, pero luego acaban enseñando sólo el pensamiento crítico tradicional. El aspecto productivo queda totalmente excluido.

De este modo, el uso inapropiado de la palabra «crítico» está haciendo un grave daño al futuro de la educación norteamericana.

Estoy seguro de que los expertos en competencia insistirán en que la *sur / petition* forma parte de la competencia tradicional y en que eso es algo que han promovido siempre. Yo coincidiría en que ha habido numerosos ejemplos de *sur / petition* y en que el enfoque que tienen algunas personas de la competencia está muy cerca de la *sur / petition*. Pero también creo que es muy importante establecer la diferencia entre competencia y *sur / petition*; de lo contrario no podremos prestar a esta última la atención que se merece. Obtendríamos fácilmente la siguiente secuencia:

«En realidad, simplemente forma parte de la competencia.»

«Durante años hemos promovido la competencia.»

«Por lo tanto, no necesitamos hacer nada al respecto.»

He aquí la historia famosa y muchas veces relatada de los dos muchachos que caminan por un parque nacional. Se encuentran con un oso que parece estar a punto de atacarlos. Uno de los muchachos sugiere comenzar a correr. El otro se sienta tranquilamente en el suelo y comienza a calzarse sus zapatillas. El primero le mira estupefacto. «¿No pensarás que correrás más rápido que el oso, verdad?», preguntó. El muchacho que está sentado en el suelo lo mira. «No. Pero no tengo que correr más rápido que él. Lo único que tengo que hacer es correr más rápido que tú.»

Generalmente, se cuenta esta historia como la clave de la competencia. Coincido; muestra la esencia de la competencia. El comportamiento del muchacho que se calza las zapatillas está enteramente dictado por el comportamiento de su compañero: es suficiente correr más rápido que él. Precisamente ésa es la limitación de la competencia clásica: suele estar destinada a derrotar al otro individuo, en precio o calidad.

Esto tiene sentido común. Si no derrota al otro individuo, el oso podrá comerlo a usted, o en términos comerciales, quedará fuera del negocio. Por ello, estoy tan a favor de la competencia clásica como cualquiera otra persona. La competencia es necesaria para la supervivencia. La competencia, como sostuve antes, forma parte de la conducción, del mantenimiento, de asegurar la línea de base. La competencia es necesaria para la supervivencia. La *sur / petition* es necesaria para el éxito. Por ello es necesario distinguirlas.

De hecho, hay una prueba muy sencilla para ejemplificar la diferencia entre competencia y *sur / petition*. ¿Puede haber competencia cuando no hay competidores? La respuesta debe ser negativa, ya que la competencia está basada en la comparación con otros. ¿Puede haber *sur / petition* cuando no hay competidores? La respuesta es afirmativa, ya que usted está intentando brindar un valor aún mejor. Está intentando superar el valor que ofreció antes. La *sur / petition* está impulsada por el valor. Usted lucha por sobre/pasarse a usted mismo.

La ciencia ha sido construida por aglutinantes y fraccionadores. Los aglutinantes observan aquellos elementos que, aunque aparentemente parecen muy diferentes, muestran ciertos puntos en común. Por ejemplo, muchas enfermedades que parecen ser distintas pueden ser vistas como instancias de problemas de autoinmunidad.

Los fraccionadores observan elementos que se presentan como similares y que suelen estar clasificados juntos, pero que son mucho más diferentes de lo que se suponía. Por ejemplo, un tipo de angina está causada por una bacteria y se puede curar con un antibiótico, pero otro tipo está causado por un virus y los antibióticos son inocuos.

Los aglutinantes actúan observando elementos que parecen diferentes y encuentran un factor unificador. Un aglutinante no lograría nada sosteniendo que competencia y *sur / petition* son lo mismo, ya que parecen similares. El fraccionador es el elemento útil aquí. Éste las observa y descubre que la aparente similitud oculta una distinción fundamental. Estoy tratando de exponer esta distinción en este libro y sólo puedo esperar que los lectores realicen lo propio.

«IGUAL QUE...»

Basándome en mis veintitrés años de experiencia en el campo del pensamiento creativo, puedo decir sin dudar que una frase ha matado más ideas que ninguna otra forma de respuesta. Esta frase asesina es «igual que...».

A veces a usted se le ocurre una idea cuando está en un grupo y otros miembros le dicen que ésta es ridícula, que nunca funcionará, que es ilegal o que es demasiado costosa. Ninguno de estos comentarios es un rechazo eficaz de la idea, ya que usted puede seguir discutiéndola y demostrar cómo se puede lograr que funcione, por qué puede no ser ilegal y cómo se podría aplicar en forma más económica. Así se reconcentraría la atención en ella.

Pero si alguien en el grupo dice: «Ésa es una excelente idea, pero es *igual que* lo que estamos haciendo (o lo que solíamos hacer)».

Tal comentario es un inmediato y definitivo asesino de la idea. La persona que lo efectúa reconoce el valor de la idea, pero arguye que no vale la pena prestarle más atención ni discutirla más porque ya se está utilizando. No hay nada de nuevo en ella. La mayoría de las personas ha aprendido que ésta es con diferencia la mejor manera de deshacerse de una idea.

He visto muchas ideas excelentes desechadas con el comentario «igual que». Generalmente, un mejor análisis demuestra que la similitud es muy leve y que, de hecho, la idea en realidad es nueva. Si alcanzamos un nivel general, se puede decir que muchas ideas son iguales a otras. Después de todo, tanto un caballo como un avión son simplemente medios para llegar desde el punto A hasta el punto B.

¿Deberíamos haber desechado el concepto de avión porque teníamos el caballo? La respuesta es que quizá lo hubiéramos hecho. ¡De hecho, el almirantazgo británico desechó la idea del radiotelégrafo porque ya tenía una forma de emitir señales con banderas!

VALORES INTEGRADOS

Estoy seguro de que la mayor parte del personal de comercialización se apresurará a afirmar que el concepto de valores integrados es igual al concepto de diferenciación del producto, y que ya lo han estado utilizando. Coincido totalmente en que ha habido muchos casos de valores integrados, algunos intencionales y otros accidentales. También estoy seguro de que algunas de las personas que trabajan en comercialización piensan de esta manera. Pero afirmo, asimismo, que es necesario que separemos, deliberadamente, los valores integrados de los valores normales de comercialización y producto.

La definición pura de comercialización es llevar bienes o servicios al mercado. Existe una elección del mercado, precio, presentación, ubicación, métodos de comunicación y mucho más.

«He aquí el producto; ahora ¿cómo lo comercializamos?»

Ésta es una definición demasiado pobre y la mayoría de los comerciantes se reservaría el derecho de decir que hay que modificar los productos o embalarlos de forma diferente a fin de vender con éxito. Pero si ampliamos la definición de comercialización para incluir todo lo que realiza una empresa para brindar un valor vendible, la definición se vuelve tan amplia que se convierte en la explicación de cualquier negocio. Así nos quedamos sin ninguna descripción para la «comercialización» en sí. Deberíamos llamarle «mercadeo», pero éste es un término demasiado reducido y se refiere sólo a cosas tales como la ubicación en los estantes.

Con los valores integrados, nos proponemos introducir un producto en los sistemas complejos de valores del comprador. Los valores no están basados ni en el producto ni en el cliente. Los valores están basados en la relación entre el cliente, el producto y, lo más importante, el mundo que los rodea.

Los bonos de bonificación se crearon para premiar a los oficinistas que trabajaban más competentemente. Dar dinero como premio no habría sido eficaz, ya que las personas lo esperaban y se habrían disgustado cuando se lo hubieran quitado. En consecuencia, había aumentos intermitentes. Los bonos de bonificación eran trozos de papel que sólo tenían valor si se utilizaban en un número limitado de comercios. No había ventajas impositivas ni descuentos especiales. Pronto tuvieron mucho éxito. Desde el punto de vista del empresario, los bonos se podían dar y quitar una y otra vez, y siempre se los consideraba un premio.

Pero ¿por qué el trabajador prefería recibir estos pedazos de papel de uso limitado al dinero que se podía utilizar en cualquier parte? La respuesta es que el dinero se pierde rápidamente dentro del salario o sueldo. Siempre se necesita comprar algo: un felpudo, zapatillas para los niños, un juego de cubiertas para el automóvil, etc. Los bonos de bonificación, en cambio, sólo se pueden gastar en comercios de venta de objetos personales de lujo. Por lo tanto, el dinero sólo se puede gastar en uno mismo, sin culpa ni discusión. De hecho, muchas personas que dirigen organizaciones de ventas han llegado a la misma conclusión. Dar dinero para incentivar las ventas puede ser menos eficaz que dar vales por objetos de lujo, que de lo contrario la persona nunca compraría.

BENEFICIOS DEL ENFOQUE

Aquellos que creen estar pensando ya en términos de *sur / petition* y valores integrados deberán recibir con agrado la definición de estos nuevos conceptos, ya que ésta confirmará y reforzará su propio pensamiento.



Figura 7.1

Una nueva palabra o un nuevo concepto conllevan beneficio, ya que nos permite enfocar más directamente los asuntos importantes. Esto se sugiere en la figura 7.1. Si insistimos en que la *sur / petition* sencillamente forma parte de la competencia, sólo podremos enfocar la competencia y sus diversos aspectos, que no tienen nada que ver con la *sur / petition*. Si desarrollamos un nuevo concepto, podremos enfocarlo directamente.

Aquellos que no comprenden la diferencia entre competencia y *sur / petition* seguirán sosteniendo que la competencia es un concepto suficiente. Pero no ganarán nada con hacerlo.



LAS TRES ETAPAS DE LA EMPRESA

La empresa tiene tres etapas, aunque podríamos llamarlas fases o tecnologías de la empresa. Cada una de ellas cubre un tipo de pensamiento y acción y estudia qué se debería hacer. Dicho más sencillamente, las tres etapas son:

1. Valores del producto.
2. Valores competitivos.
3. Valores integrados.

Veamos cada una de ellas con más detalle.

LA ETAPA DE LA PRODUCCIÓN

Es importante fabricar un producto o prestar un servicio. El valor intrínseco de ellos es suficiente. La diferencia entre tener el producto y prescindir de él constituye una base justa para la empresa. En las primeras épocas de la empresa, por ejemplo, era bastante con producir un automóvil o prestar servicios bancarios y de seguros. En la medida en que éstos funcionaran moderadamente bien, existía un mercado para ellos. El mercado también crecía, por lo que había lugar para nuevos fichajes.

El pensamiento se orientaba a cumplir que el producto se fabricara. Se pensaba en el precio pero no en sentido competitivo. El propósito de un precio bajo era aumentar el tamaño del mercado de un producto. Henry Ford, con su famoso modelo T, deseaba ofrecer un vehículo sólido que estuviera al alcance de millones de personas. Él fue el pionero de la línea de montaje e hizo posibles las mejoras en la producción, no para ahorrar costos sino para aumentar el volumen y la tasa de producción. El mercado era suficientemente grande como para absorber todo lo que se pudiera producir. Las empresas más pequeñas eran expulsadas del negocio o se veían forzadas a unirse, no por las presiones competitivas, sino por la necesidad de un tamaño crítico para sostener los enormes costos fijos.

La etapa de la producción no está estancada en un punto en el tiempo, sino que se repite una y otra vez cuando hay un producto o servicio totalmente nuevo o cuando se abre un nuevo mercado. A su tiempo Rusia, Europa oriental, y tal vez China, podrán

ofrecer estos nuevos mercados. La afección de automóviles en Alemania oriental fue tal que aun la ineficiente y deplorable Trabant se vendió en grandes cantidades.

LA ETAPA DE LA COMPETENCIA

Con el tiempo, las empresas se establecen y se vuelven lucrativas. Las ya existentes empiezan a expandirse y las recién llegadas son seducidas por mercados que se consideran lucrativos. La mera afección de bienes se satura parcialmente. Todavía hay una necesidad de bienes, pero ahora se trata de ofrecer mejor calidad y de convencer a la gente de que compre productos.

Así comenzó la tecnología de la competencia. Existía la posibilidad de optar entre varios productos. ¿Por qué iba usted a comprar un producto en lugar de otro? Los valores ya no eran tan sólo los del producto, sino los valores competitivos comparativos: este automóvil es más barato, alcanza más velocidad o tiene más espacio interior que el otro.

La producción era aún importante, pero ahora apuntaba a valores competitivos. ¿Se podía fabricar el producto a un precio más bajo que el del competidor o, por lo menos, se podía fabricar a un precio similar? Pronto la competencia clásica se convirtió en una cuestión de competir por precio, calidad o diferenciación del producto. Estaban aquellos que se lanzaron a producir a bajo costo (Chevrolet) y a vender a gran volumen en un mercado masivo. El objetivo era el precio con calidad tolerable. Había otros (Cadillac) que apuntaban a la calidad superior y vendían a aquellos compradores que podían permitírselo. La diferenciación del producto tenía muy poca sustancia real, pero era fuertemente impulsada por la industria publicitaria, a la que se asignó la tarea de mostrar por qué una marca era diferente de las competidoras.

Con el tiempo, la diferenciación del producto se volvió más real. Por ejemplo, la industria automotriz japonesa tuvo acceso a Estados Unidos debido a que los vendedores norteamericanos dijeron a sus proveedores que no les gustaban los automóviles pequeños, de bajo consumo. Después de la segunda subida del precio del petróleo de la OPEP en 1973, los japoneses pudieron ofrecer automóviles pequeños de bajo consumo, que los fabricantes norteamericanos eran reacios a producir. Los japoneses advirtieron que el precio y la calidad no eran tan recíprocamente excluyentes como algunos distribuidores habían supuesto. Entonces ofrecieron automóviles de buena calidad a bajo precio y con muchos complementos, que los fabricantes norteamericanos habían desechado con el fin de reducir costos.

En la etapa de la competencia, los valores están determinados en su gran mayoría por lo que los propios competidores están haciendo. El paso de la primera a la segunda etapa es simplemente el paso de un mercado vacío a uno poblado.

LA ETAPA DE LOS VALORES INTEGRADOS

La mayoría de las organizaciones se encuentra en la etapa de la competencia. Sin embargo, algunas no están aún en esta etapa y consideran que están operando todavía en la primera etapa de valores del producto. Muy pocas organizaciones han avanzado conscientemente hacia la siguiente fase de los valores integrados. Ciertamente ha habido importantes ejemplos de valores integrados en el pasado, tal como ocurre en el presente. Pero éstos se han dado más por casualidad que por un esfuerzo estratégico deliberado.

Un ejemplo clásico de valores integrados es el exitoso Club Méditerranée francés. A los franceses no les gusta viajar al exterior, en parte porque no hablan otros idiomas y en parte porque creen (con razón) que tienen mejores niveles gastronómicos que el resto del mundo. El concepto del Club Méditerranée se integró directamente a estos pensamientos: ahora podían viajar al exterior, pero se podían llevar un pedazo de Francia con ellos. Un francés estaría en el extranjero, pero podría hablar en francés y disfrutar de la cocina francesa.

Los valores integrados no son simples valores del producto o valores competitivos; son valores que se integran a los complejos valores de un cliente. Tampoco consiste sencillamente en preguntar al cliente qué desea. Los clientes pueden no saber qué quieren hasta que no se ha sugerido que estaría a su disposición.

Ofrecer valores integrados puede conducir a una ventaja competitiva, pero éste no es su propósito original. En cambio, el propósito del pensamiento original es lograr la *sur / petition* mediante la creación de un monopolio de valor. Los valores integrados no siempre conducen a la *sur / petition*, pero la *sur / petition* siempre está basada en monopolios de valor. La entrega a domicilio de las pizzas de Domino's Pizza puede ser *sur / petition* durante un tiempo, pero luego retrocede hacia una mera competencia cuando Pizza Hut monta sus propias entregas.

Las tres etapas de la empresa se pueden separar de la siguiente manera:

- En la primera etapa, se presta atención al producto y a la producción. Lo único importante es sacar el producto.
- En la segunda etapa, se presta atención a la competencia. ¿Cómo puede irnos mejor o al menos mantenernos?
- En la tercera etapa, se presta atención a la integración con los complejos valores del cliente y a la búsqueda de la *sur / petition* mediante el diseño del concepto.

EJEMPLO

Ahora podemos observar las diferentes industrias y tratar de indagar en las tres etapas.

La industria automotriz

La primera etapa de producción es fácil de seguir y en ciertas partes del mundo aún persiste.

La segunda etapa de competencia sigue a la primera y ha estado en marcha durante algunas décadas. Esta competencia se está acalorando actualmente debido a la sobreoferta y a la entrada en el mercado de los japoneses y los coreanos. El énfasis ha pasado del precio a la calidad. El segmento del mercado que está creciendo más rápidamente es el de los automóviles de lujo, en el que los japoneses están desafiando a todos los demás con productos como Lexus e Infiniti.

Aunque parezca sorprendente, la industria automotriz no ha avanzado aún hacia la tercera etapa de los valores integrados. Virtualmente no existen valores integrados. Algunos automóviles contribuirían a la autoimagen, pero éste es un ejemplo débil de valores integrados. Los vendedores tratan ahora a los clientes como clientes a largo plazo en lugar de efectuar simplemente una venta rápida. Por ejemplo, por un convenio con IBM, todos los Lexus vendidos son rastreados por ordenador. La actual declinación en las ventas de automóviles puede finalmente indicar a los fabricantes de automóviles que un automóvil ya no es un montón de ingeniería. Desafortunadamente, la industria automotriz ha sido hasta ahora tan cerrada que puede faltar mucho tiempo hasta que se adopten los nuevos conceptos.

Aerolíneas

En la primera etapa, el mero hecho de poder volar fue un valor maravilloso. Las aerolíneas sugerían a los pasajeros que debían estar muy agradecidos de que se los llevara volando por el aire. QANTAS contrataba a mozos en lugar de camareras, ya que advertía que los restaurantes elegantes tenían mozos y no camareras. Los pasajeros, a su vez, parecían estar muy agradecidos. Esa actitud subsiste parcialmente aún hoy.

La etapa de la competencia le llegó de forma tardía a la industria aeronaval debido a la regulación. En varios países, la regulación aún está vigente e impide que las presiones competitivas hagan que los precios bajen. El razonamiento que apoya esto es la necesidad de mantener la solvencia y el funcionamiento de las aerolíneas nacionales. La competencia, particularmente en Estados Unidos, hizo que los precios bajaran en las rutas más utilizadas y ha llevado a diversos incentivos tales como bonificaciones para viajeros usuales. La competencia provocó también la quiebra de muchas aerolíneas y este proceso de consolidación sin duda continuará.

La etapa de valores integrados aún no ha llegado a este sector. No se está haciendo nada que yo consideraría seriamente como valor integrado. Reservar asientos con un ordenador personal y poder hablar por teléfono desde el aire son asuntos sin importancia.

El negocio del viaje por aire es aún incómodo y con grandes inconvenientes. Tal vez los próximos pasos aguarden al desarrollo técnico del avión de despegue vertical, que pueda operar desde el centro de las ciudades.

Ordenadores

La primera etapa de la producción de ordenadores fue maravillosa. La diferencia entre poseer un ordenador o no era enorme y los ingresos de la industria crecían año tras año.

Luego llegó la fase de la competencia. La tecnología era ahora lo suficientemente solvente como para que gran parte de los ordenadores se convirtiera en una mercancía más a precios muy cómodos. A medida que aumentaba su poder, bajaban los costos. Nuevo personal entraba en este campo con comportamientos altamente competitivos. Compaq se introdujo desafiando a IBM en el extremo inferior. En el extremo superior, Amdahl, Fujitsu e Hitachi se introdujeron en lo que alguna vez había constituido un monopolio para IBM. DEC se concentró en los miniordenadores y estableció ahí su propio lugar. Wang tomó el camino de la diferenciación del producto con la procesadora de palabras. Durante un tiempo, esta vía fue altamente exitosa, pero luego desapareció paulatinamente.

La etapa de los valores integrados se está dando con más rapidez en la industria de los ordenadores que en muchas otras. Ahora se hace hincapié en la conectividad y en las redes. Los individuos utilizan sus propios ordenadores de escritorio, trabajando en casa con ordenadores portátiles, o en movimiento con microordenadores. Aún queda un largo camino por recorrer con los valores integrados, pero la industria ha tenido un buen comienzo. El siguiente paso se referirá casi con seguridad al contacto hombre/pantalla en el manejo de la información. Es necesario —y se puede— hacer mucho en este campo para lograr que el uso de la información sea mucho más sencillo de lo que ha sido anteriormente. Los microordenadores se están integrando a diferentes artefactos. Los japoneses ofrecen lavadoras inteligentes que pueden indicar el tamaño de la carga y qué hacer con ella, sin ayuda humana.

Bancos

La mera existencia del servicio bancario fue suficiente durante mucho tiempo. Tal vez siga siendo hoy así en la mayoría de los países del mundo. Los clientes solicitan préstamos y se sienten agradecidos de obtenerlos.

Luego vino la competencia, con bancos en todas las esquinas. Había abundancia de diferentes ofertas y productos. Los créditos se comercializaban como dulces. Hoy existe aún más competencia, ya que todo lo que puede ofrecer un banco lo pueden ofrecer

también otras organizaciones. General Motors Acceptance Corporation está en el negocio del otorgamiento de préstamos. Minoristas tales como Sears dan créditos. Merrill Lynch ofrece cuentas de inversión que se pueden utilizar como cuentas bancarias.

La etapa de los valores integrados está comenzando a producirse en los bancos. Las diversas formas de tarjetas bancarias, los cajeros automáticos y los EFTPOS (transferencia electrónica de fondos en el lugar de venta) son pasos hacia la comodidad. En Inglaterra, el banco telefónico First Direct ofrecido por el Midland Bank se jacta de que usted puede llamar a las tres de la madrugada y realizar operaciones por teléfono, y puede hacerlo. Aún hay un largo camino por recorrer.

Todo, probablemente, progresará si hay conceptos, ya que los bancos se están convenciendo de que sus ganancias provendrán de los clientes comunes, dado que las empresas pueden recaudar sus propios fondos a menor costo.

Venta de comida al por menor

Al principio fue el mercado de la calle y la tienda de la esquina. Mucho más tarde llegó el supermercado.

Con la llegada del supermercado, comenzó la competencia. Había ofertas promocionales, galerías comerciales, hipermercados, aparcamientos, etc. Una vez que las personas decidieron alejarse de su barrio para hacer las compras, comenzó la competencia. Se redujeron los precios de los productos de marca, pero aumentaron los de los productos frescos, donde la calidad se podía vender con un sobreprecio. Había comercios de especialidades y *boutiques*. Las presiones competitivas se volvieron fuertes.

La etapa de los valores integrados aún no ha comenzado. Existen algunos intentos de integrar las compras y el entretenimiento, como los grandes almacenes de Edmonton, Canadá, que transporta clientes (incluso en avión) desde kilómetros a la redonda. Usted no va allí sólo a comprar; pasa un día en las atracciones, patinando sobre hielo, recorriendo escaparates y comiendo, además de efectuar alguna compra. Existen muchos caminos posibles de valores integrados, incluyendo compras por teléfono, representantes que comprarán en nombre suyo, compras con vídeo, etc. El crecimiento veloz en los pedidos por correo indica que se aprecia la conveniencia en las compras. En el futuro, será más práctico fragmentar la psicología de los compradores. Para algunos, salir de compras es un verdadero placer, mientras que para otros es un engorro.

En conclusión, en casi todas las industrias podemos rastrear fácilmente el paso de la primera etapa de los valores del producto/servicio a la segunda etapa de la competencia. Pero, como hemos visto, muy pocas industrias han comenzado a asimilar la tercera etapa de los valores integrados. En algunos casos existen indicios y pequeños intentos en esta dirección. Sin embargo, hay un largo camino por recorrer, y se necesita una gran dosis de pensamiento conceptual y creativo. Hay algunos ejemplos clásicos de valores integrados

que han existido durante mucho tiempo. El pedido por correo es uno de ellos. Surgió sencillamente porque muchas personas que vivían en el campo no tenían fácil acceso a las tiendas y, de todos modos, las tiendas locales no podían tener existencia de una amplia variedad de productos. Al igual que en el caso del Walkman de Sony, el concepto surgió por razones de producto directo; no obstante, tuvo éxito mediante el uso de valores integrados.



VALORES INTEGRADOS

Tradicionalmente los fabricantes occidentales han pensado que sus proveedores se encontraban del otro lado del cerco, y los consideraban casi como enemigos. Siempre se ejercen presiones sobre los proveedores para que mantengan alta la calidad y bajos los precios. Siempre existe la amenaza de cambiar de proveedor si el precio o la calidad no son suficientemente buenos. Por ejemplo, los estándares de Marks and Spencer, en Inglaterra, son tan altos que esta empresa insiste en que se debería poder confeccionar una sola prenda de vestir con dos trozos de tela que han salido de la pieza a una distancia de un kilómetro, la una de la otra.

