

## El punto de inflexión de la prosperidad colectiva

Gary Hamel\*

**La necesidad de reinventar el invento más importante del siglo:** Si hacemos una lista del invento más importante de los pasados 100 años, mucha gente hablará del avión, de los computadores, de los antibióticos etc. Yo no tengo duda de que la innovación más importante de todas es la de la gestión. Puede sonar raro porque solemos asociar innovación con tecnología. Sin embargo, la gestión sí es una tecnología: es un conjunto de métodos que sirven para que las personas trabajen en conjunto y hagan cosas a escala. Es la forma en la que nos movilizamos y organizamos recursos para ser más productivos. Es, en pocas palabras, la forma de la que depende lo que puede lograr la especie humana. Si ahora tenemos un teléfono celular o un automóvil, y si no tenemos que estar todo el día cultivando nuestros propios alimentos, es gracias a los pioneros de la gestión que, desde hace más de 100 años, nos llevaron de la sociedad agrícola ancestral a la sociedad industrial moderna que hoy conocemos. Entre 1890 y 1920 se inventaron los principios de gestión moderna, y gracias a ellos empresas como Ford empezaron a producir medio millón de automóviles al año. El invento de la gestión, pues, es que permitió al mundo conocer la prosperidad económica. No es un accidente que los países que más innovadores fueron en términos de gestión, como

---

\* Para el Wall Street Journal es el experto en negocios más influyente del mundo. Para Fortune Magazine es la mayor autoridad mundial en el ámbito de la estrategia corporativa. Según The New York Times es uno de los consultores empresariales más exitosos del planeta. Ha liderado durante tres años consecutivos el ranking anual de los más cotizados conferencistas de negocios de Executive Excellence Magazine. Libros de su autoría, como "Liderando la Revolución" o "El Futuro de la Administración" han sido traducidos a más de 20 idiomas y liderado todas las listas de los más vendidos. Es, además, el autor con mayor número de artículos publicados en la prestigiosa Harvard Business Review. Es profesor de management de la London School of Economics desde 1983 y de la Escuela de Negocios de Harvard. Ha sido consultor de empresas como General Electric, Time Warner, Nokia, Nestle, Shell, Best Buy, Procter & Gamble, 3M, IBM y Microsoft. Como puede observarse, nadie en el mundo ostenta las credenciales académicas y empresariales de Gary Hamel. Sus conceptos pioneros sobre innovación y estrategia han tenido un impacto impecadero en las empresas a nivel global y en el sector público. Hamel demostró que la planeación estratégica tradicional está condenada al fracaso y que las estrategias corporativas deben centrarse en la innovación y desafiar, de este modo, los conocimientos convencionales a través de nuevas relaciones horizontales y de nuevos puntos de vista, como ya lo hicieron empresas exitosas como Southwest Airlines, Starbucks, Dell y Charles Schwab. Su legado, por ende, es el de la reinención de los antiguos modelos de gestión y de transformación organizacional, que aún existen hasta en las empresas más grandes del planeta, amenazando su permanencia en el futuro.

Holanda, Gran Bretaña y Estados Unidos, fueron los que dominaron el siglo.

No obstante, nuestro mayor desafío en la actualidad es el de la reinención de la gestión. En efecto, tenemos que redefinir cómo lideramos, cómo planeamos y cómo organizamos nuestras empresas y organizaciones. Son aspectos que van a cambiar radicalmente en los próximos años debido a que tenemos nuevas herramientas, principalmente Internet, y a que las empresas de clase mundial ya no se desarrollan sólo en países específicos sino que pueden provenir de cualquier parte del mundo. ¿Quiénes son entonces los que liderarán la nueva revolución de la gestión? Serán empresas como HCL Technologies, líder en servicios tecnológicos en la India, que, con 60.000 empleados, decidieron destruir las jerarquías verticales tradicionales y darles a los empleados, por ejemplo, el poder de calificar públicamente a sus gerentes. Empresas como ésta, en la que más de 8.000 empleados pudieron comentar sobre los planes estratégicos de los años siguientes, serán las que podrán erigirse como organizaciones de clase mundial.