Últimamente ha habido un cambio sorprendente de actitud hacia los proveedores. Este cambio se ha inspirado en la actitud japonesa tradicional. En Japón, los fabricantes consideran a sus proveedores como socios y trabajan juntamente con ellos para mejorar la calidad. Comparten la pericia técnica en lugar de brindar mínimas especificaciones. Todo esto está comenzando a suceder también en Estados Unidos. Hay una creciente integración de los valores de los fabricantes con los de los proveedores.

En los últimos cinco años ha habido un mayor acercamiento de los productores a los clientes. No se trata simplemente de realizar una venta rápida y luego pasar a la venta siguiente. Los concesionarios de automóviles tienen ficheros de sus clientes, los llaman por teléfono para ver cómo marchan las cosas y sugerir cuándo se debe realizar la siguiente revisión. Los editores de revistas saben que cuesta cuatro veces más ganar un nuevo suscriptor que retener uno viejo. Los clientes son valiosos. Una de las empresas más eficientes con las que me he topado en el mundo es Vitro Fama, en Monterrey, México, fabricante de recipientes de vidrio. Están conectados vía satélite con sus clientes y tienen programas de ordenador que inmediatamente satisfacen las necesidades de éstos. No sorprende que esta empresa mexicana haya comenzado, de hecho, a apoderarse de algunas empresas norteamericanas. Como vemos, la integración con los proveedores y los clientes es una tendencia nueva en el pensamiento empresarial.

Los valores integrados consiguen que el proceso avance un paso. Al diseñar y ofrecer valores integrados el productor se integra no sólo con el cliente, sino también con todos los valores complejos del estilo de vida de éste. Todos vivimos en un mundo complejo con muchos valores. Millones de personas más comprarían animales domésticos si existiera un lugar donde dejarlos cuando tienen que abandonar la ciudad.

La industria relojera suiza inventó el funcionamiento a cuarzo, pero no lo utilizó porque presintió que éste aniquilaría el mercado existente. Cualquiera podía utilizar el funcionamiento a cuarzo, mientras que sólo los suizos tenían las aptitudes para hacer pequeñas ruedas dentadas y volantes. Su pensamiento era correcto, pero su estrategia no. Los fabricantes de relojes de Japón y Hong Kong se asieron ávidamente al funcionamiento a cuarzo y en un año la venta de relojes suizos cayó en un 25 %.

Lo que rescató a la industria relojera suiza fue el concepto no suizo de la Swatch. Las ventas de la Swatch representaban a lo sumo el 2 % de un mercado de 4.000 millones de dólares, pero la Swatch tenía dos características importantes. En primer lugar, ofrecía sus productos a un mercado voluminoso en el funcionamiento a cuarzo para que los precios bajaran. Más importante aún, la Swatch señaló que dar la hora ya no era lo más importante en un reloj. Un reloj de 5 dólares da la hora tan bien como uno de 30.000 dólares. La Swatch no vendía tanto tiempo como joyas de fantasía. La industria relojera suiza se recuperó en cuanto advirtió que no estaba vendiendo relojes sino joyas. Realmente, llevar un costoso reloj es, a veces, la única manera legítima en la que un hombre puede llevar, disfrutar y hacer gala de una joya. Y en eso se ha convertido la industria relojera de hoy. Sólo hay que abrir una revista de las que hay en los aviones para descubrir que el 30 % de su publicidad corresponde a relojes muy caros. Dar la hora es simplemente el valor de entrada para vender joyas a los hombres. Éste es un ejemplo muy claro de valor integrado, aunque es un ejemplo de *sur / petition* sólo en la medida en que los suizos tengan prestigio en la fabricación de relojes.

Muchos años atrás, en Pakistán, un hombre llamado Nishtar se apoderó de un banco agrícola que estaba pasando por una serie de dificultades. Sacó a los empleados de detrás de sus escritorios y los montó en motocicletas. Luego les dictó cursos sobre métodos agrícolas. Sus empleados salieron al campo a asesorar a los agricultores y ofrecerles préstamos. En la época de la cosecha, los empleados salían a colaborar en la cosecha y asegurarse de que ésta se vendiera bien. No es necesario decirlo, este excelente ejemplo de valor integrado dio un giro al banco.

Los primeros cajeros automáticos de California estaban destinados a los clientes distinguidos que no tenían tiempo para efectuar cola en el banco. Ésta era la intención inicial, pero después de varios meses de operación se advirtió que los usuarios más ávidos de las máquinas eran los inmigrantes mexicanos (algunos ilegales) que no hablaban en inglés y se sentían demasiado intimidados como para entrar a un banco. Éste es un excelente ejemplo de valor integrado no intencional. Como he mencionado en otra sección de este libro, muchos ejemplos exitosos de valores integrados no fueron intencionales, sino que ocurrieron al azar.

Cuando Mars lanzó la primera barra de golosina doble no había grandes expectativas con respecto a este formato levemente diferente. Para su sorpresa, las ventas aumentaron bruscamente. Otros fabricantes la copiaron con diferentes sabores, nombres y precios, y a todos les fue bien. ¿Qué sucedía? En esa época las personas se

estaban volviendo conscientes de la salud, el peso y la dieta. Si usted tiene una barra sencilla y la come, ésa es una unidad de culpa. Pero con una barra doble usted se propone comer sólo una de ellas. No tiene intención de comer la otra en seguida. Por lo tanto, ésa es sólo media unidad de culpa. Más tarde, usted se comerá la otra barra, pero ésa también es media unidad de culpa. Y como todos sabemos, en las matemáticas de la culpa, dos mitades no forman un entero.

Cadbury's tomó, consciente o inconscientemente, el mismo concepto y lo utilizó en un producto muy exitoso llamado «Wispa», que es una golosina llena de aire, por la que usted paga aproximadamente el precio del chocolate. Pero las personas se alegran mucho de pagar el precio del chocolate por aire, ya que el «valor integrado» es que pueden comer chocolate sin sentirse culpables al respecto. La cocina con bajo contenido en grasas de McDonald's, los sustitutos de la grasa y las ventas de salvado de avena son todos intentos similares de integrarse con la preocupación por la dieta y la salud.

Rainforest Crunch es un bombón de nuez (también hay un helado) hecho con nueces del bosque tropical peruano. Producido por Cultural Survival Enterprises (CSE), creada por Jason Clay, muestra que los bosques tropicales pueden tener más valor comercial si se los preserva que si se los incendia. Obviamente el producto se integra a la actual preocupación por el medio ambiente en general y por los bosques tropicales en particular.

Un vendedor ingenioso me contó una vez que cuando visitaba por primera vez a un cliente importante, siempre cometía un error deliberado. Esto parece una locura, pero la velocidad y voluntad con la que corregía el error era para el cliente un valor integrado mucho mayor que si la desenvoltura del vendedor hubiera sido impecable. Estaba vendiendo un tipo de maquinaria y para el comprador la calidad del servicio posventa era de mucho valor. El comprador recibía la impresión de que el vendedor no quería simplemente efectuar una venta rápida y desaparecer.

Una pasta dentífrica con un agujero en la tapa podía ofrecer un valor de diversas maneras. En el baño usted se sentiría inclinado a colocar la tapa de forma que pudiera colgar la pasta dentífrica de un gancho. Los distintos miembros de la familia podían tener diferentes tipos de pastas dentífricas, todas cuidadosamente colgadas. Los fabricantes podrían prescindir del embalaje si la pasta dentífrica se pudiera colgar en ganchos.

Muchos años atrás sugerí a Sony el valor de tener un grabador para negocios que produjera dos grabaciones idénticas simultáneamente. Actualmente muy pocas personas pueden utilizar un grabador en una reunión de negocios porque la otra parte se siente en desventaja. Pero teniendo el grabador dual, un ejecutivo podría utilizarlo en cualquier reunión, ya que al final de ésta se entregaría una grabación completa a la otra parte. Actualmente, no hay demanda de estos grabadores duales porque no existen. Sospecho que si existieran aumentaría enormemente el mercado de grabadores para negocios.

En Estados Unidos, existe hoy una considerable sobreoferta hotelera y su ocupación ha bajado el 65 %. Hay muchas razones para explicar esto. En primer lugar, una reducción de impuestos (abolida en 1986) hizo que resultara beneficioso invertir en hoteles. Muchos inversores veían con beneplácito esta idea porque las tarifas por habitación se podían aumentar semanalmente, a diferencia de los contratos de alquiler de edificios de oficinas, que quedan fijos por años. Sobre una base competitiva clásica, siempre existe la esperanza de que un nuevo hotel expulse a los hoteles más viejos del mercado porque éstos son menos eficientes y menos atractivos. Ésta ha sido la base también de gran parte de la sobreoferta en edificios de oficinas. Se suele olvidar que los edificios más viejos tienen menos deudas y costos y, por lo tanto, pueden trabajar a precios más bajos y mantenerse en el mercado.

En el ejemplo de los hoteles, podemos ver un choque interesante entre la imagen de marca tradicional y los valores integrados. La primera insiste en que una Holyday Inn, un hotel Hilton, Marriott o Four Seasons deberían tener la naturaleza y estándares de esa cadena. Entonces, usted mira a su alrededor en busca de lugares que aparentemente necesiten este tipo de hotel. El enfoque del valor integrado es olvidar todo acerca de la imagen de marca y observar las verdaderas necesidades de un barrio. Éste podría necesitar un hotel que tuviera capacidad para realizar convenciones de negocios. Otro necesitaría un hotel de bajo costo para alojar familias. Otro barrio necesitaría un hotel para ejecutivos que se ven forzados a quedarse en el centro y están apurados de tiempo. En consecuencia, usted se integra a los valores del lugar en vez de insistir con la uniformidad de la imagen de marca. Ésta parece ser la dirección de la Tishman Realty and Construction Company, que continúa construyendo hoteles a pesar de la sobreoferta.

Humana opera un sistema de seguros de salud lucrativo que lleva a los pacientes a sus propios hospitales. En Japón, los médicos obtienen gran parte de sus ingresos vendiendo medicamentos a los pacientes, una forma de valor integrado que puede no ser la más beneficiosa para el paciente.

Hay sobreoferta en locales de servicio de comida, lo que provoca tradicionales guerras de precios. McDonald's ofrece hamburguesas con queso a 59 centavos. Recientemente, gran parte del crecimiento en la actividad de McDonald's ha provenido del desayuno. McDonald's persistió a lo largo de años de pérdidas en este esfuerzo de los valores integrados. En la mayoría de los países europeos, el desayuno no se toma en casa, sino en el camino hacia el trabajo. Es un mercado difícil, pero una vez instalado, probablemente su lealtad sea elevada porque las personas que están acostumbradas a tomar el desayuno en su camino hacia el trabajo difícilmente cambien su hábito. Quieren una forma simple y rápida de practicarlo.

En la altamente competitiva área de los jugos de fruta, General Foods (antes de ser absorbida) tenía mucho éxito con el envase individual. Éste era sencillamente un envase de determinado tamaño. El tamaño portátil y la paja incluida convirtieron al jugo de fruta en una bebida instantánea, que contrastaba con los usuales envases más voluminosos de

jugo, que se adquirirían como parte de las compras básicas para el hogar, se llevaban a casa y se colocaban en el refrigerador. En este caso, un simple cambio de envase abrió nuevos valores.

Lockhead no tiene tanto éxito como Boeing en la venta de aviones comerciales, por lo que ha firmado un contrato con las aerolíneas japonesas para realizar el servicio de todos sus Boeing 747. Este ejemplo ofrece un hermoso contraste entre la competencia tradicional y los valores integrados.

DOBLE INTEGRACIÓN

Frente a una pintura, normalmente usted se concentra en el tema o en los objetos que hay en ella. Sin embargo, cuando observa pinturas chinas o grabados japoneses, también observa los espacios entre los objetos, ya que éstos son asimismo importantes.

Descubrir valores integrados es algo similar a observar los espacios en una pintura. Usted observa al cliente y las relaciones (o espacio) que le rodean. El cliente ya está integrado al mundo. Con los valores integrados, intentamos unirnos a valores existentes de integración. Es por eso que de alguna manera hay una doble integración. Intentamos integrarnos a una integración ya existente.

A veces la eficiencia y los valores integrados parecen ir en dirección opuesta. Usted puede calcular el número más eficiente de empleados para trabajar detrás de un mostrador. Para hacerlo, tiene que medir el flujo real de clientes y estimar el grado de impaciencia que los conduciría a irse a otro lugar. El resultado más eficaz sería la necesidad de pararse en una fila durante un tiempo moderado. Desafortunadamente, la impaciencia «promedio» no significa nada. Algunas personas se impacientarán con rapidez. Desde el punto de vista de la eficiencia, usted podría pensar que para dar abasto con estas personas se necesitaría un número muy costoso de empleados.

Una solución de valor integrado sería tener un puesto con un cartel que indicase que allí hay un recargo de 5 dólares por el servicio. Las personas impacientes o apuradas podrían decidir que es razonable pagar el recargo por la velocidad del servicio. Si son demasiadas las personas que lo deciden, se puede aumentar el recargo.

Se podría aplicar exactamente el mismo principio en las oficinas de teléfonos públicos, donde un teléfono cobraría tarifas mucho más elevadas que las normales. El resultado es que se evitaría usar este teléfono, y por lo tanto estaría disponible para quienes necesitasen efectuar llamadas urgentes y no les importase pagar la tarifa más elevada. Dichas personas también utilizarían el teléfono durante un lapso lo más breve posible debido a la tarifa aumentada (e innecesaria).

Cada vez que hablamos de comportamiento general o de consumidores promedio, ocultamos un elevado número de variaciones de valores personales. Como mencioné anteriormente, hay diversos tipos de compradores. La persona para quien hacer las compras es una tarea engorrosa prefiere llevar su automóvil a una galería comercial el fin

de semana y hacer las compras para toda la semana. Las compras por teléfono, los pedidos permanentes y el servicio de entregas a domicilio satisfarían a este comprador. También está la persona para quien hacer las compras es un placer y la mejor excusa para salir de casa y encontrarse con sus amigos. Están también los que disfrutan recorriendo escaparates y están dispuestos a exponerse a la tentación de comprar. Todas éstas no son necesariamente personas diferentes, ya que la misma persona puede tener distintas actitudes en distintas ocasiones.

La segmentación del mercado y los psicográficos son una gran ayuda para llegar a los valores individuales, pero necesitamos utilizarlos dentro del marco de los valores integrados. La mera segmentación del mercado puede mostrar que los matrimonios jóvenes compran un tipo de automóvil y los *yuppies*, otro. Los valores integrados buscarían diseñar una manera de brindar a los matrimonios jóvenes la posibilidad de acceder al tipo de automóvil del *yuppie*, y de brindar al *yuppie* una mayor capacidad de carga en un tipo de automóvil para matrimonios jóvenes en las ocasiones en que esto sea necesario. Los valores integrados funcionarían en un esquema adelantado de tal modo que el automóvil familiar pueda cambiar armoniosamente cuando cambie la familia.

Desafortunadamente, la industria automotriz británica ha sido destruida por los valores integrados. Debido a las elevadas tasas de impuesto de la renta personal (tanto como el 83 % de tasa marginal durante muchos años), no tenía sentido pagar a una persona un salario más alto. En consecuencia, se debía recompensar a los ejecutivos con beneficios adicionales, que generalmente incluían el automóvil de la empresa. En una época, hasta el 66 % de las ventas de automóviles británicos se destinaban a las flotas de las empresas. Al comprador de la empresa le interesaba principalmente el precio y probablemente se sentía alentado a comprar marcas británicas. La consecuencia de este fenómeno del valor integrado fue que hubo escasa presión del consumidor sobre los fabricantes que se sentían satisfechos de producir profusamente modelos mediocres, debido a que los compradores de la flota aún los adquirirían. El resultado fue la virtual desaparición de la industria automotriz británica.

En Estados Unidos, el 10 % de las ventas de automóviles se destina a flotas para alquiler y otras. Cada año, se recompran y venden a comerciantes un millón de automóviles de bajo kilometraje. Éstos, a su vez, los revenden con mayores ganancias que las que generan los automóviles nuevos. Como mencioné anteriormente, los compradores de automóviles de bajo kilometraje son más ricos y de más edad que los compradores de automóviles nuevos; en otras palabras, son compradores que discriminan. El sistema beneficia aparentemente a todos: los propietarios de la flota, los comerciantes y los compradores finales. Tal vez las ventas de automóviles nuevos se resientan. A mi juicio hay mucho valor oculto en los automóviles usados de bajo kilometraje y algún concepto de propiedad sucesiva (primer año, segundo año, etc.) podría servir a diversos valores. Pero si los fabricantes de automóviles son conscientes sólo de la necesidad de vender automóviles nuevos, se ignoran tales valores integrados.

Los valores integrados no siempre conducen a la *sur / petition*. A veces es bastante sencillo que otros los copien, con lo que no habrá monopolio de valor. Sin embargo, los valores integrados pueden ofrecer una ventaja inicial, que luego se puede mantener de forma permanente mediante una buena ejecución. Ése fue el caso del Walkman de Sony, pero no el del sistema de vídeo Betamax de Sony, que fue expulsado del mercado por VHS.

La tarjeta de cuenta de AT&T es un ejemplo de valores integrados y de *sur / petition*, ya que su potencial de facturación y la vinculación con los descuentos sobre llamadas telefónicas no es fácil de imitar. El desarrollo de códigos para la programación de videorreproductores de Gemstar es también un ejemplo de *sur / petition*, ya que, una vez que se generan los códigos, no hay lugar para futuros códigos alternativos.

El sistema de reservas Sabre, montado hace muchos años por las aerolíneas norteamericanas y que, según algunos, favorece las reservas en esas aerolíneas, es un excelente ejemplo de *sur / petition*. Unos 18.000 agentes de viajes de Estados Unidos están adheridos a ese sistema y, aun cuando hay otros mejores, el sistema Sabre conserva su posición dominante.

El chocolate con menta After Eight y los automóviles de alquiler Avis, con su eslogan «trabajamos más duro», son claros e inusuales ejemplos de un tipo de *sur / petition* creado por la publicidad. Ubicar a la menta con chocolate como una golosina que se ha de comer después de la cena crea un espacio único en el mercado y es una forma suave de valor integrado. El eslogan de Avis es fuerte porque es duradero. No hay ningún elemento de valor integrado, salvo tal vez la sugerencia de cortesía y servicio.

La sangre artificial es un ejemplo de innovación técnica que ha adquirido repentinamente valor integrado debido a las circunstancias. El temor al sida hace que la sangre para transfusiones sea vista con desconfianza, a pesar de los diversos procedimientos de control. La sangre artificial no genera este temor y es más conveniente que la autotransfusión, en la que el paciente da su sangre con antelación y luego ésta se vuelve a inyectar durante la operación. La sangre artificial japonesa se utilizó recientemente en una operación de corazón por primera vez en Inglaterra.

En conclusión, no toda *sur / petition* deriva de valores integrados ni todos los valores integrados conducen a la *sur / petition*, pero es probable que en el futuro esa *sur / petition* dependa mucho de los valores integrados, más que de la mera calidad del producto o de la creación de imagen.

VALORES Y VALUFACTURA

Yo viajo aproximadamente 400.000 kilómetros por aire al año. Eso implica mucho tiempo que se podría aprovechar. De hecho, he escrito tres libros completos en aviones. El último de ellos (*Seis pares de zapatos para la acción*, Barcelona, Ediciones Paidós, 2008) lo escribí completamente en el vuelo de Londres a Auckland, Nueva Zelanda, donde me habían invitado a disertar en la reunión de la Commonwealth Law Conference. Escribí el libro en un ordenador portátil MC400 de Psion.

Se lee mucho sobre la exquisitez de los ordenadores portátiles de Toshiba, Compaq, Sharp y NEC. No obstante, la batería de todos ellos necesita recarga cada cuatro horas. Desafortunadamente, no se puede obtener una recarga en un vuelo de 30 horas. Además, dado que se están visitando diferentes países los voltajes y enchufes son distintos. Sin embargo, la MC400 de Psion funciona durante 60 horas con un juego de baterías de linterna tamaño AA, que se puede reemplazar en cualquier hotel de cualquier país del mundo. Para mis propósitos, el valor de la Psion es bastante mayor que el de las máquinas Toshiba, Compaq, NEC o Sharp. Para mis necesidades, la MC400 presenta un valor integrado único. Sin embargo, soy consciente de que no muchas personas viajan tanto como yo, visitan tantos países o desean escribir libros en aviones. En consecuencia, el valor está en función de la necesidad.

Por otra parte, es muy difícil predecir el valor. Si hubiera más personas conscientes de la grandiosidad de la MC400, tal vez cambiarían sus hábitos de trabajo, con lo que aumentaría la necesidad. Las empresas son sorprendentemente malas para predecir necesidades y mercados. Esto se debe a que se las entrena sólo para el análisis y la mirada retrospectiva. Si *Rocky I* ha tenido éxito como película (contrariamente a lo que se esperaba) entonces *Rocky II, III, IV y V* darán buen resultado.

- La máquina de escribir era considerada sólo como una ayuda para los ciegos, ya que todas las demás personas podían utilizar la escritura manuscrita.
- Se pensaba que el mercado de los bolígrafos se limitaba a los aviadores que no podían utilizar lapiceros debido a la baja presión de aire.
- Las primeras estimaciones del mercado mostraron que la demanda mundial total de ordenadores se limitaría a ocho máquinas.

- El proceso xérox, que dio origen a toda la industria de copiadoras para oficina, era considerado sólo como auxiliar de la imprenta; en una ocasión se lo ofrecieron a IBM y ésta lo rechazó.
- Western Electric rechazó las patentes de Alexander Graham Bell que se le ofrecieron, ya que el teléfono era considerado sólo como un juguete electrónico.

Cualquier empresa occidental apoyada por sus analistas de mercado habría rechazado inmediatamente la máquina panificadora de Matsushita por ser ridícula, en una cultura en la que pocos comían pan. Resultó ser tal vez el producto más exitoso lanzado por esta empresa. No sorprende que los japoneses confíen más en el mercado que en la investigación de mercado.

Valufactura, una nueva palabra que he inventado, es el proceso deliberado de creación de valores. Establezco la analogía con manufactura, que es la producción de objetos. La creación de valores existió durante mucho tiempo antes que la invención de esta palabra, pero la nueva palabra ayuda a concentrar la atención en la creación deliberada de valores.

OPORTUNIDADES

La empresa norteamericana tiende más a ser oportunista que a buscar oportunidades. Si se crea una oportunidad, se suele dirigir mucha energía para introducirse con un producto «yo también» a fin de sacar ventaja del mercado que se desarrolló. Esto es comprensible debido a las demandas a muy corto plazo que se hacen a los ejecutivos norteamericanos. Hay demandas a corto plazo de los mercados financieros, que desean el éxito inmediato. Hay también otras demandas a nivel personal: si usted no muestra un éxito inmediato, puede perder su trabajo. Difícilmente sorprende que las empresas norteamericanas sean más reacias a asumir riesgos que las de muchos otros países.

La principal diferencia entre un delincuente de primera clase y un empresario es que el delincuente es totalmente reacio a arriesgarse. Esto puede parecer una paradoja, pero no lo es. El delincuente no desea asumir los riesgos ni de los inversores ni del mercado. Quiere que todo esté bajo su control y sujeto a la excelencia de la planificación. Un delincuente de primera clase confía en que no lo capturarán, y el número de delitos parece justificar sus expectativas.

La rápida subida de los costos en la industria de la salud (680.000 millones de dólares en Estados Unidos) implica que hay un fuerte movimiento para reducir los costos y los gastos en este sector, que en 1990 aumentaron el 12 % hasta 108.000 millones de dólares. Entre el 65 y el 80 % de los costos de salud son gastos de personal. Por lo tanto, cualquier sistema, método o dispositivo que reduzca la necesidad de personal, tiene

enormes oportunidades. Por ejemplo, Baxter International, Inc., ofrece un mecanismo de goteo intravenoso controlado automáticamente. Esto ahorraría muchísimo el tiempo que las enfermeras tienen que dedicar a controlar el goteo.

El DGR (Categorías de Diagnóstico) fue un inteligente concepto lanzado por los seguros médicos para reducir los crecientes costos de los hospitales. Para cada categoría de diagnóstico reconocida había una tarifa estándar para un cierto número de días de internación. Las complicaciones reconocidas tendrían asignados días adicionales. En lugar de prolongar la internación para realizar más análisis y obtener más ingresos, los hospitales intentan ahora dar el alta a los pacientes lo más rápidamente posible, ya que, de todos modos, se les paga por el número estándar de días.

Como se puede observar, hay una gran oportunidad para la creación de valores en el área de la contención de los costos de salud.