**El conflicto de las ideologías en las empresas:** Lo que más limita el desempeño de nuestras organizaciones son las ideologías desactualizadas y destructivas. ¿Cuál es la ideología de la gestión? ¿Cuáles es el conjunto de principios y creencias que inciden en la forma en la que manejamos nuestras organizaciones? Si buscamos en el diccionario encontraremos que la gestión, o management en inglés, es igual al control. Es decir, mientras que los empleados producen bienes y servicios, los gerentes producen el control, que requiere de una organización jerárquica vertical. Se trata de un modelo antiguo que estrangula actualmente la eficiencia y que fomenta la burocracia en nuestras empresas. No existe un solo gerente en el mundo que diga que necesita más burocracia en su empresa, y sin embargo persisten en la ideología del control, que impide que las personas sean más experimentales y creativas y menos burocráticas. Es lo que ocurrió con Microsoft, una gran empresa que, sin embargo, ha llegado tarde a todas las nuevas tendencias en los últimos 20 años, tiempo en el que la empresa tenía una organización jerárquica vertical y todas las decisiones requerían el visto bueno de Bill Gates.

Hay tres aspectos fundamentales en los que están fallando la mayoría de empresas en cualquier parte del mundo:

- En primer lugar, no se adaptan bien a los cambios, es decir, no cambian a la velocidad que exige el mundo actual. Es el caso de empresas como Nokia, General Motors o Ford, que han experimentado momentos de crisis por no haber cambiado a tiempo.
- En segundo lugar, no son muy innovadoras, y en un mundo en el que la competencia no para de crecer hay que estar innovando todo el tiempo. De hecho, en una reciente encuesta global de McKinsey se encontró que tan sólo el 24% de los gerentes en el mundo están satisfechos con el nivel de innovación de sus empresas. Llevamos hablando de innovación durante décadas, pero si les preguntamos a los empleados de primer nivel de las empresas que conozcamos, a los asistentes administrativos o a los encargados del mantenimiento, por ejemplo, probablemente encontraremos que nunca han sido capacitados para ser innovadores. En otras palabras, estamos suponiendo que la mayoría de personas en las empresas no van a ser creativas, y es ahí donde surge el gran error. Basta con recorrer Facebook, Youtube o Twitter para darse cuenta de la gran creatividad de la que es capaz la gente cuando tiene herramientas para hacerla realidad.
- Por último, no son inspiradoras. Según un estudio reciente, aproximadamente el 86% de las personas en el mundo no se sienten inspirados por lo que hacen. Es una información que se ha mantenido estable en ¡los últimos 50 años! Mi hermano es el gerente de un hospital, y estoy seguro de que si le dijeran que sólo curaron al 14% de los pacientes no lo consideraría como un resultado aceptable. Aclaro que el problema son es el trabajo como tal. Como lo escribí en un artículo recientemente, el problema no es que los trabajos sean malos, sino que los gerentes lo arruinan todo. Es algo que no importaba tanto en la economía industrial de antes, pero que sí importa en la economía

creativa de la actualidad. Lo que se necesita en la economía creativa es que las personas no se limiten sólo a cumplir con sus funciones, que no tengan que pedir permiso para ensayar algo y, sobre todo, que sientan una verdadera pasión por su trabajo y que crean que con su trabajo hacen una diferencia positiva en el mundo. No tengan duda de que hay una gran diferencia entre las personas que sólo llegan al trabajo a cumplir sus funciones y las personas que se sienten realmente inspiradas. Y no podemos darnos el lujo de destruir el mayor recurso que tenemos, que es el de la creatividad de los empleados.

**Las alternativas de liderazgo en el siglo XXI:** En definitiva, los gerentes tienen un dilema entre el control y la libertad. El reto entonces es el de encontrar el equilibrio entre conservar el control y hacer que las empresas sean más inspiradoras y flexibles. Al respecto, hay que mencionar que el verdadero líder en las circunstancias actuales es el que no da ordenes ni ejerce la autoridad de castigar pero que puede lograr un resultado concreto. Si usted logra hacer eso, no cabe duda de que es un líder. El que logra resultados con autoridad y con sanciones no es un líder sino alguien que usa el poder burocrático a su disposición; no está mal, pero no podemos decir que sea un verdadero líder. Tengamos en cuenta que, por primera vez en la historia, está surgiendo una generación cuyo modelo social establecido no es el de una jerarquía. Por ende, a los jóvenes de la actualidad no les interesará trabajar en empresas jerarquizadas.

Antes el liderazgo consistía en establecer la dirección de la empresa, en definir los valores y en poner a las personas correctas en los trabajos correctos. Actualmente ese es un trabajo que se hace no a nivel personal sino a nivel de organización, porque la inteligencia colectiva es más inteligente que la inteligencia individual. El control sigue siendo importante, pero tenemos que cambiar la forma en la que ejercemos el control. Antes primaban los procedimientos detallados y la supervisión estrecha, y era la única forma en la que pensábamos que podíamos garantizar cumplimiento y disciplina. Ahora lo que debemos hacer es ser más creativos. Es el caso de una empresa brasilera que conozco, de más de 3.000 empleados, en la que eliminaron todas las restricciones de viajes de los empleados. Cada empleado puede viajar en cualquier

momento sin permiso, utilizar la aerolínea que quiera, quedarse en el hotel que escoja y gastar lo que considere apropiado. Sin embargo, al volver sus gastos se hacen públicos entre todos los demás empleados. Es la diferencia de qué y del cómo; es la forma de tener restricciones sin temor a la jerarquía y despertando el sentido de pasión y la transparencia entre colegas.

Lo que me gustaría entonces es que cada uno de los asistentes a Expogestión Caribe se comprometa a regresar a sus empresas u organizaciones y hacer un experimento de gestión con base en los criterios de libertad y transparencia y con base en las jerarquías naturales y no en las verticales. ¿Qué podrían cambiar ustedes de la manera en la que se contrata, en la que se planifica, en la que se compensa, en la que se asignan los recursos? Tenemos siempre que entender que las empresas más exitosas del siglo XIX no tendrán las mismas características de las empresas más exitosas del siglo XX. Les recomiendo entonces ingresar a [www.managementexchange.com](http://www.managementexchange.com), en donde encontrarán centenares de ejemplos de la forma en la que se ejerce la gestión en el siglo XXI. Lo bueno es que, por primera vez en la historia, tenemos la oportunidad de garantizar que las empresas y organizaciones sean adecuadas para el ser humano. Antes ocurría que nuestras empresas y organizaciones eran menos humanas que nosotros mismos, y lo que se pedía a los empleados era ser robots semiprogramables; ahora tenemos que lograr que nuestras empresas y organizaciones sean tan humanas como las personas que trabajan allí. Es la única forma en la que podemos construir una empresa que tenga éxito en el futuro.

Destacado 1: El problema no es que los trabajos sean malos, sino que los gerentes lo arruinan todo. Es algo que no importaba tanto en la economía industrial de antes, pero que sí importa en la economía creativa de la actualidad.

Destacado 2: El verdadero líder en las circunstancias actuales es el que no da ordenes ni ejerce la autoridad de castigar pero que puede lograr un resultado concreto.

## **EXPOGESTIÓN CARIBE 2012 – REGIONES DE CLASE MUNDIAL**

Destacado 3: Tenemos que entender que las empresas más exitosas del siglo XIX no tendrán las mismas características de las empresas más exitosas del siglo XX

## **Competitividad y valor compartido: las claves de la prosperidad colectiva**

Michael Porter\*

**La competitividad desde la región Caribe:** Desde el 2005, año de mi primera vista a Colombia, he venido constatando los notables avances en materia de competitividad que se han experimentado en el país. Sin embargo, nunca se acaban los desafíos en materia de competitividad, sobre todo ahora que Colombia estrena acuerdo de libre comercio con Estados Unidos. La razón por la que estoy acá hoy es muy sencilla: porque, aunque lo que se haga a nivel nacional es imprescindible, los verdaderos aportes en materia de competitividad se hacen es a nivel regional. La prosperidad colectiva del país depende de la capacidad de las regiones, los departamentos y las ciudades de trazar y ejecutar un plan específico de competitividad que saque provecho de las oportunidades que surjan de la coyuntura actual. Estoy acá hoy para invitar a todos los asistentes a Expogestión Caribe a comprometerse de lleno con el siguiente capítulo de la competitividad en Colombia.

Creo firmemente que el Caribe está muy bien posicionado para tener un crecimiento sin precedentes. La región debe apuntar a lograr lo que se ha logrado, por ejemplo, en mi Estado, Massachusetts, en donde tenemos una posición geográfica única que nos permite lograr un nivel de vida muy alto, y en donde, más que imitar a las otras regiones, hemos desarrollado nuestros propios rasgos y nuestras capacidades diferenciales. Para ello es necesario que haya un mayor compromiso del sector privado tanto a nivel individual como a nivel colectivo.