La industria farmacéutica es particularmente afortunada porque crea su propio mercado. Si las medicinas milagrosas mantienen vivas a las personas, éstas envejecen y necesitan aún más fármacos milagrosos. Compare esto con la desafortunada industria de las cubiertas para automóviles, que no tiene otra opción que aniquilar a su mercado. Cuanto más se investiga sobre cubiertas, más duran. Las que antes duraban 40.000 km ahora soportan 64.000, por lo que la industria vende muchas menos. Tampoco puede aumentar el precio de las cubiertas ni quedarse atrás en la investigación, ya que las presiones competitivas empujarían a las empresas fuera del mercado aún con más fuerza. Existe una posible solución al problema, pero la industria no parece haberla enfocado.

El control de la contaminación le costará a la industria química aproximadamente 4.000 millones de dólares. Al mismo tiempo, las preocupaciones ambientales están abriendo enormes áreas para la valufactura en cuanto a nuevos pesticidas, materiales biodegradables, tratamiento de los desperdicios y sustitutos para los productos químicos que destruyen el ozono. Le sugerí a Du Pont que debería ser relativamente fácil encontrar una lámina de revestimiento para los platos de tal modo que se pudieran lavar sin usar detergentes. Una vez que se demuestre que esto es técnicamente posible, se prohibirían los detergentes para lavar debido a su elevada producción de fosfato (los detergentes con bajo contenido en fosfato son otro campo con oportunidades).

Las personas que nacieron durante la explosión demográfica están creciendo y desean alimentar a sus hijos. Así se encuentran restaurantes familiares con precios medianos que cobran de 6 a 7 dólares por comida, a diferencia de los locales de comida rápida de 3 a 4 dólares. El precio adicional se paga por un ambiente que es mucho más atractivo para pasar una noche fuera de casa. Cabe mencionar que la clásica división del mercado en precio y calidad altos y bajo precio puede ser peligrosamente inadecuada. Existen otros dos mercados: bajo precio pero con más calidad y alta calidad pero con un precio más accesible. Los restaurantes exitosos son aquellos que comienzan con el concepto de bajo precio y luego agregan calidad.

El dominio de las redes de televisión comercial está en declive. En 1980 tenían el 80 % de la audiencia del horario central. Hoy, esta cifra ha bajado a aproximadamente el 60 %. La televisión por cable, que apunta a mercados restringidos y específicos, abre una mayor gama de oportunidades para más producción en televisión. Al mismo tiempo, es difícil ver cómo se pueden recuperar los costos habituales de producción (un millón de dólares por hora) con mercados tan pequeños. Aquí hay oportunidades para métodos de producción menos costosos, tal vez un mayor uso de gráficos de ordenador en lugar de exteriores.

En el área del videocasete, se han abierto grandes oportunidades para la industria del cine. Hoy este cine sin taquilla representa el 50 % de los ingresos. Los recibos de taquillas internacionales se han incrementado también en un 20 % anual. Por supuesto, los costos han aumentado enormemente, como mencioné anteriormente, por lo que una vez más se necesitan conceptos de reducción de costos. Tal vez se podrían utilizar los conceptos de «fábrica de películas» de Hong Kong y la India: líneas de producción con realización paralela de muchas películas.

VALORES CONDUCTORES

Otro enfoque de la valufactura consiste en considerar algunos amplios valores marco y luego aplicar cada uno de ellos a una situación particular. Muchos de los valores conductores tradicionales seguirán actuando eficazmente. Existen cuatro de ellos que sobreviven que se tornarán más importantes en el futuro. Constituyen la clave para la economía de valores que ha reemplazado a la economía de supervivencia.

1. Comodidad.
2. Calidad de vida.
3. Vanidad.
4. Distracción.

1. *Comodidad*

Sólo hay que mirar la comida preelaborada* para saber que la comodidad está presente desde hace ya mucho tiempo. Se volverá cada vez más significativa. Los artículos se elegirán por su simplicidad de operación. La compleja tecnología aplicada por los japoneses a los artículos para el hogar puede tomar la delantera, pero sólo en la medida en que sea totalmente de confianza.

La comodidad es el valor conductor del videorreproductor AG-W1 Universal de Panasonic, que reproduce PAL, NTSC y otros sistemas de televisión. Esto significa que se pueden reproducir directamente videocasetes de cualquier país. La Cinta de Audio

Digital (*DAT*, por sus siglas en inglés) de Sony está compitiendo con una de Philips. La máquina de Philips tiene la comodidad adicional de que en ella usted puede reproducir sus casetes viejos.

A medida que la vida se vuelve más compleja y que la tecnología ofrece oportunidades, hay una sed de simplicidad y de vivir de forma más tranquila. Los valores creados en esta área son de inmediato valores integrados. La idea firmemente instalada del servicio de conexiones de las aerolíneas, como por ejemplo de Nueva York a Washington, es un claro valor de conveniencia (sin reserva, sin incertidumbre). Servicios tales como el alquiler de automóviles y la venta normal de pasajes de aerolíneas son aún demasiado complicados.

Un servicio telefónico en los aeropuertos que permite enviar regalos directamente es una gran comodidad. En Japón, existe un servicio similar que pide disculpas a otras personas en su nombre. En Estados Unidos, existe una prestación con la que se insulta a las personas en su nombre. No hay límites para los servicios que ofrecen comodidad.

Finalmente, el concepto de «administración de activos» es un avance hacia la comodidad. En lugar de intentar hacer un seguimiento de los mercados y tomar las decisiones correctas, deje que otra persona lo haga. Ésta ha sido la esencia de la banca privada suiza durante décadas. Merrill Lynch administra 109.000 millones de dólares en activos.

2. Calidad de vida

La calidad de vida abarca las preocupaciones por la salud, el ejercicio, el medio ambiente, el estilo de vida, la familia y los hábitos de trabajo. En el área de salud y nutrición, por ejemplo, tuvo un impacto enorme. El éxito de los calzados deportivos (Reebok, Nike, L. A. Gear) y los utensilios para la salud es sólo una parte de esta tendencia. La industria alimentaria está dedicada a sacar a la venta productos nutritivos tanto para adultos como para niños y a desarrollar aquellos que no contengan azúcar ni grasas.

En el aspecto ambiental, hay mucha preocupación y acción política, pero es bastante difícil lograr que los individuos se comprometan. La gasolina sin plomo y el papel reciclado (no tan lucrativo) son algunos ejemplos. Los individuos tienden a apoyar los temas ambientales en abstracto, pero no realizan elecciones individuales basados en esto si la incomodidad o el precio son elevados.

Cuando se preguntó a los trabajadores europeos si preferían más dinero o más tiempo libre, los alemanes y los suecos optaron por tener más tiempo, mientras que los británicos aún querían más dinero. Las tasas impositivas en Suecia son tan altas que recibir más dinero no significa virtualmente nada. Los alemanes son afortunados y pueden comprar todos los objetos materiales que deseen, por lo que para ellos tener más tiempo es un valor mayor. Los horarios de trabajo más breves y flexibles, los trabajos a

media jornada, se volverán más populares en un futuro próximo. Las personas querrán trabajar en ambientes agradables. Esto se traducirá en modalidades de trabajo en casa con ordenadores y máquinas de fax. Habrá una necesidad de conceptos fuertes a fin de traducir este valor marco en éxito comercial.

En una ocasión me solicitaron que desarrollara algunas ideas para el partido de oposición sueco (actualmente en el gobierno). La dificultad en Suecia es que el 57 % del producto interior bruto es absorbido por gastos del gobierno, lo que significa que la mayoría de los votantes trabaja para el gobierno. Esto conlleva que los impuestos sean muy altos y que cualquier partido que se lance a reducirlos nunca obtendrá los votos. Existe una terrible limitación. ¿Qué podría ofrecer el partido opositor, por ejemplo, a las mujeres jóvenes que trabajan para el gobierno? Más dinero significaría simplemente más impuestos. Pero la flexibilidad en los horarios de trabajo es un importante valor para todos, particularmente para las mujeres.

Hasta cierto punto, hay un efecto de masa crítica. Una vez que un número elevado de personas opta por la calidad de vida, ésta se convierte repentinamente en una necesidad.

Desde el punto de vista comercial, puede tener efectos negativos porque sufrirá el consumismo. Las personas comprarán automóviles que duren más tiempo y los cambiarán con menos frecuencia. Evitarán la ropa de moda y comprarán prendas informales que puedan utilizar durante más temporadas.

3. Vanidad

La «generación del yo» ya existe hace casi tres décadas. La vanidad y la autoimagen son valores conductores poderosos, como bien lo sabe la industria automotriz. La industria del diseño y la de artículos de lujo saben que las personas con dinero están más dispuestas a gastarlo en autoimagen que en ninguna otra cosa.

Si en Londres se realiza un baile benéfico al que asistirá el príncipe de Gales, se venderán sin dificultades mil entradas a 2.000 libras cada una. Esta *sur / petition* es invulnerable. La causa vale la pena. Existen muchos otros ejemplos.

Los nuevos métodos de producción permiten series mucho más reducidas. En Japón, el concepto de automóviles de producción limitada (tal vez sólo 10.000 de un tipo) ya está en acción. Los automóviles pintados a mano podrían ser otra forma de adecuarse a las especificaciones del cliente. La gente llegará a contratar a diseñadores de exteriores para sus automóviles tal como hoy contrata a diseñadores de interiores para sus departamentos.

Napoleón fue el primero que advirtió que conceder medallas y honores a las personas era mucho más barato y eficaz que darles más dinero. Éste es un perfecto ejemplo de valor integrado. El sistema de honores británico es una continuación de ese hábito. A las personas agrada sentirse importantes.

Usted puede sentirse así en grupos reducidos, ya que es miembro del grupo y los otros no lo son. Éste es un claro motivo de la existencia de las bandas en Los Ángeles y otros lugares. Si la sociedad no advierte que usted es importante, montará un mecanismo con el que pueda sentirse como tal.

Es interesante ver cómo el creciente éxito de los cruceros ilustra todos los valores conductores enumerados aquí. Es muy cómodo que todo se organice para usted: hotel, comidas, viajes, entretenimientos, etc. La calidad de vida se la brindan los ambientes de elevado rango. La vanidad se halaga mediante la elección de una línea prestigiosa y a través del grupo social que usted integra a bordo del buque. El elemento de distracción es también obvio en el entretenimiento.

4. Distracción

Si Karl Marx estuviera vivo, diría que la televisión es el opio del pueblo. Marx pensaba que la religión era el opio del pueblo, ya que calmaba su dolor y sufrimiento e impedía que se alzara en rebelión. La televisión y otros entretenimientos similares son opios mayores debido a sus tendencias adictivas. Si usted está acostumbrado a recibir estimulación desde el exterior, su mente nunca creará sus propios hábitos de pensamiento y reflexión. Todo se basa en reacciones. Cuanta más estimulación reciba, más estimulación necesitará. Las implicaciones sociales que ello conlleva son considerables. Sin embargo, las implicaciones comerciales son que las industrias del entretenimiento y el tiempo libre seguirán creciendo.

Una posible nueva dirección para la distracción es la forma en que las personas pueden convertirse en un entretenimiento las unas para las otras. El concepto japonés *karaoke* es extraordinario por dos razones. La primera es que parezca tan improbable en Japón, donde las personas son tímidas e inhibidas (de hecho, este tipo de gente suele acoger bien un modo formal de superar las inhibiciones). La segunda es la simplicidad del concepto: los clientes pagan para entretenerse cantando frente a un micrófono y para escuchar a otros.

TIPOS DE VALORES

¿Cuál es el valor de la nueva casa que está pensando comprar?

- El costo real.
- La posibilidad de que aumente su valor de modo que pueda revenderla y obtener ganancia. Si usted compra en un mercado en alza, espera que aumente siempre. Si compra en un mercado en declive, espera estar comprando al precio más bajo.

- La ubicación, que en sí misma tiene diversos valores: comodidad en cuanto a galerías comerciales y escuelas; comodidad para llegar al trabajo; potencial para impresionar a los demás con un barrio elegante.
- El aspecto exterior de la casa, que es la imagen que usted retiene en su mente aunque tenga muy poca importancia cuando esté viviendo en ella.
- El espacio y la distribución interna de la casa: espacio para trabajar, para guardar objetos, para los niños o los huéspedes, etcétera.
- El costo de mantenimiento de la casa: calefacción, reparaciones, pintura, etc.
- El problema de obtener una hipoteca, seguro, etc.

Es sorprendente que las personas puedan decidir qué casa comprar. Al final, el valor de atracción de una casa es el que triunfa si el valor económico es aceptable.

Me propongo aquí enumerar algunos tipos de valores. Ésta no es de ninguna manera una lista taxativa y algunos de ellos se superponen. Otras personas pueden clasificar los valores de forma totalmente diferente. Lo importante es tener un valioso sentido de los valores potenciales como base para la valufactura deliberada.

Valor percibido

El valor percibido es el más importante de todos, ya que es el principal conductor. La mayor parte de la publicidad, de hecho, se refiere a este tipo de valor. Creemos que las personas rubias de ojos grandes son dulces e inocentes, cuando no lo son más que otras personas. Finalmente, la mayor parte de nuestro pensamiento y comportamiento se basa en la percepción.

La industria automotriz japonesa advierte que si un automóvil tiene el aspecto de un vehículo llamativo y deportivo mucha gente lo comprará como si realmente lo fuera. También se hizo evidente que si un automóvil parecía un viril vehículo de campo, las personas lo comprarían precisamente por esa imagen o percepción.

Hay un valor percibido que no tiene sustancia real, ya que lo que se vende es la percepción.

Hay un valor percibido que refleja un valor verdadero, pero irrelevante para el comprador.

Muchos relojes se venden como sumergibles hasta 3.000 metros. Éste es un valor real, supongo, y se percibe como un valor significativo. Sin embargo, el número de compradores que utilizarán un reloj a 3.000 metros bajo el nivel del mar es bastante reducido. De un modo similar, la exquisitez de un costoso vino tinto generalmente se desperdicia en el bebedor, pero el valor percibido existe.

Valor real

El valor real no significa nada a menos que exista el valor percibido. Si usted tiene ocasión de utilizar algo durante un tiempo, puede descubrir su valor real. Esto se puede difundir también de palabra, pero el proceso es lento. Asimismo, se desconfía de la reducción del precio de un valor real. ¿Por qué, si el producto es tan bueno, se reduce su precio?

La madre que insta a su hijo a comer espinacas en lugar de «comida basura» puede tener conocimientos de nutrición, pero los valores percibidos del niño son diferentes.

En el mundo de las especificaciones técnicas el valor real, por supuesto, adquiere más importancia, pero debe ser relevante. Un ordenador puede efectuar operaciones maravillosas. Pero, si usted no necesita esas operaciones, ¿de qué le sirve? Al respecto, es interesante la desaparición del procesador de palabras. La mayoría de las personas utiliza su ordenador sólo con esta finalidad, por lo que se podría pensar que un sencillo procesador de palabras tendría más sentido. ¿Dónde está el error? Hoy con cualquier ordenador se puede utilizar un paquete de *software* que lo convierte en procesador de palabras. Por lo tanto, sospecho que las personas pensaron que, ya que los precios eran similares, preferían tener el ordenador completo. También imagino que la calidad de la programación de los procesadores se quedó muy atrás. Sospecho que el concepto resucitará en forma levemente diferente como RFSW (Lectura, Archivo, Clasificación y Escritura electrónica).

Valor de entrada

En una ocasión alguien de la British Petroleum me dijo que en esa época (había dificultades en el mundo del petróleo) la empresa ganaba más dinero vendiendo caramelos en las estaciones de servicio que vendiendo gasolina. Sugerí que si ése era el caso, se debería conceder un descuento por la menor cantidad de gasolina que se compraba. Por la compra de 5 litros, por ejemplo, se ofrecería un descuento del 15 %. Si las personas compraban un poco cada vez, se detendrían con mucha más frecuencia y tendrían muchas más oportunidades de comprar los lucrativos caramelos. Comprar gasolina se convertiría así sólo en el valor de entrada.

Como expliqué anteriormente, la medición del tiempo en un reloj es sólo el valor de entrada para vender joyas a los hombres. Generalmente éstos no las usarán a menos que exista la excusa de medir el tiempo con ellas.

Valor de contexto

Una persona angloparlante en Brasil puede presentarse como profesora de idiomas. Ese valor no existe si esa persona vive en Estados Unidos o Inglaterra. A la inversa, un brasileño en Nueva York se lanzaría a enseñar portugués, la lambada o el samba.

El agua se puede vender a un valor elevado a personas sedientas. En países donde se sospecha de la contaminación del agua local, el agua no contaminada se puede vender a un alto precio.

Los valores de contexto, como los mencionados más arriba, pueden ser extremadamente lucrativos. Sin embargo, es evidente que los valores de contexto se superponen a los valores por rareza. Una pintura de un desconocido y antiguo maestro holandés podría tener poco valor para su poseedor, pero un valor elevado para el subastador de arte que conoce el mercado.

Un rostro bello en un club nocturno alemán tendrá, con diferencia, mucho más valor que en una pasarela de una casa de modas en París.

Valor de sinergia

Todos los constructores y promotores de ventas de conglomerados hablan de los valores de sinergia. El todo es más grande que la suma de sus partes. Siempre es más fácil inventar una historia y luego creerla que mostrar sinergia una vez que se han reunido todas las partes.

A diferencia de la mayoría de los fabricantes de alambre, Bekaert, una fábrica belga, no está asociada a una acería. Esto significa que puede comprar el acero de la mejor calidad y al mejor precio a cualquier fuente. Por otra parte, Humana ha descubierto que es lucrativo tener una compañía de seguros que lleve los pacientes a sus hospitales (como mencioné anteriormente). Es evidente que Sony y Matsushita creen que hay sinergia en poseer las fuentes de películas para cargar sus aparatos electrónicos; como resultado, adquirieron Columbia y MCA.

¿Está el valor de sinergia basado en el ahorro de costos, provisión segura o valor real combinado? El valor real combinado es mucho más inusual de lo que muchos creen.

Valor de seguridad

El temor a la incertidumbre, el temor a lo desconocido y el temor al riesgo son la base de toda la actividad aseguradora. Si el precio es correcto, la seguridad tiene un elevado valor. Pero el umbral tiene un precio excesivamente alto; de repente las personas se tornan fatalistas y deciden que pueden prescindir del seguro.

A un nivel normal, las garantías, el buen servicio y la reposición de los artículos defectuosos tienen un costo, pero su valor de seguridad es mucho más elevado.

Que los valores de seguridad se puedan asociar al mercado del automóvil usado significa éxito. Que los valores de seguridad se puedan asociar a los constructores o fontaneros significa nuevamente éxito. Cada vez que el valor real del producto que usted

compra sea incierto, alguna garantía marcará una gran diferencia. ¿Se imagina el éxito que tendría una organización que pudiera brindar alguna garantía de seguridad en el matrimonio?

Valor de atracción

El valor de atracción se superpone en gran parte al valor percibido. Sin embargo, este último por lo general se puede definir, mientras que el valor de atracción puede ser vago e indefinible. El objeto, sencillamente, tiene un «atractivo». Puede ser el color, el diseño o alguna otra característica. Hay una totalidad que atrae. Hay artículos que se venden mejor que sus rivales tan sólo porque son atractivos. Esto quizá suene irracional y alejado de los valores reales o percibidos, pero funciona. Un observador de escaparates diría: «Me gusta mucho esa cesta; me pregunto para qué podría utilizarla». El atractivo está allí y se busca un uso. Incluso objetos funcionales importantes, tales como cámaras fotográficas, se pueden comprar por una simple atracción visual y una «sensación». Los diseñadores han sabido esto durante largo tiempo, pero no muchos fabricantes lo han escuchado. El peligro ha sido que los nuevos diseños puedan atraer a unas personas pero no a otras, mientras que vender lo que siempre se ha vendido no causa sorpresa.

Valor de moda

Los valores de moda incluyen los valores artificiales de la excitación y el cambio. ¿Cómo se puede lograr que las personas se interesen por la ropa y compren más de lo que necesitan?

El valor verdadero del juego no es ganar o perder, sino pagar para gozar la anticipación. Del mismo modo, el valor verdadero de la moda es hacer más atrayente lo que de lo contrario sería muy tedioso. Siglos atrás, los hombres estaban tan interesados en la moda del vestir como las mujeres, pero hoy la moda masculina parece más apagada.

También hay modas en la inversión: aquello sobre lo que se lee, se habla y en lo que se está interesado.

En realidad, los valores de moda son valores de interés, pero se funden con los de autoimagen. ¿Cómo me veo a mí mismo? ¿Cómo me veo ante los demás? Si la religión no le brinda seguridad, se la tendrá que brindar su autoimagen, pero generalmente ésta es mucho menos confiable que la primera.

Valor de funcionamiento

Los ordenadores tienen que funcionar. Los teléfonos móviles tienen que funcionar. Los automóviles tienen que funcionar. Los cohetes antimisiles tienen que funcionar. Por consiguiente son valores de funcionamiento. La dificultad consiste en que se convierten muy pronto en líneas de base. Usted espera que su ordenador funcione y lo compra porque le atrae su tamaño. Desea que su teléfono móvil funcione y lo compra porque parece muy práctico. Confía en que su automóvil funcione y lo compra por su bajo precio.

Los valores de funcionamiento se convierten rápidamente en valores de mercancía.

En los viejos tiempos en que usted utilizaba un ordenador, cada vez que lo encendía tenía que pasar por la molestia de cargarlo, seleccionar opciones de un menú, etc. Hoy damos por sentado que usted vuelve al punto exacto en que se encontraba cuando lo desconectó.

Los nuevos valores de funcionamiento arrasan durante un tiempo. Luego los copian, alcanzan su nivel máximo y se convierten en valores de mercancía. Al mismo tiempo, estos valores son arriesgados, ya que, si no resultan, pueden alejar a un consumidor del producto. Muchas personas han vuelto de las cámaras automáticas a las manuales. Otras no sabrían cómo manejar una manual, ya que las funciones automáticas se han convertido en una expectativa estándar.

Valor de comodidad

Tal como he comentado anteriormente en esta sección, la comodidad, la simplicidad y la confianza se están convirtiendo en valores altamente importantes. Esto se aplica sobre todo al área de los servicios, en la que los métodos existentes son inaceptablemente complejos. Incluso algo tan simple como registrarse en un hotel parece excesivamente complicado.

SOMBREROS BLANCOS, VERDES Y AMARILLOS

La valufactura requiere una combinación de sombreros blancos, verdes y amarillos. El «sombrero blanco» se utiliza para obtener información general y para captar una visión del campo. Sin embargo, no espere que la información piense por usted.

El «sombrero verde» de la creatividad descubre conceptos generales y luego pasa a las ideas específicas para poner estos conceptos en práctica. Hay exploración y especulación. Trataré estos principios de la creatividad en la sección titulada «Creatividad seria».

El «sombrero amarillo» es muy importante para la valufactura. El amarillo es el marco «positivo lógico». Con este sombrero buscamos los beneficios.

Imagine a una persona casi completamente paralítica que yace en la cama y sólo puede mover un brazo. ¿Qué valores puede encontrar en este caso el pensamiento de sombrero amarillo?

La persona no puede moverse. Seguramente eso es malo. Pero quizá no lo sea. Hoy, gracias a las complejas redes de telecomunicaciones, es un alto valor tener una persona controlada, alguien que siempre está allí y que no se va de vacaciones al Caribe ni pierde horas en el almuerzo. Nunca se podría pagar a una persona lo suficiente como para mantenerla tan inmóvil, como si fuera paralítica, y eso representa el alto valor. Desde el punto de vista de la persona paralítica, los beneficios son aún mayores. Ahora podrá tener un trabajo bien pagado, podrá establecer contactos con el mundo exterior y también hacer amigos.

En todos los momentos de la valufectura, es necesario hacer una pausa y preguntarse cuál es el beneficio y para quién. De esas pausas surgen indicios de conceptos que luego se pueden desarrollar.

PERSONAS Y VALORES

No hay valores si no hay personas involucradas. Un valor es algo que brinda beneficios o que le abre a alguien la posibilidad de obtenerlos. Los valores no están suspendidos como nubes en el aire, sino que deben estar unidos a personas y nos exigen constantemente que nos hagamos preguntas.

- ¿A quién afectará esto?
- ¿A quién beneficiará?
- ¿A quién perjudicará?
- ¿Qué percepciones generará?
- ¿Cuáles son los efectos inmediatos, tanto a corto como a largo plazo?
- ¿Se advertirá este valor, las personas hablarán de él?
- ¿Existen circunstancias especiales en las que el valor será diferente?
- ¿Hay personas especiales para quienes éste podría ser un valor?

Como sugerí con respecto a los compradores, es necesario «despromediar», mirar más allá de la persona promedio. Un promedio es sólo una operación matemática que se realiza a partir de un surtido de diferentes personas con diferentes circunstancias, gustos y necesidades. Todo maestro sabe —o debería saber— que no hay un alumno «promedio» en el curso. Si hay características tales como inteligencia, disciplina, holgazanería, energía, causante de problemas o aburrimiento, problemas en casa, etc., el maestro sabe que en un individuo se podrán presentar infinitas combinaciones de estos factores. El secreto es reconocer la individualidad como fuente de valores pero no

terminar con un mercado tan pequeño que no resulte de interés para los comerciantes minoristas. Sin embargo, abundan las revistas especializadas en las tiendas y un mercado de 100 millones de dólares para tabaco de mascar.

NATURALEZA DE LOS VALORES

Algunos valores son intencionales; otros, simplemente surgen. Cuando se preguntó a los clientes si utilizarían un cajero automático en lugar de una sonriente persona, la mayoría de las encuestas mostró que odiaban la idea. Una vez que se instalaron los cajeros automáticos, descubrieron que los clientes preferían utilizar el cajero automático aunque no hubiera colas frente a las cajas.

Es necesario que seamos rápidos para reconocer y escoger los valores que no fueron intencionales, sino que surgieron espontáneamente.

Valores múltiples

Su restaurante tiene una vista muy hermosa del valle. La comida es excelente. Los expertos en gastronomía han descrito el restaurante en términos entusiastas. Es elegante estar allí. Usted observa y es observado por personas importantes. Una estrella de televisión famosa vive cerca de allí y a veces va a cenar. Estos son valores múltiples. Todos son un plus, pero también existe un peligro. Las expectativas de los clientes son tan altas que cualquier caída de los estándares, tal como una antesala sucia, podría producir una decepción inmediata.

Valores enfocados

Un restaurante pequeño junto al muelle ha ganado su reputación con un solo plato. Usted va allí a comer cangrejo al «chili». Éste es excelente y muchos van allí únicamente por este plato, pero el ambiente es sencillo.

Otro restaurante, con comida y ambiente sencillos, gana reputación por un solo motivo: el propietario es una persona muy franca y puede ser muy grosero con los clientes. A algunas personas masoquistas les gusta esto, ya que les hace sentir importantes.

Se sabe que un café permanece abierto toda la noche. Por lo tanto, si usted necesita comer después de que todos los demás lugares hayan cerrado, ya sabe dónde ir.

Todos estos ejemplos revelan valores enfocados que tienen éxito.

Valores secundarios

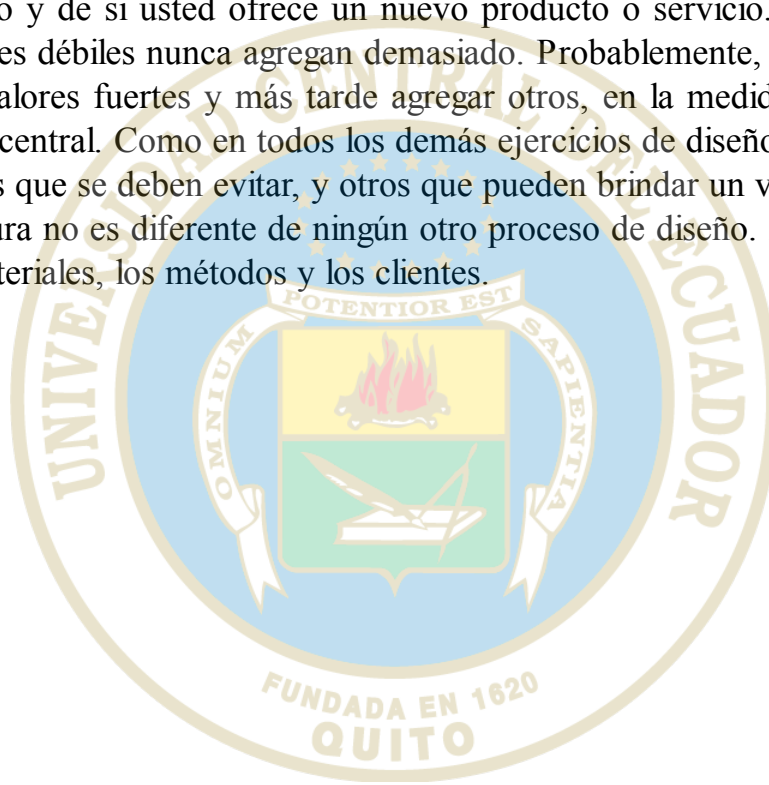
El restaurante es muy frecuentado por periodistas modestos que van a conversar y a recoger el chisme del momento. Quizás usted quiera saber si hay algo más relacionado con el rumor que ha oído. Puede inclusive querer comprobar si alguien más conoce la primicia que usted cree tener.

Desde otro restaurante se ve la entrada a una gran tienda de juguetes y usted quiere hacer una investigación acerca de qué clase de personas van a esa tienda a la hora del almuerzo.

Estos ejemplos revelan valores secundarios que pueden hacer o no que su restaurante tenga éxito.

¿Debería usted limitarse a diseñar un valor sobresaliente o debería intentar crear tantos valores paralelos como le sea posible? La respuesta no es sencilla, ya que depende mucho del campo y de si usted ofrece un nuevo producto o servicio. Con certeza, una multitud de valores débiles nunca agregan demasiado. Probablemente, la mejor estrategia sea diseñar los valores fuertes y más tarde agregar otros, en la medida en que éstos no debiliten el valor central. Como en todos los demás ejercicios de diseño, hay factores que deben estar, otros que se deben evitar, y otros que pueden brindar un valor especial.

La valufactura no es diferente de ningún otro proceso de diseño. Es necesario llegar a conocer los materiales, los métodos y los clientes.



NOTACIÓN DE VALORES

En esta sección me propongo exponer una simple «notación de valores».¹ Creo que en el futuro percibiremos información compleja y relaciones en patrones visuales en lugar de columnas de números. Los simples gráficos matemáticos y los gráficos de porción de torta son pasos tradicionales en esta dirección.

El propósito de la notación visual es dar una impresión inmediata. Las notaciones pueden también ser útiles para señalar puntos y efectuar comparaciones.

Tomamos la «V» de valor y la agrandamos progresivamente (fig. 11.1). Luego la giramos hacia el costado, mirando al margen derecho, para representar el valor de salida. A continuación podemos añadir una flecha para señalar la dirección de salida, pero no hay necesidad de seguir utilizando esta flecha adicional.

Giramos una «V» similar hacia el costado, mirando al margen izquierdo para indicar el valor de entrada. Podemos señalar también la dirección de entrada con una pequeña flecha.



Figura 11.1

Si unimos dos «V», tenemos un sistema simple de entrada/salida. Se introduce un valor en el sistema y sale otro.

Imagine que cada vez que deseara cocinar tuviera que coger dos palitos y frotarlos para prender fuego. Esto resultaría algo incómodo. Podría tener un ayudante, por supuesto, que le prestase este servicio.

La sociedad industrial ha simplificado la vida inventando una cocina que se puede encender con una chispa piezo-eléctrica. De este modo, la cocina le está prestando el servicio que de lo contrario le hubiera prestado el ayudante antes mencionado. En consecuencia, coincido con Rosabeth Moss Kanter en que todos los productos son modos de prestar un servicio.

Por una parte, muchos elementos (materias primas, acero, manufacturas, pintura, investigación, diseño, pruebas) integran la producción de una cocina. Del lado de la salida obtengo el valor de la cocina.

Por lo tanto, podemos ubicar la cocina entre el vértice de la «V» de entrada y el de la «V» de salida (fig. 11.2). Hay elementos que han entrado en la producción de la cocina y hay valores que salen de su existencia, funcionamiento y utilización.

Ésta es una descripción muy simplificada del proceso comercial e industrial. En futuros diagramas podemos, por supuesto, eliminar la cocina y suponer sencillamente que hay un punto de transferencia entre el productor y el consumidor.

Pero ¿cuáles son los valores que ingresan por el lado de entrada? Desde el punto de vista del productor hay costos. Se necesita dinero para producir la cocina. Se deben pagar salarios y comprar materiales. Pero el dinero no se utiliza directamente. Es un valor que usamos para comprar otros valores, tales como la capacidad y el tiempo de los trabajadores o el combustible para producir energía.

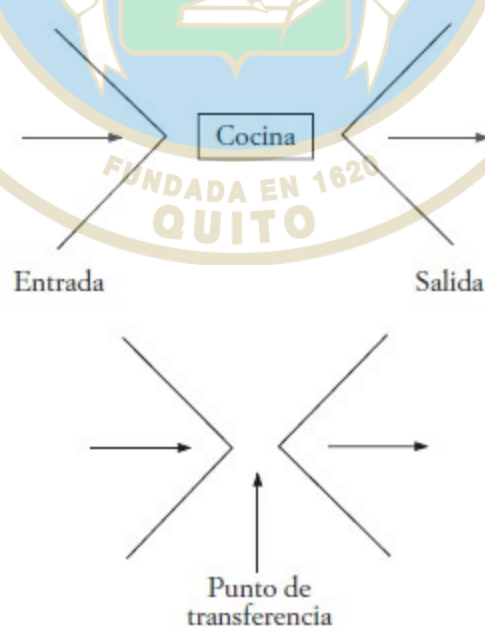


Figura 11.2

Si una persona trabaja el doble por el mismo salario, el valor de entrada es aún mayor cuando el valor dinero sea el mismo del lado de la entrada. Si se duplica el precio del combustible, se duplica también la entrada de dinero, pero la entrada de valor energía se mantiene igual.

Lo que me propongo hacer es tratar los valores dinero y todos los valores no pecuniarios por separado. Los primeros se representan con la línea discontinua y los segundos con la línea continua (fig. 11.3).



Figura 11.3

El valor dinero del lado de salida representa el dinero que obtiene el productor de la venta de la cocina. El valor del lado de salida es el valor de la cocina para el comprador. Ahora podemos superponer las figuras de entrada/salida para los valores dinero y los valores no pecuniarios.

Los tamaños relativos se muestran mediante la abertura de la «V» en el gráfico. Una «V» más abierta implica un valor mayor (fig. 11.4).

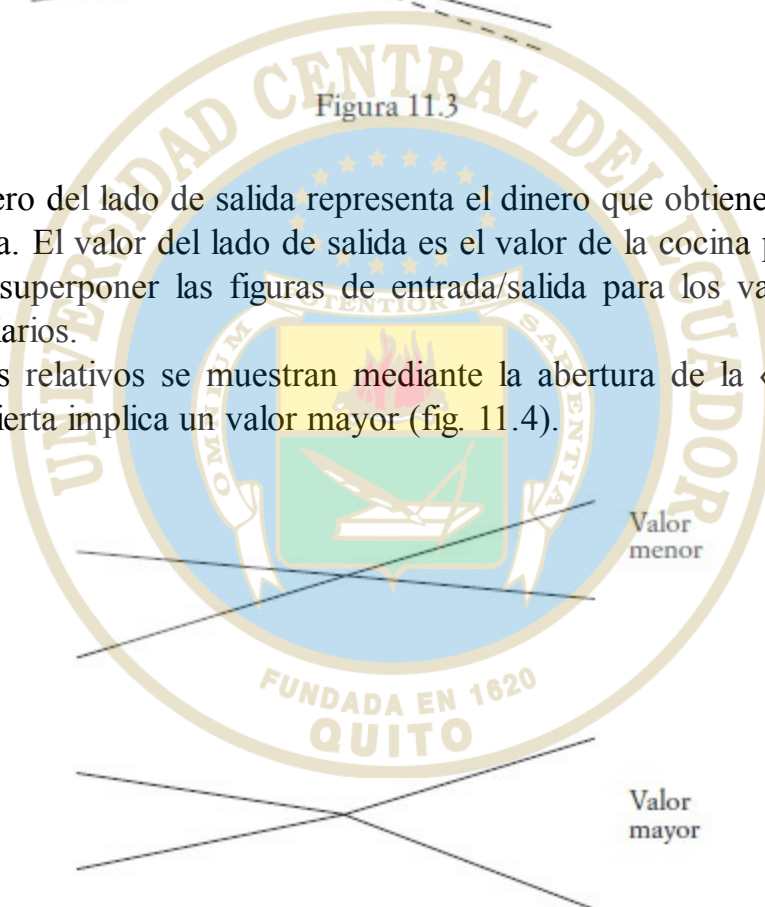


Figura 11.4

Si la salida del valordinero es exactamente igual a la entrada de éste, no hay ganancias ni negocio comercial (fig. 11.5A).

Sin embargo, si la salida del valor no pecuniario es mayor que la entrada (fig. 11.5B), tendríamos la operación de una fundación que no gana dinero, pero que puede ofrecer un valor de salida mayor que el de entrada. Si el valor de salida no es mayor, la

fundación está sólo sobreviviendo.

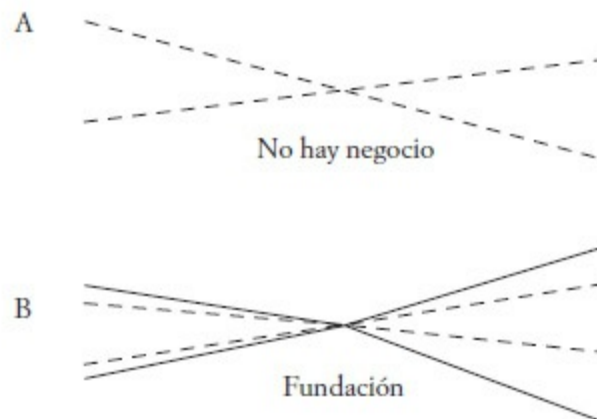


Figura 11.5

Más adelante me referiré al valor dinero simplemente como dinero y al valor no pecuniario simplemente como valor.

Si adjudicamos dos tamaños a la entrada de dinero (grande y pequeño) y dos tamaños a la salida (grande y pequeño) y luego hacemos exactamente lo mismo con la entrada y la salida de valor, podríamos tener dieciséis combinaciones diferentes.

De estas dieciséis posibilidades sólo cuatro (figs. 11.6B-E) ofrecen algún tipo de base para un negocio, ya que el dinero que sale debe ser superior al que entra (fig. 11.6A).

La figura 11.6B muestra una situación de negocio en la que el valor de salida es mucho menor que el de entrada. Sólo hay negocio, ya que hay un fuerte sobreprecio (el valor ofrecido es menor que lo que se cobra por él), bajos salarios de los trabajadores o mucha productividad. En cualquier caso, el concepto de negocio debe ser realmente pésimo para reducir el valor de entrada. Ésta es la peor de las cuatro posibilidades.

La figura 11.6C muestra valores de salida iguales a los de entrada, con lo que no se ha añadido nada. Hay negocio porque el costo de los valores de entrada se ha mantenido bajo. Esta entrada a bajo costo se podría haber obtenido con mucha productividad, pagando bajos salarios a los trabajadores o utilizando el trabajo voluntario.

La figura 11.6D muestra el pago completo de la entrada, pero hay negocio sólo porque el valor de salida tiene sobreprecio. Este valor es igual al valor de entrada: no se ha agregado nada.

La figura 11.6E es el único negocio realmente satisfactorio. Hay un concepto de buen negocio que añade valor. No hay sobreprecio y los trabajadores están bien remunerados. Ciertamente, la productividad podría reducir la entrada de dinero por debajo de la entrada de valor; por lo tanto, este modelo se podría aún mejorar.

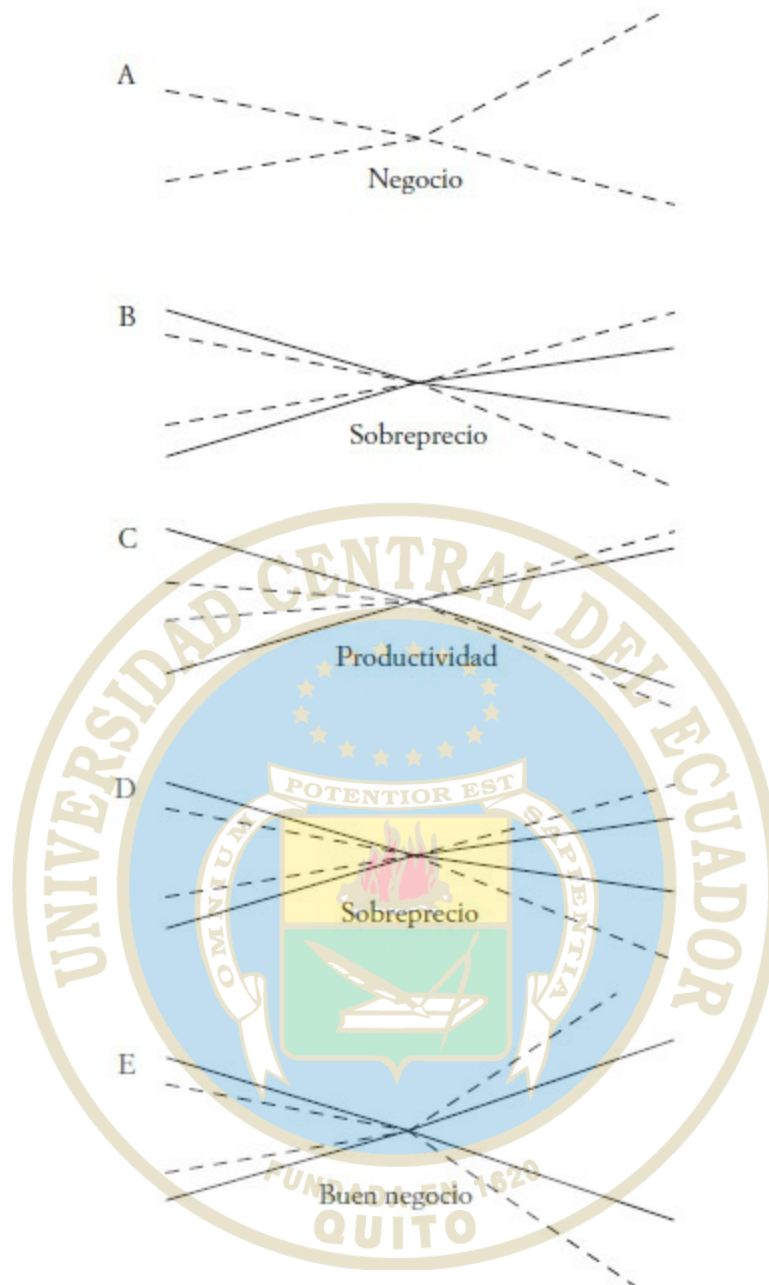


Figura 11.6

El cambio de «A» a «B» en la figura 11.7 muestra el efecto de las reducciones de personal. Se reducen los costos de entrada, pero también el valor de entrada, a menos que inicialmente hubiera exceso de personal. También se reduce el valor de salida y, a no ser que haya sobreprecio, disminuyen los ingresos.

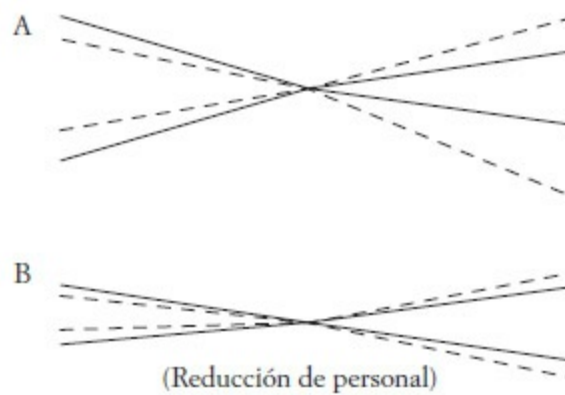


Figura 11.7

El cambio de «A» a «B» en la figura 11.8 muestra el efecto del entrenamiento o el mejoramiento de aptitudes. Se pueden reducir los costos de entrada o se puede aumentar la salida a partir del mismo número de personas, junto con un aumento de los ingresos.

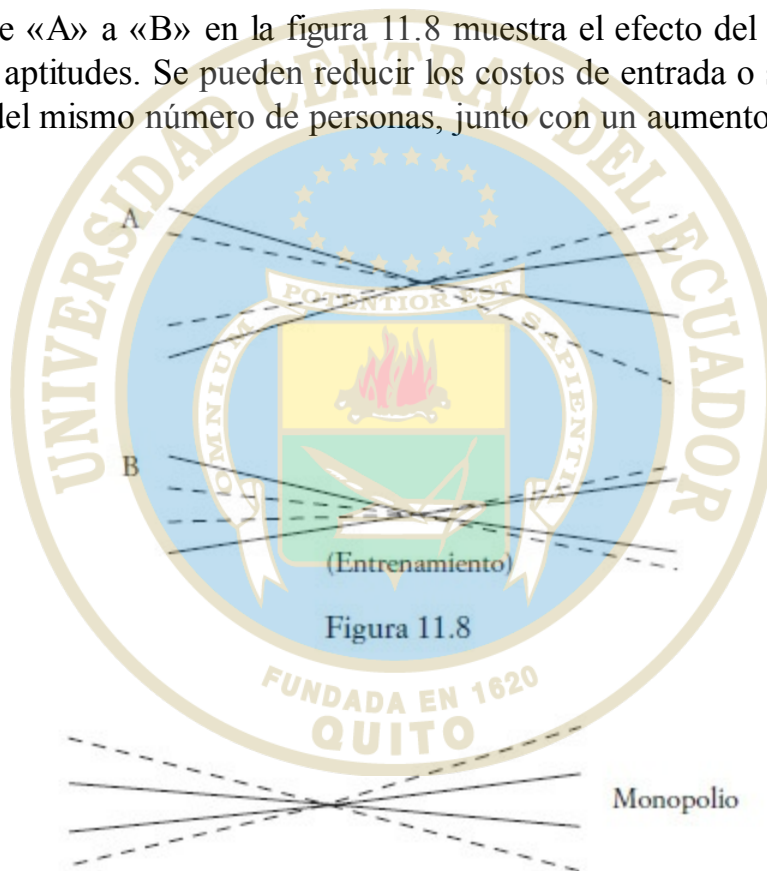


Figura 11.9

La figura 11.9 muestra lo que puede ocurrir en una situación de monopolio. Los costos de entrada son superiores a los valores porque hay ineficiencia. Los ingresos de salida derivan de los precios del monopolio, que son mayores que los valores entregados.

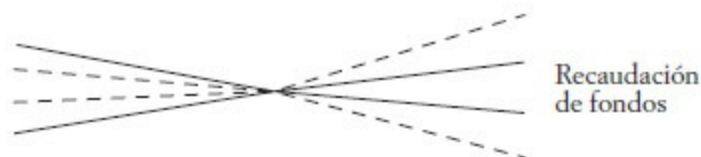


Figura 11.10

La figura 11.10 muestra una actividad caritativa de recaudación de fondos. Los costos de entrada son bajos, ya que la mayor parte del valor de entrada es provista por voluntarios que trabajan gratuitamente. En la salida hay ingresos elevados, pero los valores son bajos, ya que el propósito del ejercicio es tan sólo recaudar fondos.

El cambio de «A» a «B» en la figura 11.11 muestra el resultado de una mala adquisición. El costo de entrada (cargos por deudas, etc.) se ha elevado, pero el valor y los ingresos de salida permanecen sin cambios.

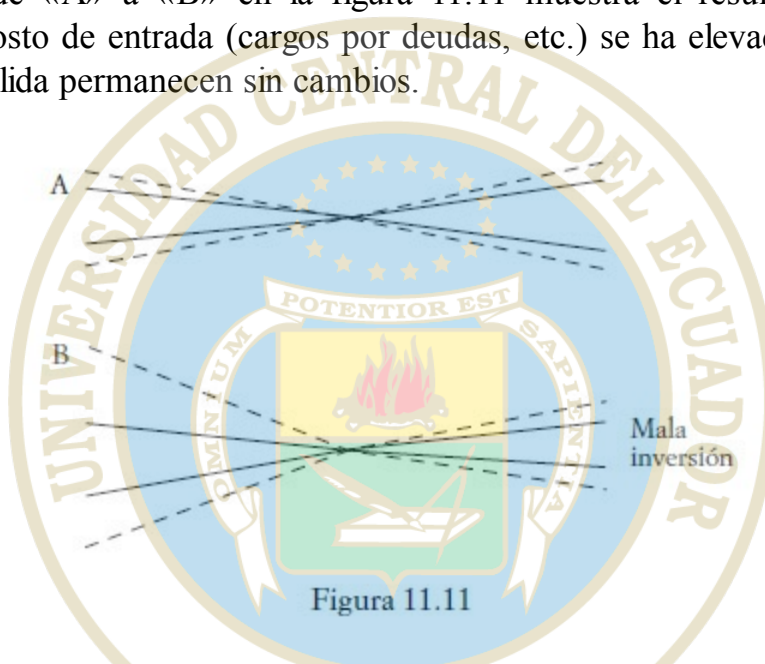


Figura 11.11

La figura 11.12 muestra el efecto de una buena inversión. Al principio el costo de entrada aumenta, pero finalmente esto da una subida aún mayor del valor de entrada. Por último, el valor y los ingresos de salida aumentan.