---

\* Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y reconocido a nivel global como la principal autoridad mundial en materia de competitividad y valor compartido. Las teorías de Porter, según WorldBusiness, han sido definitivas para enseñar cómo competir en la escena internacional a las empresas, a las ciudades, a las regiones y a los países. Para el New York Times, Porter fue quien desarrolló la lógica de la competitividad global. Para The Economist, lo que ha hecho Porter por el capitalismo global es sólo comparable a lo que ha hecho Marx con la lucha de clases. Ha publicado más de 18 libros y 125 artículos sobre estrategia competitiva, ventajas competitivas, competitividad en el sistema de salud y, recientemente, valor compartido, tema en el que Porter inaugura la gran transformación en el pensamiento de los negocios en el siglo XXI. Porter ha clarificado por qué cada problema de la sociedad repercute directamente en los costos internos de la empresa y, de hecho, por qué abordar los problemas de la sociedad, más que incrementar los costos, eleva la productividad. La competitividad con valor compartido será, de esta forma, la clave para tener mejor acceso a mercados internacionales, para garantizar un mejor acceso al crédito, para cotizar el valor de la marca, para facilitar la expansión de las operaciones de la empresa, para atraer a los mejores talentos y, en suma, para liderar el progreso social

Espero que no caigan ustedes en el error en el que caímos en Estados Unidos al delegarle demasiada responsabilidad al gobierno en el liderazgo de la economía. A partir de la crisis actual hemos empezado a entender que las empresas son las únicas instituciones que realmente pueden impulsar la productividad, el crecimiento y el progreso.

Recordemos que la competitividad no viene tanto de tener bajos salarios sino de ser cada vez más productivos para que así los salarios sean cada vez más altos y el nivel de vida se incremente progresivamente. El desarrollo social no está separado de la competitividad sino que va de la mano. La competitividad tampoco se trata de seleccionar una industria específica; se trata es de ser productivos en las industrias que puedan construirse en la región. En el Caribe, por ejemplo, tienen la inmejorable oportunidad de ser productivos en materia de logística, ampliando la capacidad y la eficiencia de los puertos. La competitividad, en suma, no depende de lo que usted hace sino de cómo lo hace. Si las empresas del Caribe incrementan su productividad y emplean la mejor tecnología posible para innovar y ofrecer bienes y servicios de alta calidad, se mejorará el estándar de vida de los ciudadanos de la región. El Caribe debe enfocarse es en aquellas áreas en la que ya hay una base empresarial existente y en donde se pueden construir mejores capacidades para ser más productivos.

**Las estrategias para la competitividad:** La base de la competitividad en cualquier región es lo que ya se ha heredado del pasado. En el Caribe, por ejemplo, existen algunas condiciones naturales para la agricultura y tienen algunos minerales y otros recursos naturales. Son ventajas que sirven para crear riqueza pero que solo llegan hasta cierto punto. Para crear riqueza en forma creciente y sostenible lo que debe hacerse es usar esas ventajas en la forma más productiva posible. La competitividad no depende tanto de su ubicación sino de cómo utilizan su ubicación, de cómo logran desarrollar la infraestructura necesaria, de cómo se puede generar un “hub” logístico atractivo. Es imprescindible contar con el capital humano necesario: las personas no pueden ser productivas si no son saludables y si no tienen una buena formación. La razón por la cual Massachusetts es uno de los estados más prósperos de los Estados Unidos es la educación. Las



empresas dependen del ambiente de negocios: si una ciudad tiene tráfico todo el tiempo jamás será competitiva en logística, sin importar lo productivas que sean sus empresas. Las empresas dependen, en definitiva, de factores externos como la infraestructura y la calidad de la educación.

Todo lo anterior es muy importante, pero el máximo impulsador de la competitividad se encuentra es a nivel microeconómico, el que alude a cada empresa en particular. La competitividad del Caribe es la suma de la competitividad de todas sus empresas. La competitividad de la región depende de tener empresas de clase mundial, que tienen unas políticas de operación sofisticada, que manejan bien la cadena de suministros, que tienen un buen proceso de producción y de entrega y que tienen programas para la calidad de sus productos. Si las empresas no son sofisticadas y no operan de manera productiva la región nunca será competitiva.

Llegamos así al concepto de cluster, que alude a la aglomeración de empresas en un mismo campo. Es evidente que cada empresa depende de las otras empresas que se desempeñan en el mismo campo: los hoteles, por ejemplo, dependen también de la calidad de los restaurantes y de las atracciones turísticas disponibles. La productividad proviene de clusters fuertes. En Colombia, sin embargo, aún es muy incipiente el proceso de construcción de clusters de clase mundial. Las estrategias nacionales de competitividad son muy relevantes, pero el factor crítico está es a nivel regional y departamental. El desempeño y la fortaleza de los clusters son un impulsador muy importante del éxito regional. Los clusters tienen una injerencia decisiva en el empleo, en los salarios, en mayores tasas de creación de patentes y en la formación de nuevos negocios y de pequeñas y medianas empresas.