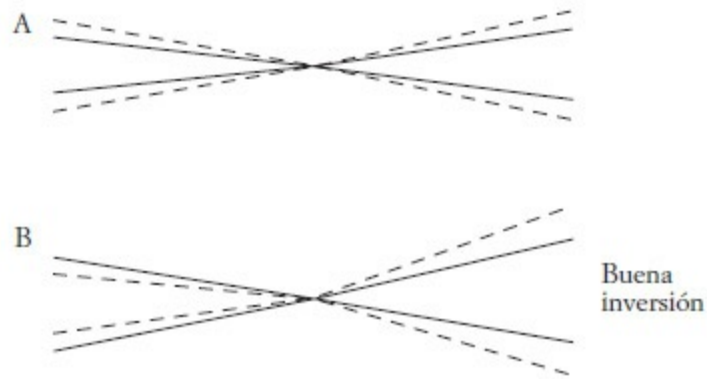
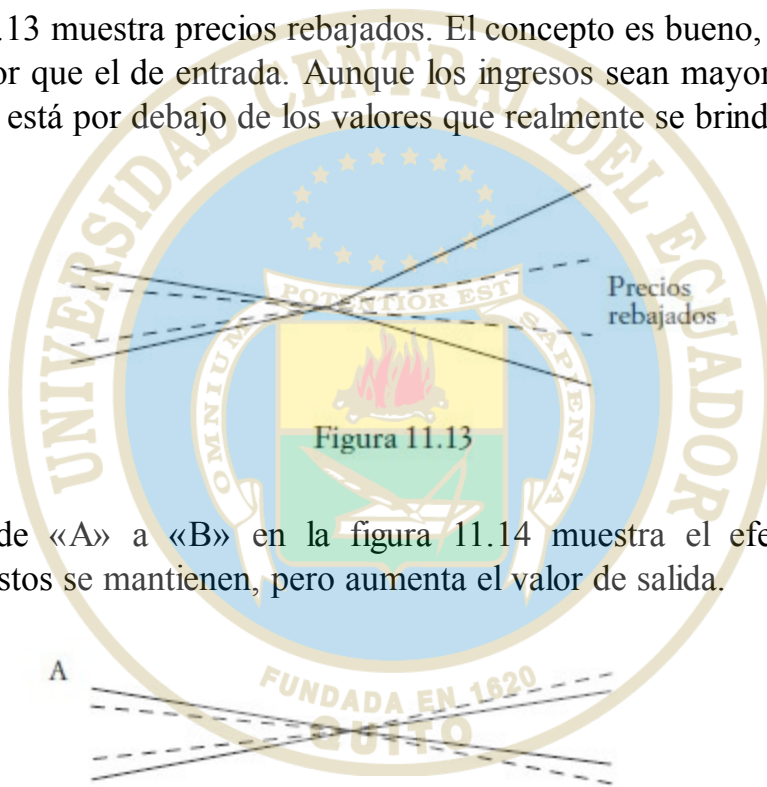


Figura 11.12

La figura 11.13 muestra precios rebajados. El concepto es bueno, por lo que el valor de salida es mayor que el de entrada. Aunque los ingresos sean mayores que el costo de entrada, el precio está por debajo de los valores que realmente se brindan.



El cambio de «A» a «B» en la figura 11.14 muestra el efecto de un nuevo concepto. Los costos se mantienen, pero aumenta el valor de salida.

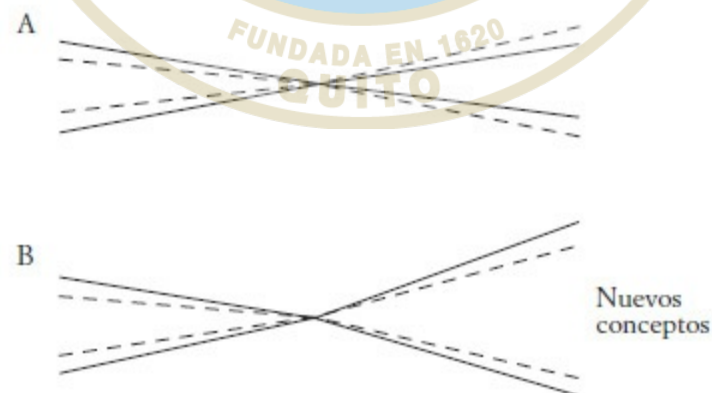


Figura 11.14

Más tarde se pueden aumentar los precios para adecuarlos a los nuevos valores ofrecidos. En la práctica, probablemente todo nuevo concepto requiera un aumento en los costos. Por lo tanto, se puede ver que un nuevo concepto es igual a cualquiera otra inversión. La diferencia radica en que el costo es mucho menor, pero los riesgos pueden ser mayores.

El valor de salida no depende exclusivamente del valor de entrada sino que puede ser ayudado por las circunstancias. Usted toma una aspirina cuando tiene jaqueca. Encuentra la llave correcta para liberar a un hombre encerrado en una habitación. Busca un bote cuando hay una inundación. Desea una bebida sin alcohol en un caluroso día de verano.

La figura 11.15A muestra cómo las circunstancias contribuyen al valor de salida; esto se señala con la superficie sombreada. La salida de dinero se puede mantener igual o aumentar los precios para aprovechar la buena racha. En cualquier caso el volumen de ventas subirá.



Figura 11.15

La figura 11.15B ofrece el efecto inverso. Las amenazas de terrorismo reducen los viajes por aire en un 20 %. Sin embargo, los costos de las aerolíneas son iguales aunque se reduzcan los valores de salida. Puede que no se reduzca el precio, pero sí el volumen.

El efecto de competir optando por la calidad superior o los precios altos se muestra en la figura 11.16A. Los costos de entrada son elevados pero también lo es el valor de entrada. El valor de salida y el precio son muy altos porque los precios de la calidad superior no son elásticos, y también debe haber buenos márgenes para cubrir la publicidad y otros costos.

El efecto de competir optando por producir al más bajo costo se muestra en la figura 11.16B. Se reducen los costos de entrada y la calidad. Cae el valor de salida y el precio baja aún más. La estrategia tiene sentido sólo si hay grandes incrementos en el volumen. Normalmente, éste no se muestra en los diagramas de entrada/salida comunes, pero aquí se indica con la línea punteada exterior del lado de la salida (volumen marcado).

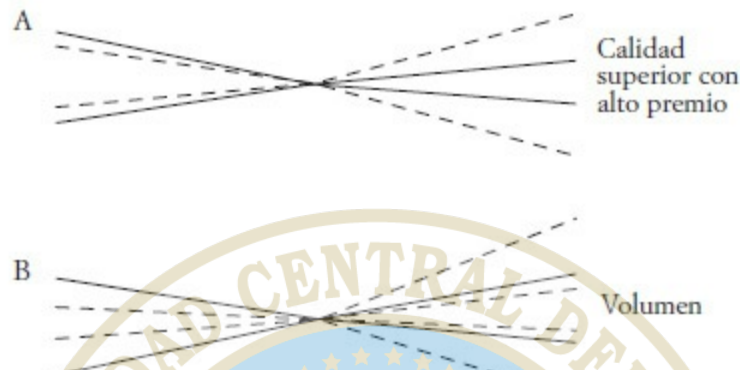


Figura 11.16

El valor total de salida se puede dividir esquemáticamente, como se presenta en la figura 11.17. Es posible señalar las supuestas contribuciones de los diferentes elementos.

El costo o el dinero de entrada también se puede dividir en diferentes áreas, como se sugiere en la figura 11.18. Por ejemplo, en el sector de la salud los costos de personal pueden ascender al 80 %, y los de medicamentos a aproximadamente el 7 %.

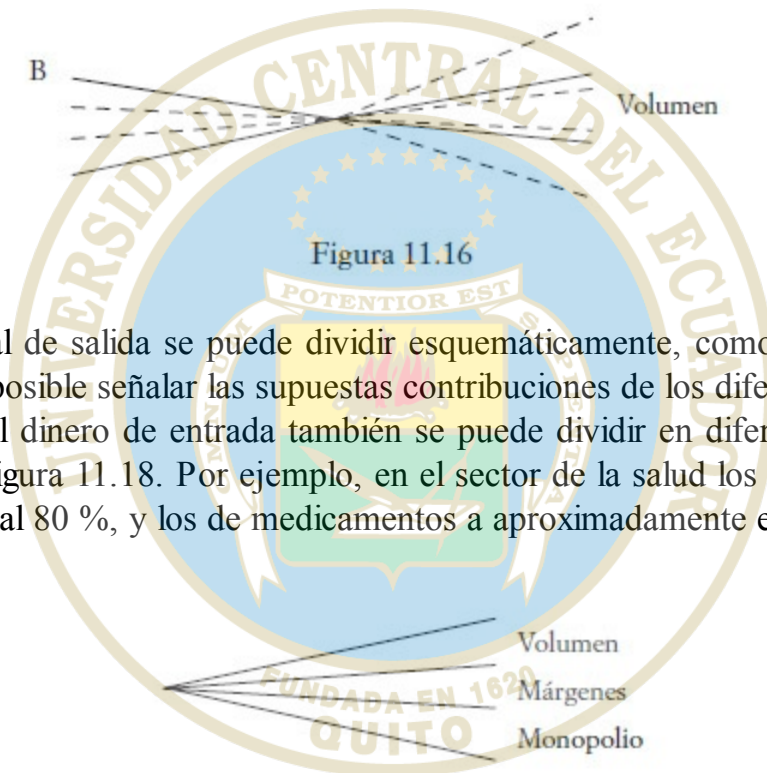


Figura 11.17

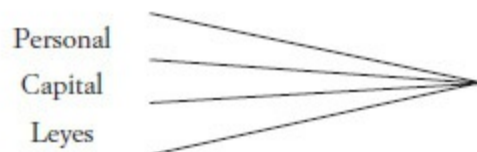


Figura 11.18

Esta notación de valores indica las relaciones cambiantes entre los valores dinero (costo e ingresos) y los valores no pecuniarios; y señala, también, la relación entre entrada y salida. La notación básica se puede utilizar de formas al mismo tiempo simples y complejas. Como todas las notaciones, ésta es útil para ofrecer un marco para el pensamiento. Los puntos de comparación y los puntos de atención se pueden descubrir fácilmente. Los cambios y la esperanza de cambios se pueden ilustrar.



CREATIVIDAD SERIA

No se puede dudar de que la creatividad es el recurso humano más importante. Sin ella, no habría progreso y repetiríamos eternamente los mismos patrones.

En 1989 se me solicitó que presidiera un encuentro de personas laureadas con el premio Nobel. Sólo una de ellas admitió que había logrado su descubrimiento mediante el análisis sistemático. Todos los demás habían tenido alguna introversión creativa. En retrospectiva, se ha disfrazado a estos saltos creativos de deducción lógica paso a paso. Esto es necesario para la comunicación, pero no debería engañar a nadie que haya estudiado la historia de la ciencia.

Si la creatividad es tan importante —y casi todas las empresas afirman que son creativas—, ¿por qué no la tratamos con más seriedad? Existen varias razones esenciales.

1. Toda idea creativa valiosa debe parecer siempre lógica en retrospectiva; de lo contrario, no tendremos manera de reconocer su valor. Por ello, suponemos que una mejor lógica habría sido suficiente para llegar a la idea. Esto es totalmente incorrecto en un sistema de información creador de patrones y autoorganizado. Dado que menos del 0,1 % de los pensadores o educadores tienen alguna idea acerca de la naturaleza o funcionamiento de los sistemas de información autoorganizados, la mayoría de las personas supone aún que la lógica debe ser suficiente.
2. Aceptamos que las nuevas ideas surgen ocasionalmente como consecuencia del cambio o a través de una combinación inusual de circunstancias. Creemos que siempre será un proceso casual y que no podemos hacer nada salvo esperar a que se produzca.
3. Aceptamos que algunas personas parecen creativas, mientras que otras no lo son. Creemos que existe un talento misterioso para la creatividad que tenemos o no, por ejemplo una entonación perfecta para la música. Una empresa no puede hacer nada, salvo buscar y contratar a dichas personas creativas.
4. No hemos comenzado a comprender la creatividad. No la dominamos. Los intentos de comprenderla, analizando el proceso mediante el que las personas han tenido ideas, son bastante inútiles, ya que no nos dicen nada acerca del mecanismo.

5. Ha habido una noción peligrosamente errónea según la cual lo mejor que se podía hacer para liberar la creatividad era eliminar las inhibiciones y dejar que las personas fueran creativas. Ésta fue la base de métodos tradicionales tan débiles como el «torbellino de ideas». Tales métodos han hecho mucho daño al desarrollo de la creatividad haciendo que parezca desenfrenada e inoportuna.
6. Hemos creído que la creatividad era adecuada para los artistas, publicitarios, diseñadores y creadores de productos, pero que los asuntos serios tales como la ingeniería y las finanzas requerían sólo análisis.

Por todas estas razones no hemos tratado la creatividad con seriedad. ¿Qué ha cambiado? Muchísimo. Ahora podemos mirarla de forma totalmente nueva.

1. Por primera vez en la historia del hombre, hemos comenzado a comprender la diferencia entre los sistemas tradicionales pasivos de información, en los que ésta es movida por un procesador, y los sistemas de información activos y autoorganizados, en los que la información se organiza en secuencias y patrones. Esto no tiene nada de misterioso. Las redes nerviosas actúan como sistemas autoorganizados en formas muy simples. Sugerí estas formas en 1969, en mi libro *The Mechanism of Mind*. Las ideas expuestas fueron tomadas por muchos y desarrolladas de forma independiente por otros. Hoy integran las principales corrientes de pensamiento y hay ramas de las matemáticas que las están tratando. El profesor Muray Gell Mann (quien recibió el premio Nobel por el descubrimiento del *quark*) me dijo en una ocasión que estas ideas se habían tratado en mi libro por lo menos ocho años antes que los matemáticos lograran abarcarlas. En una sección de mi libro más reciente, *I am right - You are wrong*, actualizo estas ideas. Una vez que comprendamos el modo en que los sistemas autoorganizados crean patrones asimétricos, podremos entender por qué todas las ideas valiosas deben ser siempre lógicas en retrospectiva. Podremos también comenzar a diseñar las herramientas poderosas de la creatividad que debemos utilizar para movernos lateralmente por los patrones. La creatividad es un proceso lógico, pero se trata de la lógica de los sistemas autoorganizados, no de la lógica tradicional de los sistemas pasivos.
2. A través de esta referencia al comportamiento de los sistemas autoorganizados, podemos comprender por qué las nuevas ideas han sido estimuladas por casualidad, error o accidente. Y ahora podemos actuar. Tenemos la opción de lanzarnos a utilizar el proceso deliberadamente, en lugar de esperar a que se produzca.
3. Si no hacemos nada con respecto a la creatividad, es obvio que seguirá siendo una cuestión de talento natural. Ahora que hemos comenzado a comprenderla y a diseñar herramientas específicas, podemos hacer algo al respecto, como

por ejemplo desarrollar el pensamiento creativo como habilidad. Para aquellos que sí tienen un talento natural (motivación, curiosidad, especulación), las herramientas deliberadas ampliarán su aptitud natural. Cuando escribí mi primer libro sobre la creatividad, me sorprendió cuántas personas realmente creativas me escribieron para expresarme su agradecimiento y decirme cuán útiles les habían resultado mis métodos. Para aquellos que nunca se han considerado creativos, las herramientas les abren una aproximación lógica a la creatividad. La paradoja consiste en que aquellos que se desenvuelven bien en los juegos que se les presentan, serán hábiles en el juego de la creatividad una vez que se lo despliegue. En realidad, pueden ser mejores que los tradicionales rebeldes que han alcanzado la creatividad en el pasado negándose a jugar según las reglas aceptadas. Éste es el motivo por el que los japoneses han mejorado en este campo. En los primeros años de la década de 1970, el primer libro que publiqué en Japón vendió más ejemplares per cápita que *Love Story*, de Eric Segal, en Estados Unidos.

4. En lugar de limitarnos a analizar el comportamiento de las personas creativas, ahora podemos ver los fundamentos del sistema de información del cerebro y diseñar herramientas creativas sobre esa base.
5. El cerebro humano no está diseñado para ser creativo. Está diseñado para permitir que la información que ingresa en él se organice en patrones, y que más tarde éstos se utilicen. Por lo tanto, la noción tradicional, según la cual es suficiente liberar las inhibiciones, es inadecuada. Ello produciría un tipo de creatividad más débil. Para establecer una creatividad seria, tenemos que ir más allá y utilizar métodos que no sean naturales, que contradigan la forma en que al cerebro le gusta manejar la información. Métodos tales como la provocación (que discutiré más adelante en esta sección) no son naturales. El proceso tradicional de «torbellino de ideas» es algo mejor que nada, pero es demasiado pobre.
6. Ahora sabemos que si usted tiene que pensar de alguna manera —incluso acerca de temas más técnicos— se necesitan nuevos conceptos. El cerebro sólo puede ver lo que está preparado para ver. El análisis de información no dará nuevas ideas a menos que ya las hayamos iniciado en nuestro cerebro a través del proceso de creatividad. Ésta produce las hipótesis y especulaciones que nos permiten ver todo esto de forma diferente.

Por todas estas razones prefiero utilizar la expresión «creatividad seria». Deseo distinguir la creatividad basada en la comprensión de los sistemas de información autoorganizados de la creatividad basada en la inspiración y en la divagación, con la remota esperanza de que algo suceda. La creatividad seria se refiere al despliegue de la lógica y del juego de la creatividad para que ya no sea un misterio. A primera vista, el uso

del término «seria» parecerá una contradicción, ya que siempre hemos considerado la creatividad como algo excéntrico, loco y extraño. Ya es hora de que vayamos más allá de ese enfoque, que retrasó el desarrollo de la creatividad deliberada.

Debido a mi deseo de reunir a las empresas que comenzaban a ver la necesidad de la creatividad seria, monté el International Creative Forum. Los socios fundadores incluyeron a IBM, Prudential, Du Pont, Merck, Nestlé, British Airways y BAA Guinness.

EL USO DE LA CREATIVIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN

Dentro de una organización, es necesario utilizar la creatividad seria de dos maneras:

1. Como parte esencial de la habilidad general de todos los que trabajan en la organización. Se necesita creatividad seria para hacer más eficaces procesos tales como los círculos de calidad, el mejoramiento del trabajo y las sugerencias de reducción de costos. La creatividad no sólo brinda ideas tangibles, sino que es una gran motivadora, ya que estimula a que las personas piensen en lo que están haciendo. La creatividad es una parte esencial de la administración de calidad total y de todos los ejercicios de reducción de costos. El análisis puede llevarlo sólo hasta ahí. Se necesitan alternativas y nuevas ideas. Las personas que han de resolver problemas necesitan mucho la creatividad, especialmente cuando no se puede eliminar la causa del problema y se debe diseñar una salida. El mejoramiento depende en gran medida de la creatividad, especialmente el mejoramiento de los pequeños pasos sucesivos. La gerencia de nivel superior, incluido el director ejecutivo, debe comprometerse con la creatividad. No es suficiente delegarla en otros. Según mi experiencia es esencial que esta gerencia comprenda la lógica y los métodos de la creatividad seria. La creatividad es simplemente una parte del pensamiento y usted no puede separarla y decir que es de la incumbencia de otra persona.
2. También se necesita creatividad enfocada en áreas especiales, incluyendo estrategia, investigación, diseño del producto, comercialización, relaciones laborales, finanzas y métodos de producción. En estas áreas hay una constante necesidad de nuevas ideas para resolver problemas o abrir oportunidades. Confiar exclusivamente en la experiencia, la información y el análisis es como confiar en un automóvil con sólo tres ruedas. Nunca es oportuno decir que ya hay demasiadas ideas. Nunca podrá haber demasiadas ideas nuevas. Y si las hubiera, se necesitaría ser creativo para sacar provecho de todas ellas. A veces el personal de los departamentos especializados en los que se necesita mucha creatividad es muy autosuficiente e inclusive arrogante. Piensa que lo sabe todo y que tiene mucho talento. Dicha arrogancia suele estar mal ubicada. Estar

ocupado no es lo mismo que tener buenas ideas. En principio, los ingenieros y científicos creen que la creatividad no se aplica a sus campos, que están controlados por hechos y leyes físicas. Pero, una vez que dichas personas ven la lógica de la creatividad seria, advierten que ésta es matemáticamente esencial. En una ocasión di una charla a 1.200 doctores del departamento de investigación de 3M en Minneapolis. Ocho años más tarde, un amigo me dijo que el gerente de investigación le había comentado que esta breve charla de noventa minutos había tenido más efecto sobre sus investigaciones que cualquier otra cosa que había hecho antes. Esto se debió al énfasis puesto en la lógica de la creatividad seria.

¿FUNCIONA?

En 1975, di una charla sobre pensamiento lateral en la Universidad Internacional de la Young Presidents Organization (YPO), en Boca Raton, Florida, donde el anfitrión era Peter Ueberroth. Cuando ésta finalizó se acercó a mí, me dijo que le había interesado enormemente y me pidió que le ayudara a practicar el pensamiento lateral en su agencia de viajes, llamada «Ask Mr. Fosters» («Pídaselo al señor Fosters»).

Nueve años más tarde, me enviaron un recorte de una entrevista del *Washington Post* (del 30 de septiembre de 1984) en la que el periodista preguntaba al señor Ueberroth cómo había logrado generar las nuevas ideas que habían hecho de los Juegos Olímpicos de Los Ángeles un éxito tan grande. El señor Ueberroth respondió que había utilizado el pensamiento lateral, y toda la entrevista discurrió sobre este tema.

En 1980, estuvieron a punto de acabar los Juegos Olímpicos porque ninguna ciudad deseaba ser su sede, debido a las enormes pérdidas que generaban. Hasta el momento en que se escribe este libro, la ciudad de Montreal aún no ha terminado de pagar las deudas en que incurrió por los Juegos Olímpicos de 1976. Los Ángeles aceptó ser sede de los Juegos sólo porque Ueberroth y su equipo garantizaron que no habría demandas financieras a los fondos de la ciudad. Finalmente, los Juegos de 1984 dieron una ganancia de 225 millones de dólares. Hoy, ciudades de todo el mundo quieren ser sede de los Juegos. Recientemente, seis ciudades gastaron 70 millones de dólares en esfuerzos de promoción para lograr ser sede de los Juegos de 1996.

El trofeo de *yachting*, la Copa de América, ha sido retenido por Estados Unidos durante 150 años sin interrupción, salvo en 1983. Hace dos años, en una recepción en Melbourne, Australia, se me acercó una persona y se presentó como John Bertrand. Me dijo que él había sido el capitán del exitoso equipo retador australiano de 1983, que ganó la Copa. Me explicó que sentía que le debía su éxito al uso del pensamiento lateral en todos los aspectos, sobre todo en lo que se refiere al diseño innovador de la quilla del barco ganador.

David Tanner, de Du Pont, relata cómo unos minutos de pensamiento lateral condujeron a ahorrar 30 millones de dólares en el desarrollo de un producto. Ya he mencionado cómo utilizó Ron Barbaro, de Prudential, el pensamiento lateral para desarrollar el concepto de «beneficios en vida».

Se podrían contar muchas otras historias. En todos los casos el mérito se debe a la motivación y al liderazgo de la persona involucrada. Sin tales aptitudes, no hubiera sucedido nada. Cuando estas personas con talento buscan a su alrededor formas de desarrollar nuevos conceptos, descubren que las actitudes y técnicas del pensamiento lateral satisfacen sus necesidades.

La creatividad seria requiere cuatro factores:

1. Motivación.
2. Actitudes.
3. Enfoque.
4. Técnicas.

Todos sabemos que la ejecución de una nueva idea es aún más importante que la idea en sí misma. También yo lo sé. En este punto, estoy tratando la creatividad seria y supongo que una organización necesita nuevas ideas y estar dispuesta a ejecutarlas.

MOTIVACIÓN

La principal diferencia entre las personas creativas y las no creativas es la motivación. Llámeme curiosidad si lo desea. La persona motivada está dispuesta a efectuar una pausa y buscar alternativas más allá de las obvias que se le ofrecen. La persona motivada se detiene a mirar cuestiones que otras personas dan por sentadas. La persona motivada disfruta del pensamiento creativo casi por el pensamiento mismo.

Los hay que tienen que ver la necesidad, la lógica y el valor de la creatividad antes de lograr motivarse. Necesitan también sentir que ellos mismos pueden hacer lo que se necesita hacer.

Hay que creer en las posibilidades de la creatividad. Los pensadores cuyos horizontes se limitan sólo a solucionar cosas por lo general no tienen visión como para imaginar ideas mejores o diferentes. Los ejecutivos que ven la administración sólo como mantenimiento consideran la creatividad como una molestia adicional.

La motivación se puede modificar a través de cambios de cultura en la organización (respaldados por la gerencia de nivel superior), de la exposición lógica de la creatividad seria, de la capacitación y de los cambios estructurales que creen canales de responsabilidad y estimulación.

El «sombrero verde» es un modo sencillo de lograr tiempo y espacio para el pensamiento creativo. Si usted busca específicamente «pensamiento de sombrero verde», lo que quiere es oír nuevas ideas. Pedir un «pensamiento de sombrero verde» durante una reunión da una base a quienes están intentando ser creativos y, por el momento, frena a quienes piensan de forma negativa.

ACTITUDES

Las actitudes surgen en parte de la motivación y en parte de la práctica de las técnicas de pensamiento lateral.

Hay una actitud de desafío.

- «¿Cómo se llegó a hacer esto de esta manera?»
- «¿Por qué lo hacemos?»
- «Analicémoslo. ¿Necesitamos hacerlo realmente?»

Hay una actitud de posibilidad.

- «¿Hay alguna alternativa?»
- «¿Qué otras posibilidades hay?»
- «¿Qué otra explicación podría haber?»

Hay una actitud de provocación.

- «Puede parecer una idea alocada, pero analicémosla.»
- «Esta idea tiene algunos puntos interesantes.»
- «No me gusta la idea, pero es una buena provocación.»

Hay una actitud de enfoque.

- «Enfoquemos esto.»
- «¿Qué estamos tratando de hacer?»
- «Nunca habíamos analizado esto; hagámoslo ahora.»

Todas estas actitudes se basan en la creencia de que la creatividad y el pensamiento pueden marcar una diferencia. También están basadas en la creencia de que las cosas no se están llevando a cabo de la mejor manera, sino sólo de una forma en particular que ha evolucionado a lo largo del tiempo y que se podría modificar.

La predisposición a realizar un esfuerzo es un punto clave de la actitud hacia la creatividad. El esfuerzo creativo es lo que realmente importa. Gracias a él habrá resultados, no necesariamente en esta o en todas las ocasiones, pero sí de vez en cuando.

El objetivo es intentarlo, esforzarse, dedicar algún tiempo al pensamiento.

Las actitudes hacia la creatividad están muy determinadas por la cultura de la empresa. Si el director ejecutivo demuestra interés en ella, sucederán muchas cosas. Pero, si se la considera una actividad periférica que se ha de limitar a los departamentos de investigación y comercialización, no sucederá apenas nada.

Resumiendo, en realidad hay dos actitudes:

1. La actitud hacia la creatividad de la gerencia de nivel superior, de otras gerencias y de los individuos.
2. La actitud creativa hacia las posibilidades, el trabajo, los problemas y otras personas.

ENFOQUE

Si en un seminario pido a una sala llena de ejecutivos que expongan sus problemas, no tendrán dificultades para explicar cinco, diez o tantos como les pida. Tal como mencioné en la sección sobre resolución de problemas, los ejecutivos son conscientes de éstos. Generalmente un problema se anuncia solo, no es necesario buscarlo. Está allí y se tiene que afrontar. Muchas cuestiones requieren pensamiento creativo. Pero hay otras áreas en las que se necesita creatividad y que no constituyen un problema. Éstas son áreas que nunca han sido atendidas (precisamente porque no presentan dificultades), pero un cambio de concepción puede conducir al ahorro y a una mayor eficacia.

Recomiendo vehementemente realizar una «lista negra de la creatividad» como una forma de hacer tangible la necesidad de creatividad. La lista negra de la creatividad es una lista formal de las áreas en las que se necesita creatividad. Por lo general, no más de la mitad de las áreas pueden constituir problemas. La lista se imprime en publicaciones internas, se coloca en carteleras y se imprime en tarjetas que el personal lleva en sus bolsillos.

Esta lista se puede conformar con las sugerencias de los individuos y luego condensar en una lista principal. O se puede crear específicamente un pequeño equipo para que, mediante preguntas, la elabore. Puede haber listas negras para grupos, departamentos o para toda la organización.

Los puntos de esta lista deberían ser específicos y no generales, tales como: cómo podemos obtener más ganancias.

La lista puede constar de tres tipos de cuestiones:

1. Un problema específico: ¿Cómo logramos que la pintura se seque más rápidamente?
2. Una dirección para mejorar: ¿Podemos acelerar el envío de información sobre ventas?

3. Una necesidad general del área: Creemos nuevas ideas en el área de embalaje.

Estos puntos de la lista negra podrían ser reemplazados por otros mejores. Algunos permanecerán durante años sin que se produzca ninguna idea, e incluso serán excluidos de la lista cuando haya demasiadas ideas que seguir.

Los individuos pueden utilizar su pensamiento creativo en temas de la lista negra.

Los grupos que se ocupan de otros asuntos pueden dedicar, ocasionalmente, algunos minutos a tratar un punto de la lista negra.

Se pueden formar grupos específicos que traten de forma creativa materias de esta lista.

La lista negra se puede utilizar en la capacitación creativa y los individuos pueden utilizarla para practicar sus técnicas de pensamiento lateral.

Se puede introducir la creatividad en un departamento solicitando al gerente de esa sección que confeccione una lista negra de la creatividad. Si la persona no puede hacerlo, se le puede ofrecer ayuda para la creación de la lista. Una vez que ésta se haya llevado a cabo, de vez en cuando se pueden practicar encuestas sobre lo que ha sucedido. ¿Se han creado ideas? ¿Qué tipo de esfuerzo se ha hecho? En este punto se puede ofrecer un entrenamiento específico del pensamiento lateral. La necesidad de pensamiento creativo está en primer lugar y esta necesidad se define con la lista negra de la creatividad.

Aunque la lista negra de la creatividad puede parecer muy simple, es de gran valor encontrar áreas enfocadas y definirlas. Algunas personas le llaman «hallazgo de problemas», pero esa expresión es confusa y sólo es útil para diferenciarla de la resolución de problemas que se presentan solos.

Una vez confeccionada, esta lista se convierte en un desafío y en una oportunidad. Las personas que quieren ser creativas tienen ahora enfoques específicos. Pueden mostrar sus aptitudes.

TÉCNICAS DE PENSAMIENTO LATERAL

Ahora estamos motivados para ser creativos. Tenemos la actitud creativa correcta. También hemos definido un área de necesidad creativa específica: necesitamos algunas nuevas ideas aquí y ahora. ¿Qué hacemos al respecto?

Supongamos que estoy hablando ante un grupo de Xerox. El enfoque está centrado en el «área general»: queremos algunas nuevas ideas en el área general de la conveniencia del uso de copiadoras.

Utilizamos la técnica de la palabra al azar. Ésta es la más simple de todas las técnicas creativas posibles. La desarrollé hace aproximadamente unos veinte años, pero desde entonces muchas personas metidas en este campo la han copiado; la mayoría de ellas no tiene idea de cuál es su base lógica. Volveré a esta base más tarde.

Una mirada al reloj de pulsera muestra que el segundero marca 17 segundos. Este número selecciona la palabra número 17 de una lista (frecuentemente modificada) de 60 palabras. La palabra es «nariz».

Evidentemente, la palabra elegida al azar «nariz» no tiene ninguna relación con las copiadoras y no se la seleccionó por tener alguna relevancia. De esto se trata la provocación.

«Nariz» sugiere olor. ¿Qué relación tiene el olor con las copiadoras? Ninguna... aún. Olor es sólo un indicador.

De repente surge una idea. Si la copiadora no funciona, en lugar de revisar luces y botones, lo único que se ha de hacer es oler. Si, por ejemplo, huele a lavanda, la copiadora no tiene papel. Si huele a alcanfor, a la copiadora le falta virador. Técnicamente esto es bastante sencillo. Los cartuchos podrían tener diferentes aromas en pequeños recipientes. Al activarse un circuito en particular, se calentaría y liberaría el aroma correspondiente. El cartucho se insertaría en la máquina y usted podría oler cuál es la avería.

La ventaja adicional del olor como lectura de un diagnóstico consiste en que usted no tiene que estar frente a la copiadora. Si está trabajando en su escritorio y huele a lavanda, colocará más papel. La idea sería más importante aún para las máquinas de fax, a las que se les suele acabar el papel. El olor podría liberarse cuando éste se está acabando.

El concepto general consiste en utilizar el olor como sistema indicador. Tal vez, podríamos usarlo en los automóviles. Si el automóvil no arranca, usted podría comenzar a olfatear.

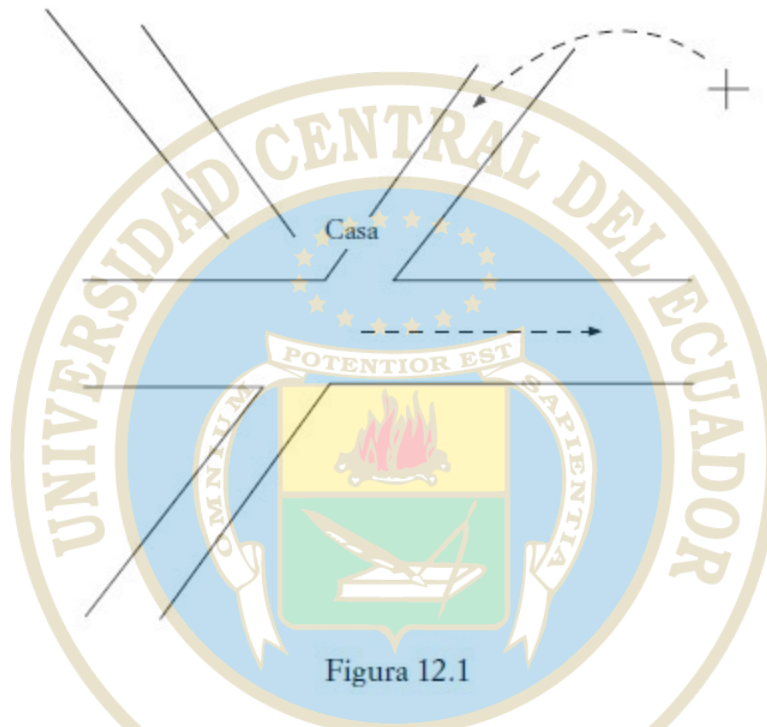
En otra ocasión, el tema de área general fue el de los cigarrillos. La palabra al azar fue «semáforo». En diez segundos surgió la idea de pintar una franja roja sobre el papel del cigarrillo a determinada distancia del final. Un fumador llegaría sólo hasta la franja roja, con lo que le resultaría menos nocivo. Los fumadores elegirían cigarrillos con la franja en el lugar donde ellos quisieran que estuviera. En retrospectiva es bastante obvio ver cómo «semáforo» (señal, peligro, detención) condujo a la idea de la franja en el cigarrillo.

Hoy esta técnica es ampliamente utilizada por una gran variedad de personas, desde diseñadores de productos hasta grupos de rock que buscan inspiración para componer una nueva canción.

¿Por qué funciona? Desde el punto de vista lógico, es totalmente absurda. Si una palabra se elige verdaderamente al azar, no tiene ninguna conexión con el tema enfocado. Es cierto. Por lo tanto, cualquier palabra servirá para cualquier tema. También es cierto. Esto parece absurdo. Si bien es absurdo en un sistema pasivo de información, es perfectamente lógico en un sistema autoorganizado creador de patrones.

La figura 12.1 muestra cómo, cuando usted sale de su casa, toma el camino habitual y más conocido. Sin embargo, si lo pasan a recoger y lo dejan en las afueras de la ciudad, encontrará el camino de regreso utilizando una ruta que nunca habría usado si hubiera salido solo de su casa. Técnicamente, el patrón de acceso es diferente desde las afueras y desde el centro. No hay ningún misterio.

La mente es tan hábil para establecer conexiones que, sea cual fuere el lugar de donde parta, usted seguirá el rastro de regreso y terminará en uno de los patrones que lo conducen hacia el área enfocada, pero no el que usted habría tomado trabajando desde el área enfocada.



Por ello he hecho tanto hincapié en que es esencial comprender el tipo de sistema de información que actúa en el cerebro para comprender la creatividad y diseñar herramientas creativas útiles y sencillas. Nada podría ser más simple que la palabra al azar.

PATRONES ASIMÉTRICOS

En un capítulo anterior, utilicé la ilustración que se repite aquí como la figura 12.2. Los sistemas autoorganizados de información montan patrones, que son necesariamente no simétricos o asimétricos. Esto significa que la ruta de A a B puede dar rodeos, pero la ruta de B a A es directa. La forma en que se montan estos patrones se describe en libros míos ya mencionados, y no tiene sentido repasarla nuevamente.

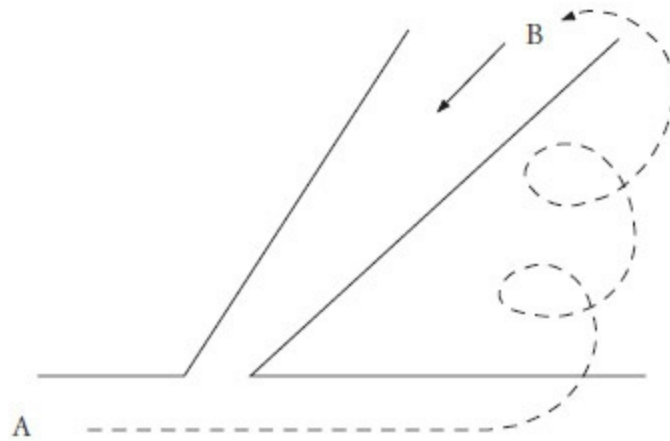


Figura 12.2

Los patrones asimétricos son la base del humor y la creatividad. En ambos casos, nos encontramos de repente en un camino lateral y vemos inmediatamente el camino de regreso al punto de partida o enfoque. En el humor, el relator nos coloca de inmediato en un camino lateral. En la creatividad, tenemos que hallar la forma de hacerlo nosotros mismos.

La historia de la ciencia está llena de ejemplos de cómo sucesos casuales estimularon grandes ideas. Recordemos, por ejemplo, la famosa historia según la cual a Isaac Newton se le ocurrió la idea de la gravedad como fuerza cuando le cayó una manzana en la cabeza mientras estaba leyendo debajo de un árbol.

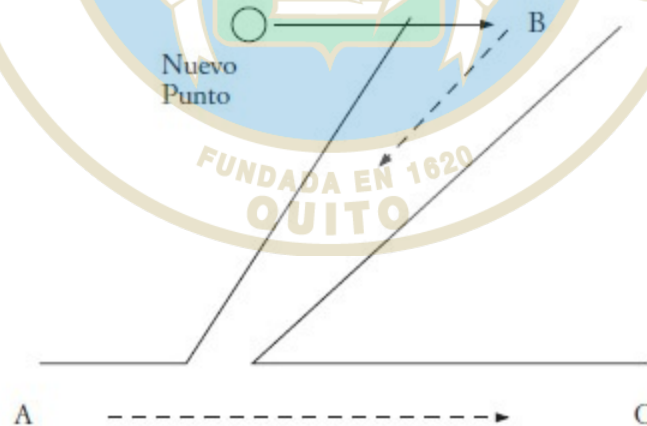


Figura 12.3

En la figura 12.3 vemos que si partimos del lugar habitual, nuestros pensamientos seguirán el camino tradicional de A hacia C. Sin embargo, si salimos de un punto N totalmente nuevo, entraremos directamente al camino lateral y luego volveremos a A. Esto se convierte en introvisión o momento «Eureka». De repente, vemos las cosas de forma diferente.

Ahora podemos sentarnos debajo de un árbol a esperar que nos caigan manzanas en la cabeza, o podemos sacudir el árbol deliberadamente utilizando la técnica formal de la palabra al azar del pensamiento lateral. La palabra al azar brinda el nuevo punto de entrada que, de lo contrario, habría sido provisto por casualidad.

¿Por qué tenemos que confiar en el azar? Porque si seleccionamos este nuevo punto de partida, esta selección estará basada en ideas existentes y ello no nos conducirá a otro punto nuevo.

En ciertos casos, podemos conseguir un punto de partida diferente tan sólo dirigiendo la atención de una parte a otra de la situación: partamos de este punto. Este proceso también es útil, pero la palabra al azar tiene una aplicación más amplia.

PROVOCACIÓN

Puede ocurrir que no exista ninguna razón para decir algo hasta que ya se ha dicho.

Esto es totalmente contrario al razonamiento normal según el cual debe haber una razón antes de que alguien diga algo.

¿Qué sentido tiene decir «los oficiales de policía deberían tener seis ojos» o «los aviones deberían aterrizar boca abajo»? Parecen frases totalmente absurdas. En realidad, son frases lógicas, pero se trata de la lógica de los sistemas creadores de patrones, no de la lógica de los sistemas pasivos de información.

La figura 12.4 muestra cómo una de las formas de llegar del camino principal al camino lateral es creando una provocación para utilizarla luego como posición intermedia con el fin de avanzar hacia el camino lateral.

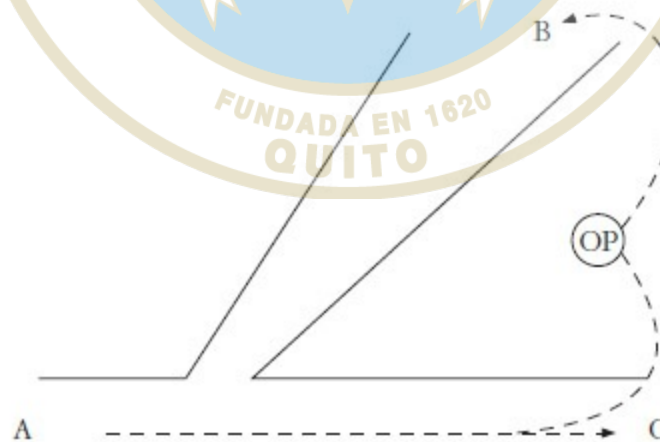


Figura 12.4

Inventé la palabra «op» para indicar una operación provocativa. Esta palabra nunca se podría incorporar al lenguaje porque es una palabra antilenguaje. Nos permite decir cosas con las que nunca nos hemos encontrado a lo largo de nuestra experiencia y que,

en algunos casos, nunca podríamos encontrar. La palabra «op» actúa como señal protectora para indicar que la frase está hecha como provocación.

El concepto tan valioso de hipótesis nos permite especular e inventar ideas, y luego analizar los datos por medio de ellas. El desarrollo de la ciencia se debe casi por completo a la invención de la hipótesis (que fue una de las invenciones griegas más útiles, a diferencia de la argumentación, que no lo fue). Una hipótesis es una idea que aún no está probada, pero que esperamos probar como correcta. Una provocación va mucho más allá de una hipótesis y no afirmamos que sea correcta.

En la síntesis química y en la física atómica, si queremos pasar de una configuración a otra, tal vez tengamos que atravesar una situación intermedia inestable antes de estabilizarnos en una nueva configuración. Una provocación tiene el mismo efecto. En los sistemas autoorganizados que siempre acaban estabilizándose de alguna manera esta manera puede no ser la óptima, por lo que hay una necesidad de desestabilización para lograr una estabilización mejor. Esto es bien conocido en el campo de las matemáticas.

Existen diversos métodos formales y sistemáticos de crear provocaciones deliberadas. He descrito estos métodos en algunos de mis libros anteriores y les prestaré una atención más detallada en mi nuevo libro *Creatividad*.¹

Uno de los métodos para crear una provocación es sencillamente escapando de algo que sostenemos como cierto. Por ejemplo, damos por sentado que los conductores de taxis conocen el camino, por lo que decimos: «Op, los conductores de taxis no conocen el camino».

MOVIMIENTO

Por supuesto, el proceso de provocación nunca funcionaría si únicamente utilizáramos el criterio tradicional sobre la provocación. «Op, los conductores de taxis no conocen el camino» sería rechazada sobre la base de que usted no podría dirigir un servicio de taxis de esta manera.

Muchas aproximaciones al pensamiento creativo hablan de retrasar, suspender o diferir el criterio. Dichos procesos son demasiado pobres.

Decir a alguien que no utilice este juicio no le ayuda sobre qué debe hacer.

Necesitamos desarrollar una operación mental activa que podamos utilizar deliberada y específicamente. He denominado a esta operación mental «movimiento».

Ésta se basa directamente en la «lógica del agua» de los sistemas creadores de patrones. El movimiento está apoyado en la palabra «hacia»: ¿hacia dónde fluye esto, hacia dónde me conduce? El movimiento contrasta con el criterio tradicional, que está basado en «es» o «no es»: ¿es esto correcto?, ¿es acorde con mi experiencia?

Hay cinco modos formales y sistemáticos de lograr el movimiento, que se expondrán en el libro *Creatividad*, que está totalmente dedicado al proceso de pensamiento lateral. Sin embargo, podemos hacernos una idea del proceso de

movimiento tomando dos de las provocaciones dadas anteriormente.

«Op, los oficiales de policía tienen seis ojos.» Hace muchos años, uno de los problemas que me planteó la alcaldía de Nueva York fue la falta de oficiales de policía. A partir de esta provocación nos movimos hacia el concepto de aumentar los ojos de la policía. Esto condujo a la idea de que los individuos pudieran actuar como ojos adicionales de la policía. Ésta y otras ideas conformaron la portada de la revista *New York* en abril de 1971. Creo que fue la primera descripción de lo que, posteriormente, se convirtió en el programa de vigilancia del barrio que hoy se utiliza en miles de comunidades.

«Op, los conductores de taxis no conocen el camino.» El proceso de movimiento nos conduce a pensar que el conductor del taxi preguntaría a sus pasajeros cuál es el camino. Esto lleva a la idea de que dichos taxis podrían realmente ser utilizados por residentes de la ciudad que conozcan el camino, lo que conduce a un sistema de taxis de dos tipos: uno que esté reservado para los residentes (señalado con un signo de pregunta en el techo), y otro normal que esté a disposición del resto. Un taxista sólo podría pasar del tipo de los residentes al tipo normal después de aprobar un examen sobre conocimiento de la ciudad.

Hace aproximadamente unos 22 años, me encontraba dando una charla en la Shell Oil Company y sugerí, como provocación, que los pozos de petróleo se deberían perforar horizontalmente en lugar de hacerlo de manera vertical. Hoy, éste se ha convertido en el nuevo método, y los pozos horizontales rinden cuatro veces más que los verticales. En ese momento, incluso sugerí que era necesario cargar la cabeza del taladro con energía hidráulica. En este caso, la provocación se convirtió directamente en la idea. Sin embargo, la mayoría de las veces, la provocación sirve sólo para sacarnos de los patrones de pensamiento existentes a fin de aumentar la posibilidad de que nos movamos lateralmente hacia nuevos patrones.

NO LOCOS

Los procesos que he descrito no son locos, sino perfectamente lógicos en un sistema creador de patrones. Son esenciales para modificar percepciones de forma rápida. Por supuesto, podemos esperar que un error, accidente o casualidad nos ofrezca provocaciones, o podemos ofrecerlas nosotros mismos, sistemáticamente. Deseo hacer hincapié en que no se trata sólo de sentirse libre para tener una idea alocada y esperar a que quizá de ella surja algo útil. Ese enfoque de la creatividad desalienta a muchas personas. Pero una vez que veamos que los patrones conducen nuestro pensamiento en una dirección, podremos comenzar a distinguir la lógica de la provocación deliberada. Las técnicas específicas y formales se describirán con todo lujo de detalles en el libro dedicado a la creatividad seria.



DISEÑO DE CONCEPTOS

En una sección anterior, sugerí que la *sur / petition* se lograría a través de los valores integrados, la creatividad seria, y la investigación y el desarrollo de conceptos. Esta sugerencia no es excluyente y no significa que la *sur / petition* no se pueda lograr, a veces, por medio del análisis y del uso de valores del producto.

Tanto los valores integrados como la creatividad seria ya han sido tratados en capítulos anteriores, y la investigación y el desarrollo de conceptos serán tratados en la próxima sección. Sin embargo, en este capítulo deseo volver sobre los conceptos, ya que creo que en el futuro ellos serán la fuente más importante de la *sur / petition* y del éxito financiero.

La definición de concepto que utilizaré aquí es muy simple: «Un concepto es un modo de hacer algo logrando un propósito y ofreciendo unos valores».