Necesitamos una estrategia exclusiva de consolidación de clusters para la región Caribe, y para ello necesitamos definir un proceso específico de implementación. Es menester determinar cuáles son los negocios que sobreviven más tiempo y que tienen altas probabilidades de éxito. No es deseable tratar de crear nuevos clusters: los clusters se crean en forma espontánea con base en las fortalezas, las características y los

activos de la región. Lo que sí debemos hacer es aumentar la calidad de los clusters que tenemos o de aquellos que están surgiendo para hacerlos más sofisticados. Todos los que se desempeñen en campos como los del turismo, la logística, los servicios financieros o la agroindustria deben empezar a trabajar colectivamente.

La principal tarea para todos los empresarios asistentes a Expogestión es la de volverse más sofisticado desde el punto de vista operacional. También nos incumbe a todos desarrollar una estrategia específica: no basta con ser buenos en lo que todo el mundo hace bien; el éxito viene de tener una ventaja estratégica única. La esencia de cualquier empresa exitosa no es hacer lo mismo que otros hacen sino ofrecer un valor único en el mercado. Es lo que he denominado como “competir para ser únicos”, que no es otra cosa que tener una propuesta de valor única en la que se definan en forma muy clara los potenciales clientes, las necesidades a atender y los precios a ofrecer. Si estamos tratando de satisfacer las mismas necesidades de los mismos clientes a los mismos precios no tenemos una estrategia; simplemente estamos compitiendo en excelencia operacional y podremos hacer lo mismo siempre. No es que sea malo: lo que pasa es que es muy difícil ser realmente exitoso de esta forma.

**El potencial ilimitado del valor compartido:** Los empresarios y líderes asistentes a Expogestión Caribe tienen, no obstante, una tarea adicional, que es la de definir cuál es su rol en la comunidad que los rodea y cuál puede ser el aporte de sus negocios a la sociedad. Tradicionalmente, la función social se concibe es a través de la noción de la filantropía, al donar tiempo o dinero, y de la responsabilidad social corporativa, al cumplir ciertos estándares económicos, sociales y ambientales. Han sido pasos esenciales, pero ahora nos corresponde ir más allá y crear valor compartido, una propuesta para solucionar problemas de la sociedad no a través de las donaciones o del cumplimiento de estándares sino a través del capitalismo sostenible, es decir, a través del propio negocio. Mientras que la responsabilidad social corporativa sugiere gastar recursos para hacer las cosas bien, el valor compartido establece la forma de tener un mejor desempeño económico al tener un impacto positivo en la sociedad.

Al respecto, tengo la certeza de que los grandes negocios en la actualidad no están en satisfacer las necesidades convencionales sino en solucionar los problemas de las personas más pobres. Por ejemplo, si usted trabaja en servicios financieros, puede hacer negocios creando nuevos productos financieros que le abran las puertas del mercado a personas que nunca antes habían tenido esa oportunidad. Ya que las necesidades de la mayoría de clientes convencionales han sido satisfechas, podemos ahora producir utilidades al resolver acuciantes problemas sociales.

Veamos el caso de las farmacéuticas: se han concentrado en producir drogas costosas a clientes pudientes, y se han olvidado de que en el mundo ya hay más de siete mil millones de personas que van a necesitar medicamentos en algún punto de sus vidas. Es por eso que muchas empresas farmacéuticas están creando nuevos modelos de distribución y están llegando a la gente que necesita medicamentos pero que no tienen poder adquisitivo en el viejo modelo de negocios. Muchas empresas en China, por ejemplo, ofrecen medicamentos a diabéticos a un precio más económico ya que se han vuelto más eficientes en el uso de la energía y de los recursos naturales. Más que donar medicamentos, están vendiendo medicamentos a un nuevo público objetivo. Ésa es la diferencia entre responsabilidad social corporativa y valor compartido. Al satisfacer necesidades que aún no han sido satisfechas, las empresas tendrán mas oportunidades para crecer y para ofrecer productos únicos en el mercado.