Piense en el cepo de una rueda. Su propósito es disuadir a los conductores de estacionar en lugares prohibidos en las ciudades. La función se puede describir de forma sencilla: se coloca un cepo de metal sobre una rueda y esto impide el uso del automóvil hasta que las autoridades vengan a quitarlo una vez que se ha pagado la multa por mal estacionamiento. Esta descripción del concepto es suficientemente exacta, pero excluye el factor clave: la incomodidad. Los intentos de disuadir el estacionamiento incorrecto mediante la aplicación de una multa no funcionan, ya que algunos conductores están dispuestos a pagarla cuando se la ponen. Pero la incomodidad es un impedimento bastante mayor que una multa. Usted tiene que esperar junto al automóvil hasta que lo liberen. Sus horarios se desorganizan, acude tarde a las citas, no puede llegar a casa. Hay, asimismo, un leve matiz de terror en el enorme cepo amarillo que ha atacado a su automóvil.

En resumen, podríamos describir el cepo como un modo de utilizar la incomodidad como disuasión del estacionamiento irresponsable. Ésta es una definición más amplia del concepto. Luego podríamos buscar otras ideas específicas de las maneras de poner este concepto en práctica. El cepo sería sólo una de ellas. Quizá sería posible tapar con algo el tubo de escape. En términos de diseño, intentaríamos mejorar el concepto existente. La debilidad del concepto de paralizar el vehículo radica en que éste permanece durante mucho tiempo en un lugar bloqueando, así, el flujo del tráfico. Quizá levantar el automóvil en el aire sería un enfoque posible. ¿Cómo podríamos hacerlo?

NIVEL DEL CONCEPTO

Quienes trabajan con patentes son muy buenos para describir niveles de conceptos, ya que ésa es la esencia de la solicitud de patentar. Observe la siguiente solicitud de patente para un juego nuevo:

1. Es un juego en el que los jugadores mueven piezas sobre un tablero.
2. (lo mismo de arriba más) Las piezas en juego cubren uno o varios de los casilleros marcados en el tablero.
3. (lo mismo de arriba más) Cada una de las piezas en juego es asimétrica.
4. (lo mismo de arriba más) Las piezas en juego tienen forma de L.
5. (lo mismo de arriba más) Se juega sobre un tablero dividido en dieciséis cuadrados, cuatro por cada lado.
6. (lo mismo de arriba más) Hay dos piezas neutrales que cubren un cuadrado y que pueden ser movidas por cualquier jugador.
7. (lo mismo de arriba más) La pieza en juego se puede colocar en cualquier lugar del tablero, siempre que no ocupe la misma posición que antes, que no se superponga con otra pieza y que quepa totalmente en el tablero de juego.
8. (lo mismo de arriba más) En una versión del juego, se alcanza la victoria negando al adversario todos los espacios hacia los que éste pueda mover su pieza.

Ésta es la descripción del juego de la L, que inventé hace muchos años, como resultado de un desafío de diseñar el juego más sencillo posible.

Como se puede observar, la descripción se mueve de lo muy general a una descripción directa del juego. Desde el punto de vista conceptual, los niveles 3 y 4 serían los más útiles. Después, el detalle restringe la utilidad del concepto.

La junta cinematográfica sueca me solicitó en una ocasión que realizara una sesión sobre pensamiento creativo y que le diera ideas sobre cómo recaudar fondos para sus películas. Durante las sesiones prácticas expuse la siguiente provocación: «Op, una entrada de cine debería costar 100 dólares».

Éste es un argumento directo, pero absurdo como idea. A partir de esa provocación, surgió la idea de que, después de ver la película, un espectador pudiera volver a invertir 100 dólares o más en ella. Tomando como centro esta idea, podemos extraer los siguientes conceptos:

1. Un modo sencillo de que los espectadores inviertan en películas.
2. Un modo sencillo de que las personas inviertan en películas después de haberlas visto. Esto es muy diferente de invertir antes de que se filme la película.

3. Un modo de que algunos de los inversores iniciales cosechen dividendos en una etapa temprana (alentando así a los inversores iniciales).
4. Un modo de que los espectadores recomienden la película a otros. Si han invertido, se sentirán más motivados a conseguir que otros la vean.
5. Un modo de utilizar la taquilla del cine para recoger pequeñas inversiones.

Cada uno de estos cinco conceptos se puede llevar a la práctica con numerosas ideas diferentes. El concepto más amplio es el primero.

Un aspecto importante en el diseño de conceptos es señalar las diferencias. El valor especial de un concepto se suele resaltar mediante una comparación con otro ya existente. En el ejemplo anterior la diferencia clave consiste en que los inversores pueden invertir después de que se haya filmado la película y una vez que la han visto y emitido su propio juicio en cuanto a sus posibilidades de éxito. Esto es decididamente diferente de invertir de antemano.

NECESIDADES DEFINIDAS

Gran parte de los diseños de conceptos se inicia con necesidades definidas.

«Necesitamos algo para cumplir esta función.»

Sería muy cómodo que ciertas transacciones se pudieran realizar por teléfono. Por ejemplo, usted podría pedir un artículo de un catálogo marcando su número de tarjeta, su PIN (número de identificación personal) y el número del producto según el catálogo. Hasta cierto punto esto ya se está llevando a cabo. El número tendría más de 30 dígitos y sería fácil equivocarse. Si usted utiliza una pantalla de ordenador, no habrá problema. Pero si no usa la pantalla, el proceso es demasiado engorroso. Se necesitará un mecanismo sencillo con lo que pueda ordenar los números correctos, verificarlos y luego enviarlos por la línea telefónica. Ése es el concepto.

En este caso, es suficientemente sencillo ejecutar el concepto diseñando un mecanismo manual con un cuadernillo de claves y una pantalla de LCD (visor de cristal líquido) que le permita ordenar y verificar los números. Luego el mecanismo enviaría los números, por medio de sonidos, por la línea telefónica.

Incluso podríamos imaginar un sistema ordenador de catálogo en el que tanto los productos como los clientes tengan códigos de barras. Un simple analizador los leería y transmitiría los requerimientos por la línea telefónica.

La mayoría de los sistemas de seguridad tiene un impedimento ya que, si hay un código personal, la persona que tiene el código puede bajo presión dar acceso a otra. Necesitamos alguna forma de asegurarnos de que la persona que da el código no lo esté haciendo obligada. Ésa es la definición de la necesidad y parece un requerimiento bastante difícil. Supongamos que tenemos una pequeña cámara de televisión que registra el diámetro de la pupila del guardia. Luego se registran el promedio y el rango del

diámetro de la pupila. Bajo presión, el diámetro de la pupila se modificaría y superaría el rango normal. Por lo tanto, el código se volvería inoperante. Tampoco hay modo de que la pupila vuelva a su tamaño normal.

LA BASE DE ACTIVOS

Todo lo que ejecuta un banco puede ser realizado por otros. Los supermercados pueden dispensar dinero en efectivo. AT&T, Amex, Diner's Club y muchas otras empresas emiten tarjetas de crédito. Las tiendas extienden líneas de crédito. Se pueden obtener préstamos en GMAC o Ford Motor Credit. Las empresas pueden recaudar su propio dinero en el mercado o pedirlo prestado a la empresa GE Capital. Los bancos necesitan encontrar nuevas formas de hacer dinero.

La base de activos puede no ser dinero o pericia financiera, sino personas y canales de comunicación. Los bancos pueden efectuar un negocio a partir de la administración financiera personal para sus clientes, pagando todas sus cuentas y cobrando un porcentaje. Los bancos pueden evitar riesgos sobre la base de algún tipo de seguro. Pueden actuar como garantes y compradores al por mayor en nombre de los clientes. Pueden seleccionar grupos de clientes con perfiles muy atractivos y ofrecerles tratos especiales. Pueden crear esquemas de compra conjunta y actuar como intermediarios de fondos de inversión cuando sea necesario. A través de la prestación de estos servicios de compra al por mayor, selección y canalización, los bancos podrían cobrar tarifas permanentes. A medida que los procesos se automaticen más, los costos fijos de todos estos servicios podrían descender.

Los aeropuertos Singapore y Heathrow de Londres obtienen la mitad de los ingresos de los comercios que venden artículos en ellos. ¿Cómo se podrían aumentar esos ingresos? La base de activos es el enorme número de personas que utilizan los aeropuertos (más de 30 millones por año en el caso de Heathrow).

¿Cómo podríamos dar a las personas más tiempo para hacer sus compras? En lugar de utilizar los minutos libres antes del vuelo, ¿podrían llegar más temprano al aeropuerto sólo para hacer sus compras? Quizá pudiera haber un descuento específico, según la hora del vuelo. Si usted hizo compras dos horas antes de la partida, obtendría un 10 %; si las hizo tres horas antes, obtendría un 20 % de descuento.

Un aeropuerto internacional tiene un voluminoso activo útil. Si usted va de vacaciones a un lugar de clima cálido, la pequeña ciudad en la que vive quizá no tenga existencias de una amplia selección de ropa adecuada porque la demanda local es reducida. Pero miles de personas que pasan por un aeropuerto tienen las mismas necesidades. En consecuencia, tendría sentido vender indumentaria para destinos específicos. Cuando el cliente compre un pasaje en la agencia de viajes local, ésta le entregaría un catálogo de la ropa apropiada para su destino. Los artículos que el cliente necesite se podrían reservar por teléfono y luego recoger antes de salir.

Las compras en los aeropuertos están también inhibidas por la dificultad de trasladar artículos voluminosos al traerlos de regreso. Podría haber un modo de guardar los artículos, y recogerlos al regreso. O se podría elegir y pagar los artículos que, más tarde, serían enviados por correo. De hecho, los aeropuertos podrían ofrecer un catálogo de pedidos por correo con fotografías de los artículos que se podría elegir. Determinadas aerolíneas podrían negociar diferentes descuentos directamente para sus pasajeros o como parte de un programa para personas que viajan con frecuencia.

Hay muchas maneras con las que los aeropuertos pueden utilizar su posición para la *sur / petition*.

EXTRACCIÓN DE CONCEPTOS

Detrás de toda idea hay siempre un concepto. El concepto puede haber sido diseñado de forma deliberada o simplemente puede haber surgido. También es posible extraer un concepto que no han advertido quienes utilizan la idea.

Esta extracción de conceptos se aplica a ideas que ya están en uso o al proceso creativo en sí.

Del negocio de la comida rápida podemos extraer los siguientes conceptos:

1. barata y competitivamente barata;
2. buenos niveles de higiene y servicio;
3. rápida y cómoda;
4. se sabe qué esperar de ella;
5. un lugar de reunión para los más jóvenes;
6. compra en volumen de productos estándar.

Los conceptos 3, 4 y 5 han sido extraídos y reunidos para brindar el concepto de «comida rápida cara». Hay bares de ostras y de mariscos. Usted sabe qué recibirá. El servicio es rápido y los niveles son altos. Pero lo que recibe generalmente no es barato.

Los turistas siempre se quejan de que en Francia se cobran precios exorbitantes por una taza de café, mientras que en Estados Unidos puedes tomar tanto como quieras. Por supuesto, lo que cobran los cafés franceses es el tiempo. Usted se puede sentar durante horas ante una mesa y tomar sólo una taza de café. Hay que pagar los gastos fijos y usted está ocupando un costoso pedazo de propiedad. Una idea sería cobrar por tiempo. Habría una especie de parquímetro en el centro de cada mesa y se tendría que ir cargando el parquímetro. De lo contrario, emitiría un fuerte y vergonzante ruido. Así el precio de su café podría ser más bajo. Ésta es una idea perfectamente factible y se podrían extraer numerosos conceptos de ella.

1. Se cobra a los clientes no por el producto consumido sino por la consumición de tiempo y espacio. También se podría utilizar un cargo por la mesa definido por separado, que podría variar según las horas del día.
2. Los clientes pueden evaluar cuánto quieren pagar. Tienen control sobre los costos.
3. El establecimiento tiene alguna forma de cobrar por el tiempo.
4. El establecimiento tiene un método para hacer que el cliente pague progresivamente. Quizá se cobraría una entrada fija con reembolso en el momento de retirarse, según el tiempo.
5. Hay un modo de aclarar qué se está pagando.
6. Hay un concepto de cobrar por «estacionamiento humano».

Una idea aún más práctica sería tener algunas mesas con parquímetros y otras sin ellos. Esto aseguraría que algunas mesas estuvieran siempre disponibles para aquellos que realmente necesitan un breve descanso o una taza de café.

El concepto se podría desarrollar incluso como un lugar atractivo al que los clientes pudieran traer su propia comida y bebida, pero donde se les cobre por tiempo y por el uso de las mesas y sillas.

Este último concepto podría luego ser tomado y desarrollado de otra manera. Los clientes podrían tener que pagar no con dinero sino con atención. Las superficies de las mesas podrían ser pantallas de vídeo que muestren publicidad de diversos productos o servicios. Pagarían los publicitarios.

Como se sugiere en la figura 13.1 el proceso creativo consiste siempre en moverse de ida y vuelta entre ideas y conceptos. Por esta razón, generalmente vale la pena hacer el esfuerzo de llevar a la práctica un concepto, ya que de éste puede surgir otro nuevo.

SUR / PETITION

Usted ha filmado una nueva película. ¿Cómo podría obtener alguna ventaja de *sur / petition*? Podría incorporar deliberadamente algún producto y darle publicidad juntamente con su fabricante. Los programas de televisión basados en juguetes infantiles específicos son un buen ejemplo.

Podría instalar un número telefónico exclusivo para la película. Éste automáticamente diría algo acerca de la película y dónde y cuándo se proyectará en el barrio. Por supuesto, otros podrían copiarle esa idea, por lo que usted ofrecería hacerlo para las películas competidoras.

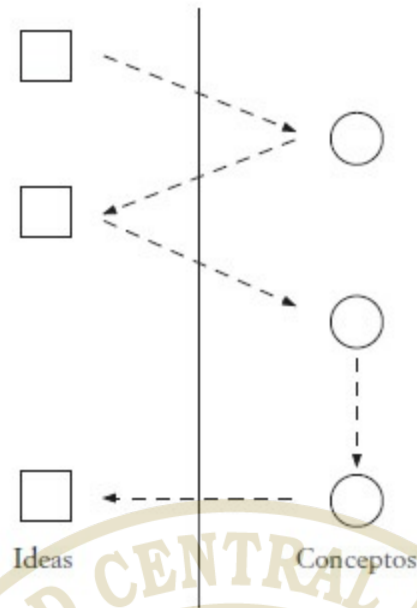


Figura 13.1

De esta manera, controla el mercado y mantiene su película en primer lugar (como el sistema Sabre de reservas de las aerolíneas norteamericanas).

Las compañías de seguros son muy vulnerables a la *sur / petition*. Tan pronto como un asegurador adquiere el tamaño suficiente como para satisfacer a una gran parte del mercado, llega un individuo, toma un sector del mercado y ofrece mejores condiciones. El seguro para los agricultores comenzó de esta manera, con una compañía cuyo objetivo eran sólo los agricultores. Siempre es posible establecer una posición de *sur / petition* apuntando al mercado de esta manera.

Si las pastas dentífricas ofrecen hacer todo lo posible con respecto a sus dientes y encías, alguien puede llegar con una nueva pasta que prometa sólo conseguir que sus dientes se vuelvan más brillantes. Esta función específica es ahora muy creíble. Hay un ciclo sin fin entre las promesas de funciones específicas, el agregado de elementos para obtener una función más amplia y luego el regreso a las específicas, y así sucesivamente.

MEJORANDO CONCEPTOS

Si usted diseña un concepto y éste tiene defectos evidentes, ¿qué hace? ¿Se lanza a eliminarlos y a superar las debilidades? Éste sería el enfoque de la mayoría de los procesos de diseño. Sin embargo, con los conceptos, suele ser mejor intentarlo nuevamente: desarrollar un concepto paralelo en lugar de superar los fallos del anterior.

Imagine que el *Wall Street Journal* desea distribuir un diario sonoro. La primera idea es tener máquinas autónomas en las que usted introduzca su propio casete virgen. En él se copia, de forma rápida, el diario sonoro que se grabó en la máquina y que se entregó

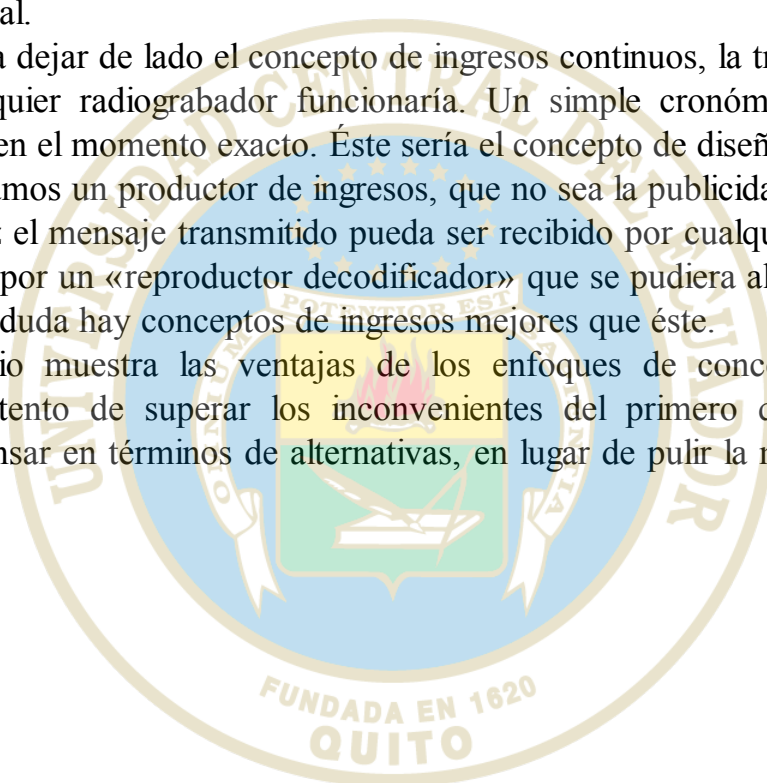
por la línea hace algún tiempo. El problema obvio es el tiempo que lleva esta operación. Éste sería un problema particular, ya que a primera hora de la mañana habría gran cantidad de demanda. Un concepto paralelo consistiría en distribuir casetes por los quioscos y hacer que los vendan. El problema aquí radicaría en el elevado precio que las compañías tendrían que cobrar por los casetes. Quizás esto se podría superar con un servicio de intercambio (devolver el casete anterior para obtener uno nuevo).

O quizá, la manera más sencilla sería tener una radio exclusiva que se pudiera encender mediante una señal transmitida y que luego grabase el diario sonoro emitido durante la noche. Esto sería simple y usted podría vender un radiograbador. ¿Pero cómo obtener ingresos continuos? ¿A través de la publicidad como en un periódico normal? Tal vez se podría comprar mensualmente una tarjeta especial e introducirla en la radio para decodificar la señal.

Si se pudiera dejar de lado el concepto de ingresos continuos, la transmisión durante la noche a cualquier radiograbador funcionaría. Un simple cronómetro conectaría el aparato receptor en el momento exacto. Éste sería el concepto de diseño más simple.

Ahora buscamos un productor de ingresos, que no sea la publicidad y que realmente funcione. Tal vez el mensaje transmitido pueda ser recibido por cualquier grabador, pero reproducido sólo por un «reproductor decodificador» que se pudiera alquilar anualmente. Sin embargo, sin duda hay conceptos de ingresos mejores que éste.

Este ejercicio muestra las ventajas de los enfoques de conceptos paralelos, a diferencia del intento de superar los inconvenientes del primero que usted analiza. Tenemos que pensar en términos de alternativas, en lugar de pulir la misma gema una y otra vez.



INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE CONCEPTOS

Utilizo la expresión «investigación y desarrollo de conceptos» para establecer un deliberado paralelismo con la investigación y desarrollo técnico. La industria química de Estados Unidos gasta 17.000 millones de dólares anuales en investigación y desarrollo técnico, y la industria farmacéutica gasta 8.200 millones de dólares. Se desembolsa este dinero porque las empresas saben que tienen que invertir en investigación técnica para mantenerse en el negocio.

A mi juicio, en el futuro, el desarrollo de conceptos será tan importante como el desarrollo técnico. Me atrevería incluso a decir que el primero será más importante. Usted puede copiar o pagar por la licencia de la tecnología, pero necesita tener una serie de conceptos. Aun cuando adopte la estrategia «yo también» y espere únicamente a que otros desarrollen un concepto para luego seguirlo, necesitará algunos propios para hacerlo con éxito.

Como he mencionado anteriormente, la tecnología se está convirtiendo a marchas forzadas en una mercancía. Lo que realmente tendrá importancia son los conceptos de aplicación. Esto se está dando en el área de productos y siempre se ha dado en el área de servicios, ya que el servicio consiste directamente en conceptos de valor y de organización para entregar valores.

Necesitamos empezar a reconocer que los conceptos son tan vitales para los negocios como las finanzas, las materias primas, la mano de obra y la energía. Implícitamente ya todos lo saben. En el fondo, todo negocio no es más que un concepto. Se hará necesario reconocer la importancia de los conceptos de forma explícita y seria.

Los buenos conceptos, al igual que las buenas ideas creativas, se dan hoy como siempre se han dado. Surgen de individuos con talento que se encuentran a un nivel suficientemente elevado en una organización como para provocar que haya cambios. A veces los grupos de estrategia de la empresa asumen la tarea de desarrollar conceptos. Otras veces las agencias de publicidad colaboran con los conceptos del producto y hay consultoras específicas para nuevas creaciones. Finalmente, la copia es una fuente de cambio de conceptos muy utilizada.

El propósito de un grupo específico de investigación y desarrollo de conceptos es tratar con mucha mayor seriedad el progreso de éstos. Dicho grupo no se ocuparía sólo de los principales conceptos estratégicos y de la *sur / petition*, sino también de los

conceptos de producción y de comunicación en todas las áreas dentro de la organización. Los conceptos son los organizadores de la información y la acción. Siempre estamos utilizándolos. Cuando pensamos que no lo estamos haciendo, lo que ocurre es que seguimos utilizando conceptos obsoletos y tradicionales, generalmente sin ser conscientes de su naturaleza.

Si bien es absolutamente cierto que el trabajo de un grupo de estrategia de la empresa es principalmente conceptual, esto no significa que realice o pueda realizar la labor de un grupo de investigación y desarrollo en conceptos. El propósito del grupo de estrategia de la empresa es analizar las opciones disponibles y observar el mundo exterior. Partiendo de esta base, una empresa puede desarrollar numerosas opciones posibles. Se elige una de éstas como estrategia. El propósito de la estrategia de la empresa es siempre la reducción y la selección para la acción. Esto es lo que debería hacer la estrategia de la empresa: ocuparse de la acción.

Sin embargo, la investigación y el desarrollo de conceptos tienen una función generadora o expansiva, a diferencia de la función reductora que caracteriza el área de estrategia de la empresa. Así como la investigación y el desarrollo técnico abren posibilidades que luego se introducen en la estrategia de la empresa, la investigación y el desarrollo de conceptos deberían también hacerlo. La investigación y el desarrollo de conceptos se refieren a lo posible. La estrategia de la empresa debe optar por lo más adecuado. Ambas funciones son sinérgicas. Esperar que el grupo de estrategia de la empresa actúe como el grupo de investigación y desarrollo de conceptos es destruir su eficacia. La estrategia de la empresa necesita utilizar una gran dosis de pensamientos de sombrero negro y blanco. La investigación y el desarrollo de conceptos han de utilizar los pensamientos de sombrero verde y amarillo.

Tanto la comercialización como la investigación y el desarrollo de conceptos, o los grupos específicos de desarrollo de nuevos productos, descubren conceptos de vez en cuando, pero el objetivo y la pericia de dichos grupos no son directamente los conceptos como tales. Existe una diferencia entre desarrollar un producto y luego buscarle un uso comercial, y tener un concepto de uso y luego buscar la tecnología para llevarlo a la práctica. El desarrollo técnico puede realmente abrir áreas de conceptos, pero al final son los conceptos, y no la tecnología, los que conducen a los mejores resultados. En cualquier caso, el grupo de investigación y desarrollo de conceptos debería mantener un intercambio fluido de personas e ideas con comercialización, investigación y desarrollo del producto.

El grupo de investigación y desarrollo de conceptos debería abarcar cuatro funciones principales:

1. Catalogar.
2. Generar.
3. Desarrollar.

4. Probar.

CATALOGAR

Una de las principales tareas de los grupos de investigación y desarrollo de conceptos será extraer, aislar y definir conceptos existentes y del pasado.

Conceptos tradicionales

¿Cuáles han sido los conceptos tradicionales dentro de la actividad económica en general? ¿Cuál ha sido su naturaleza esencial? Por ejemplo, sería incorrecto decir que el concepto primordial de la actividad bancaria ha sido canalizar fondos de los depositantes a los receptores de préstamos, ya que los bancos han asumido una posición de riesgo. Canalizar fondos con tarifas por este servicio ha sido más bien obra de los bancos de inversión.

Conceptos existentes

¿Cuáles son los conceptos existentes dentro de su organización? ¿En qué se diferencian de los tradicionales de la actividad económica? ¿Cuáles son los puntos conscientes de cambio y cuántas cosas han sucedido a través de la variedad no deliberada? ¿Conocen y están todos de acuerdo con los conceptos?

Conceptos históricos

¿Hay conceptos históricos que ya no se usan en su organización? Esto no se ha de aplicar necesariamente sólo en su totalidad sino también en las diferentes partes. Hay ocasiones en las que una permutación en las condiciones puede conseguir que valga la pena revivir conceptos tradicionales. Por ejemplo, la comunicación por ordenador y el corte con rayo láser están haciendo que el traje a medida vuelva a ser viable.

Conceptos agonizantes

¿Cuáles son los conceptos que agonizan, ya sea dentro de la actividad económica en general o dentro de su propia organización? A veces las personas son conscientes de que un concepto agoniza (o sospechan que así es), pero no pueden hacer nada al respecto.

Quizás el concepto de los grandes comercios minoristas en los centros de las ciudades esté agonizando. Quizás el concepto de los periódicos esté agonizando, dado que las noticias por televisión están mucho más actualizadas.

Conceptos

¿Qué conceptos están comenzando a surgir, ya sea en la actividad económica en general o en su propia organización? La idea de flexibilidad está comenzando a surgir en todas partes. El concepto de *joint ventures* de comercialización está apareciendo en la industria del procesamiento de alimentos. También el de investigación básica compartida se está manifestando, al igual que el concepto de la catalogación por medio de discos de vídeo.

Conceptos de los competidores

¿Qué nuevos conceptos están comenzando a utilizar sus competidores? ¿Se trata de una elección consciente o las cosas evolucionaron sencillamente de esa manera? ¿Cuáles son los poderes y cuáles las limitaciones de estos conceptos? ¿Vale la pena adoptarlos? ¿Qué modificaciones o mejoras posibles hay? ¿Cuánta *sur / petition* encontramos?

Conceptos de competidores indirectos

Las estilográficas de lujo están comenzando a competir con los relojes como formas en que los hombres utilizan alhajas. Diferentes productos compiten en el área de los regalos. El agua envasada compete con la cerveza y el vino. (Los competidores no tienen por qué estar necesariamente en la misma área.) ¿Cuáles son los nuevos conceptos que están surgiendo en estas áreas paracompetitivas?

Otras industrias

Existe una necesidad de observar a otras industrias a las que no se considera en absoluto competidoras. Hay momentos en los que algunas se ven forzadas, debido a las circunstancias, a avanzar más rápidamente que otras con un concepto nuevo. Vale la pena fijarse para ver qué sucede. Puede haber conceptos de trabajo más directo con los proveedores. O quizá conceptos de investigación y de procesamiento de datos en el exterior. Una empresa de ordenadores puede hacer que su *software* sea fabricado por los hindúes en Bangalore mediante una comunicación vía satélite. Recientemente una revista

sobre automóviles opinó que en Inglaterra el Proton Saga es el mejor de entre otros 250 dentro de la clase de 10.000 libras. El Proton Saga se fabrica en Malasia, un país poco tradicional en la industria del automóvil.

El propósito de catalogar es brindar una conciencia clara de lo que sucede. Ello puede también sugerir nuevos conceptos que ya están en uso en otros lugares, o conseguir centrar la atención en conceptos que están agonizando y en los que están comenzando a surgir. El catálogo es un intento de crear una «lista de observación», tal como las organizaciones conservacionistas crean listas de observación de las especies en peligro de extinción.

GENERAR

La siguiente tarea de un grupo de investigación y desarrollo es generar nuevos conceptos.

La generación de nuevos conceptos puede surgir de tres maneras:

1. destacando áreas específicas de necesidades;
2. percibiendo cambios y desarrollos necesarios;
3. dando una nueva mirada a conceptos existentes.

Destacar

La tarea específica del grupo de investigación y desarrollo de conceptos sería realizar una lista de las áreas especiales de necesidades de conceptos. Éstas podrían ser embotellamientos, problemas, áreas de costos elevados o de desventaja competitiva.

Estos objetivos se recogerían en los diferentes departamentos. Podría tratarse de necesidades de conceptos en producción, personal, comunicaciones y otras áreas. En cierto sentido ésta es la formación de una lista negra de la creatividad. Al final, hay una clara sensación de las áreas donde se necesitan conceptos con urgencia.

Cambios y desarrollos

Puede haber una serie de cambios en el mundo exterior, como una repentina alza en el precio del petróleo, un ajuste severo del gobierno en los gastos médicos o un nuevo proyecto de ley ambiental. O pueden ser cambios internos, como por ejemplo un nuevo desarrollo técnico desde investigación y desarrollo o la subida inesperada en los costos de un área.

Dichos cambios ofrecen áreas enfocadas para el desarrollo de nuevas ideas. ¿Qué conceptos defensivos se necesitan y cuáles son los oportunos que sacan provecho del cambio? También podría haber conceptos de procedimiento: ¿cómo se manejará el nuevo desarrollo técnico?

Nueva mirada

Es de gran valor que, de vez en cuando, nos concentremos en los conceptos o áreas existentes. El motivo no se debe necesariamente a que las áreas constituyan problemas o tengan costos elevados. Usted simplemente quiere concentrarse en ellas. Suele haber un gran potencial para el cambio en las áreas que no constituyen problemas. Al no crear dificultades, pueden no haber sido examinadas durante mucho tiempo.

El grupo de investigación y desarrollo de conceptos debe destinar parte de su esfuerzo a revisar los conceptos existentes. Llamémosle «revisión de conceptos» o «reapreciación de conceptos». Aun los conceptos más fundamentales y exitosos no deben ser inmunes a este proceso de revisión.

Una vez que se han determinado las áreas enfocadas en la forma descrita anteriormente, es necesario continuar generando nuevos conceptos.

Éstos se pueden diseñar tomando prestado un concepto existente y modificándolo.

Asimismo, se pueden diseñar mediante el uso de información y análisis, seguido de pensamiento constructivo. Se puede usar el proceso normal de diseño.

Finalmente, se pueden crear nuevos conceptos utilizando creatividad seria.

Existe una necesidad de entrenamiento en las aptitudes y los hábitos del diseño de conceptos. Con la experiencia se crean aptitudes hasta que el trabajo, en términos de conceptos, se vuelve automático. Los diversos mecanismos, tales como los del pensamiento lateral, se utilizan cuando corresponde, del mismo modo como un carpintero utiliza las herramientas que le parecen apropiadas en el momento.

En la generación de conceptos es importante recordar que no estamos resolviendo problemas. En la resolución de problemas nos contentamos con la primera solución que aparentemente resuelve un problema. En la generación de conceptos, nunca deberíamos conformarnos con los primeros conceptos, por excelentes que parezcan. Colocamos el primero de ellos a un lado y procedemos a desarrollar conceptos paralelos, tal como sugerí en la sección sobre el diseño de conceptos. No se trata de intentar modificar un nuevo concepto para que funcione bien. Se trata de desarrollar conceptos paralelos y luego elegir el mejor. El trabajo de generación de conceptos se puede realizar a través de un departamento de investigación y desarrollo de conceptos o llevar a cabo en diferentes departamentos. Puede ser efectuado en cualquier lugar por individuos o por fuerzas de tareas especiales que se crean para concentrarse en un concepto específico. Toda esta actividad potencial está organizada, supervisada y revisada por el departamento de investigación y desarrollo de conceptos. Sin embargo, nunca se debería sugerir que todo

el trabajo creativo se tenga que realizar en ese departamento. El departamento de investigación y desarrollo de conceptos tiene la responsabilidad de controlar que el trabajo se realice, pero el trabajo se puede llevar a cabo de diversas maneras, incluyendo a consultores externos.

DESARROLLAR

Otra tarea clave del grupo de investigación y desarrollo de conceptos es la de desarrollar conceptos.

Los conceptos a desarrollar se pueden haber originado como parte de la función de generación del departamento de investigación y desarrollo de conceptos o en cualquier sector de la organización.

La responsabilidad del grupo consiste en tomar nota del nuevo concepto y facilitar su desarrollo. Esto se puede hacer estableciendo contactos, brindando información, recursos y ayuda técnica, y de cualquiera otra forma necesaria. Se puede alentar a las personas que originaron los conceptos a seguir trabajando con ellos, o el grupo de investigación y desarrollo de conceptos puede tomar el concepto e incorporar a quien lo originó al equipo que trabajará sobre él.

Los miembros del grupo deben tener cuidado de no desarrollar el síndrome del «no se inventó aquí», que generalmente implica desdén por una nueva idea que no se ha originado dentro del propio grupo.

Llega un momento en el que el concepto está suficientemente desarrollado como para entregarlo a otro grupo: por ejemplo, investigación y desarrollo técnico o comercialización. El grupo de investigación y desarrollo de conceptos debería seguir involucrado a fin de ver qué sucede y registrar el progreso del concepto. Si éste no prospera, vale la pena anotar por qué ha sucedido. La muerte de los conceptos no debería pasar inadvertida.

Las aptitudes de desarrollo de conceptos son diferentes de las de generación en el sentido de que hay un movimiento continuo de lo posible a lo práctico. Ahora se debe tomar nota de las restricciones prácticas. Se atiende mucho más a los peligros y problemas. Es necesario comprender claramente los beneficios y maximizarlos. Todavía se necesita pensamiento creativo para superar las dificultades, pero se ha fijado la dirección y es necesario moverse firmemente en ella.

Los beneficios ofrecidos por un concepto son mucho más importantes que la novedad. Ésta es un valor para la persona que originó el concepto; el beneficio es el valor para el usuario del concepto.

PROBAR

La forma en que se puede probar un concepto forma parte del diseño de éste. No se debe diseñar y luego decir: ¿cómo lo probaremos? El diseño mismo del concepto debería incluir la posibilidad de probarlo. Después de todo, un concepto no llevado a la práctica es un concepto desperdiciado. Es improbable que se ejecute si no se puede probar. Por ello, es importante diseñar un concepto no sólo para su posible uso sino también para su prueba preliminar. Un concepto que puede mostrar sus beneficios en esta prueba tiene más posibilidades de ser utilizado que otro que no los puede mostrar.

Hay conceptos que, en retrospectiva, son tan obvios y lógicos que las personas quieren usarlos de forma inmediata. Los de ahorro de costos pueden ser de este tipo: coloque una superficie de frotado en un lateral de la caja de cerillas en lugar de dos.

Hay conceptos que no requieren inversiones de dinero, sino inversiones de «molestia». Necesitan que las personas interrumpan lo que están haciendo para probarlos. Esto puede funcionar en ambos sentidos. En el famoso efecto Hawthorne, descubrimos que, si personas entusiastas prueban el nuevo concepto, los resultados inmediatos pueden ser más favorables que los posteriores. Si un grupo reacio prueba el nuevo concepto, éste puede morir inmediatamente debido a los malos resultados que surgen de la falta de efusión.

Hay conceptos que, a la larga, funcionan bien pero no en la primera prueba. Las empresas de bebidas saben que si usted da varias bebidas nuevas a una serie de degustadores para que las prueben, siempre preferirán las más dulces, que posteriormente fracasarán en el mercado. Por ello, si los beneficios del concepto son potencialmente grandes, es importante insistir en una prueba prolongada.

El diseño de la prueba incluye el lugar, las personas y el método de medición. ¿Medirá usted el ahorro de tiempo, dinero, materiales, energía o de qué? ¿Cómo medirá la facilidad del trabajo?

A menudo, la prueba de un concepto se necesita realizar en otro lugar, como por ejemplo en el departamento de investigación y desarrollo técnico o en el de comercialización. No obstante, el departamento de investigación y desarrollo de conceptos debería vigilar la prueba de cerca, aunque ya haya sido transferida a otro departamento. Si el concepto no satisface las expectativas de beneficios, el grupo de investigación y desarrollo de conceptos debería redactar un informe completo.

El diseño de los procedimientos o lugares de prueba puede en sí mismo requerir una gran dosis de pensamiento creativo.

Aun cuando un concepto supere unas pruebas y muestre que es factible y beneficioso, esto no significa necesariamente que el concepto vaya a ser utilizado. Puede haber otros aún mejores. Los costos y riesgos del cambio pueden anular los beneficios del concepto, o éste puede no coincidir con la estrategia de la empresa. En última instancia, la cuestión de si un concepto será utilizado o no escapa de las manos del departamento de investigación y desarrollo de conceptos.

Al nivel de táctica, el grupo de estrategia de la empresa debería considerar los conceptos presentados por el grupo de investigación y desarrollo de conceptos. En las cuestiones internas —como por ejemplo la producción—, el departamento correspondiente decidirá utilizar o no el concepto. En todos los casos, el grupo de investigación y desarrollo de conceptos debería registrar la historia del concepto.

ESTRUCTURA

Lo que se ha de evitar a toda costa es que un pequeño grupo interno piense que nadie más en la organización debe tener ideas. Eso sería desastroso. El grupo de investigación y desarrollo de conceptos existe para enfocar, concentrar y complementar el pensamiento de concepto en toda la organización; no para quitar esa función a todas las demás áreas.

Obviamente, el tamaño y la estructura del grupo de investigación variará según el tamaño de la organización.

En su forma más simple, la investigación y el desarrollo de conceptos estaría a cargo de una persona reconocida como campeona del desarrollo de conceptos. Ésta reuniría más tarde a un grupo que actuaría como grupo de investigación y desarrollo de conceptos. Este grupo se reuniría periódicamente para cumplir las funciones delegadas en él. En una organización pequeña las personas involucradas tendrían también otras obligaciones ordinarias.

En una organización grande, debería haber un departamento formal de investigación y desarrollo de conceptos. La formalidad es un valor, ya que si la agrupación es informal sólo funcionará cuando sus miembros no estén ocupados en otros asuntos que parecen (a corto plazo) más urgentes. Creo que los conceptos son lo suficientemente importantes como para merecer atención formal. Si éstos pudieran ser desarrollados por ordenadores que costasen 5 millones de dólares, muchas organizaciones los comprarían.

Un grupo reducido de personas formaría el núcleo permanente del grupo de investigación y desarrollo de conceptos. Estas personas desarrollarían una habilidad personal de alto nivel para tratar con los conceptos. Algunas desarrollarían también habilidades de entrenamiento. El resto del grupo se integraría con personas que vinieran rotativamente desde otros departamentos de comercialización, investigación, producción, etc., que trabajarían directamente con el grupo de investigación y desarrollo de conceptos. El tiempo que permanezcan allí dependerá del tamaño de la organización y de sus obligaciones habituales. Incorporarían sus necesidades y su experiencia al grupo. Trabajarían con los conceptos junto a personas de otras divisiones y departamentos. Finalmente, regresarían a sus propias obligaciones y quizá con algunos conceptos nuevos a tener en cuenta. Con el tiempo, estas personas montarían grupos subsidiarios de conceptos dentro de sus propios departamentos.

No se ha de esperar que todos los individuos que vengan de sus propias divisiones al departamento de investigación y desarrollo de conceptos se sientan igualmente cómodos con los conceptos. Al principio, muchos de ellos pueden sentirse torpes e incluso creer que están perdiendo el tiempo. Pero, al igual que cuando se aprende a ir en bicicleta, la torpeza desaparece y se desarrollan aptitudes. Esta formación de habilidades y cambio de actitud son una parte importante del grupo de investigación y desarrollo de conceptos.

Además de este grupo central y de los individuos rotativos, el grupo de investigación y desarrollo de conceptos tendría también otros miembros semipermanentes. Éstos serían personas que hayan demostrado talento e interés particular en el desarrollo de conceptos. Se los convocaría a participar en discusiones importantes del grupo y a formar parte de fuerzas de trabajo creadas para desarrollar conceptos necesarios. Muchas de ellas podrían trabajar también en comercialización, estrategia de empresa, desarrollo del producto e investigación y desarrollo técnico. Pero necesitarían cambiar el «sombrero» para trabajar en el grupo de investigación y desarrollo de conceptos; no bastaría con trasladar sus otras funciones.

En consecuencia, el grupo de investigación y desarrollo de conceptos sería indefinido y fijo al mismo tiempo. Sería fijo en el sentido de que tendría una existencia y un rol definidos, y responsabilidades específicas. Sería indefinido en el sentido de que no habría límites rígidos que delimitaran quién está dentro del grupo y quién no.

LAS PERSONAS

¿Quiénes deberían ser los miembros del grupo de investigación y desarrollo de conceptos?

Es completamente necesario que haya algunos ejecutivos de nivel superior; de lo contrario, el grupo no tendría *status* suficiente y sus miembros serían tratados como subordinados. Lo ideal sería que el grupo de investigación y desarrollo de conceptos tuviera el mismo *status* que el de investigación y desarrollo técnico o el de comercialización, aunque el número de individuos fuera menor. Si se ha de tratar a los conceptos con seriedad, se deberá hacer lo mismo con los integrantes del grupo.

Los miembros del núcleo del grupo deben estar rebosantes de energía, ser buenos organizadores y tener un excelente trato con las personas. Gran parte del trabajo inicial del grupo será establecer su identidad y ponerse en contacto con otros departamentos sin generar resentimientos. Las personas serán muy importantes porque el trabajo incluirá principalmente comunicación y coordinación. Sería inútil llenar el grupo de personas altamente creativas que prefieren trabajar solas y no se llevan bien con el resto.

Aunque la creatividad es muy importante para el grupo de investigación y desarrollo de conceptos, se debe recordar que la mayoría del trabajo del grupo no dependerá de ella. Otro peligro de las personas creativas es que suelen ser muy críticas con respecto a

las ideas de los demás y, a veces, pueden desalentar su participación en el trabajo con los conceptos.

Es más importante que los miembros del grupo de investigación y desarrollo de conceptos sean constructivos y positivos. Las técnicas de creatividad se pueden aprender y, por lo tanto, se pueden alentar en los demás.

Lleva largo tiempo familiarizarse con el trabajo de los conceptos. Sin embargo, a algunas personas les resulta más fácil que a otras. El grupo central debería estar formado por las personas más aptas en esta tarea.

Nuevamente me gustaría hacer hincapié en que el grupo de investigación y desarrollo de conceptos no es específicamente un grupo creativo ni un grupo de nuevas ideas. Puede haber conceptos viejos y conocidos que no exijan creatividad, pero que se conviertan en los más correctos a utilizar. La creatividad es sólo una de las herramientas que es necesario usar.

Tratamos la investigación y el desarrollo técnico con seriedad porque se sirve de científicos, laboratorios y maquinaria. Los conceptos sólo necesitan cerebros humanos, a veces auxiliados por ordenadores. No obstante, esto no significa que la investigación y el desarrollo de conceptos sea menos importante. Me gustaría ver cómo se invierte por lo menos el 5 % del presupuesto de investigación y desarrollo técnico en el trabajo de investigación y desarrollo de conceptos, en las grandes organizaciones. En otras, sería un porcentaje del presupuesto de comercialización.

Generalmente, los conceptos funcionan sólo si hay una estructura que los respalde. La seria atención que todas las empresas deberían prestarles en el futuro exige una estructura tal como el grupo de investigación y desarrollo de conceptos.

RESUMEN

Se pueden extraer seis puntos clave de este libro. Cada uno de ellos es como una ciudad. Alrededor de la ciudad hay suburbios y más hacia afuera está el campo. Es suficiente recordar el punto clave; el resto estará allí cuando lo recuerde.

PUNTO CLAVE 1: GESTIÓN

Gran parte del pensamiento empresarial de hoy se relaciona con la gestión. Hay resolución de problemas, control de costos, administración de calidad y cuidado del personal. Todos estos aspectos son muy importantes y se deben realizar. Son necesarios pero no suficientes. El agua es necesaria para la sopa, pero la sopa es algo más que agua. Cuando usted tenga una máquina empresarial competitiva y eficiente, ¿qué hará con ella?

PUNTO CLAVE 2: *SUR / PETITION*

La competencia es necesaria para la supervivencia. Ésta forma parte de la gestión y de la fijación de la línea de base. Necesitamos ir más allá de la competencia (buscar juntos) hacia la *sur / petition* (buscar sobre). Es necesario crear monopolios de valor. Éstos serán la base del éxito en el futuro. La *sur / petition* es una actitud mental, una estrategia y una cuestión de diseño de conceptos.

PUNTO CLAVE 3: VALORES INTEGRADOS

La empresa ha pasado de la etapa de los valores del producto a la de los valores competitivos. La fase siguiente es la de los valores integrados. ¿Cómo se integra el valor que usted ofrece a los valores complejos de la vida del comprador o consumidor? Estos serán los valores importantes en el futuro. También son la base de la *sur / petition*.

PUNTO CLAVE 4: CREATIVIDAD SERIA

Ahora sabemos que en los sistemas autoorganizados de información, tales como la percepción humana, existe una necesidad matemática absoluta de creatividad. Hemos de apartar de nuestro lado los métodos ineficaces, tales como la liberación de las inhibiciones y el «torbellino de ideas», para alentar la creatividad. Podemos diseñar técnicas específicas de pensamiento creativo que se pueden utilizar deliberadamente. Hemos de comprender el juego de la creatividad, desplegarlo y jugar a él (los conformistas también pueden jugar).

PUNTO CLAVE 5: LA IMPORTANCIA DE LOS CONCEPTOS

La tecnología se está convirtiendo en una mercancía: lo que importa son los conceptos de aplicación. Estos son tan importantes como las finanzas, las materias primas, la mano de obra y la energía. No es suficiente confiar en la copia: «yo también», o en el uso arriesgado de la inteligencia creativa. Es necesario que tomemos los conceptos con mucha seriedad. Ellos son la base de la *sur / petition*.

PUNTO CLAVE 6: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE CONCEPTOS

Para tomar los conceptos con seriedad se necesitan departamentos formales de investigación y desarrollo de conceptos. Dichos departamentos deberían ser tratados con la misma seriedad que el de investigación y desarrollo técnico o el de comercialización. La función del concepto no está adecuadamente manejada por la estrategia convencional de la empresa.

Si al leer este libro, usted ha llegado a la conclusión de que ya lo sabía todo, considérelolo como una confirmación de sus puntos de vista. Pero cuidado con la complacencia de la trampa «igual que».

Sin embargo, si después de leerlo, todavía piensa que lo único que se necesita en una organización es una gestión eficiente, creo que el futuro le demostrará que está equivocado.

NOTAS

* El autor introduce aquí un neologismo (formado a partir de *competition*, es decir, «competencia»), cuyo sentido explica en las páginas siguientes. Hemos considerado que conservar el neologismo era preferible a sustituirlo por una traducción literal («sobre/petencia», por ejemplo) escasamente eufónica. (*N. del t.*)



1. Simon & Schuster, Nueva York, 1989; Jonathan Cade, Londres, 1989; Penguin, Londres, 1977.



2. Viking/Penguin, Londres, 1990; Viking, Nueva York, 1991.



*Teclado cuya disposición es igual a la de una máquina de escribir tradicional, siendo las letras *q, w, e, r, t* e *y* las seis primeras de la hilera superior de caracteres alfabéticos, comenzando desde la izquierda. (*N. del t.*)



* El autor crea un juego de palabras entre *convenience* (comodidad) y *convenience food* (comida preelaborada que sólo necesita ser calentada). (*N. del t.*)



1. La notación expuesta aquí está registrada como propiedad intelectual y no podrá ser copiada ni reproducida en ningún libro, material para curso, *software*, medios electrónicos ni ningún otro caso similar sin un permiso por escrito.



1. *Creatividad*, Barcelona, Paidós, 2008.





Más allá de la competencia

Edward de Bono

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conflicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Beyond Competition*

© IP Development Corporation 1992 created by Dr. Edward de Bono; reproduction of the Bono Global Pty Ltd. www.debono.com

© de la traducción, María Victoria Arauz, 1993

© de todas las ediciones en castellano

Espasa Libros, S. L. U., 1993

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): septiembre de 2014

ISBN: 978-84-493-3065-0 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

www.newcomlab.com

Índice

INTRODUCCIÓN	4
1. ¿QUÉ HAY DE MALO EN LOS FUNDAMENTOS?	13
2. RECIENTES TENDENCIAS EN EL PENSAMIENTO EMPRESARIAL	24
3. COMPLACENCIA	32
4. LAS CUATRO RUEDAS DEL PENSAMIENTO HUMANO	40
5. CONCEPTOS E INFORMACIÓN	51
6. SUR / PETITION VERSUS COMPETENCIA	59
7. PALABRAS, TRAMPAS Y PELIGROS	70
8. LAS TRES ETAPAS DE LA EMPRESA	77
9. VALORES INTEGRADOS	84
10. VALORES Y VALUFACTURA	91
11. NOTACIÓN DE VALORES	106
12. CREATIVIDAD SERIA	117
13. DISEÑO DE CONCEPTOS	133
14. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE CONCEPTOS	141
15. RESUMEN	152
NOTAS	154
CRÉDITOS	162