Destacado 1: La competitividad no viene tanto de tener bajos salarios sino de ser cada vez más productivos para que así los salarios sean cada vez más altos y el nivel de vida se incremente progresivamente.

Destacado 2: Si las empresas no son sofisticadas y no operan de manera productiva la región nunca será competitiva.

Destacado 3: Tengo la certeza de que los grandes negocios en la actualidad no están en satisfacer las necesidades convencionales sino en solucionar los problemas de las personas más pobres.

## Pequeñas apuestas para inventar el futuro

Peter Sims\*

**El valor del fracaso:** Para entender cómo piensa un emprendedor en el mundo actual se requiere primero entender que cada emprendedor va a fracasar en un momento dado. Lo menciono porque recuerdo muy bien que en la facultad de administración de la Universidad de Stanford, muchos de mis compañeros de clase decían que iban a hacer algo grande, que iban a crear una gran empresa, pero que primero necesitaban tener una gran idea. Yo, que había trabajado antes con emprendedores en calidad de inversionista, ya sabía que, por el contrario, ningún emprendedor comenzaba con una idea brillante, que las ideas brillantes vienen sólo después de haber iniciado el proceso.

Fijémonos en el caso de Starbucks. ¿Acaso a Howard Schultz se le ocurrió de inmediato la experiencia de Starbucks que conocemos actualmente? No: en el primer Starbucks en Seattle ponían música de opera, los empleados usaban corbatín y no había sillas. Por eso es que Schultz aprendió que hay que cometer muchos errores primero antes de descubrir lo que realmente va a funcionar.

Para ser emprendedores e innovadores hay que estar dispuestos a cometer muchos errores primero. Las ideas instantáneas son extremadamente raras. Usualmente no tenemos la respuesta de inmediato, por lo que debemos comenzar con prototipos muy burdos de ideas de negocio que se van desarrollando siempre es a través de un largo proceso. El problema es que desde pequeños nos enseñan que no está bien cometer errores, que hay que tener todo listo antes de darle alas a una idea nueva.

Al respecto, lo que ocurrió con Hewlett Packard (HP) es aleccionador. La primera calculadora que diseñaron en 1972 costaba 400 dólares, que es el equivalente a 2.000 dólares de hoy. A continuación contrataron a una firma de consultoría para hacer un estudio de mercados, cuyo decepcionante resultado fue el de demostrar que la

---

\* Es autor de dos libros best seller sobre emprendimiento y uno de los emprendedores más innovadores y reconocidos del mundo. Según el CEO de Starbucks, Howard Schultz, las teorías de Sims resultan vitales para desafiar el status quo y descubrir nuevas y extraordinarias posibilidades en cualquier idea de emprendimiento. Sims consolidó una notable trayectoria como experto en capital de riesgo de Summit Partners y es cofundador y director de Fuse Corps., sociedad que respalda a los líderes emprendedores de Estados Unidos para el desarrollo de sus proyectos. Ha sido articulista del New York Times y de Harvard Business Review y asesor de empresas y entidades como Google, Pixar, Gap, Cisco Systems, Current TV, Amazon y la Universidad de Stanford

calculadora iba a ser un fracaso en ventas. Sin embargo, Bil Hewlett, cofundador de HP, un día antes de conocer los resultados del estudio estaba en un avión y le mostró el diseño de la nueva calculadora a la persona que estaba al lado suyo. Esta persona le dijo que le encantaba el producto y que, sin dudarlo, compraría uno apenas saliera al mercado. Lo que hizo Hewlett fue contrastar los resultados del estudio, basados en una metodología específica de análisis de mercados, con el entusiasmo de su compañero de viaje, y les propuso a todos en la empresa sacar sólo mil calculadoras al mercado, sólo para ver qué podía pasar, para ensayar. ¡Pues resultó que, al cabo de cinco meses, HP estaba vendiendo mil calculadoras por día! El producto de mayor crecimiento en la historia de HP tuvo éxito gracias a una filosofía en la que el fracaso era una posibilidad admisible.

Desafortunadamente, lo que nos han enseñado a todos es a ser planeadores, a esperar siempre un retorno de la inversión, a encajar siempre las cifras en una hoja de cálculo, a que todo debe estar listo y todo debe ser previsible. Los emprendedores, en cambio, sí admiten que se pueda apostar y perder, que se pueda decir “vamos a construir mil computadoras a ver qué pasa.”

**Las pequeñas apuestas:** Hay ocasiones en las que no hay forma de saber como va a funcionar una idea, en las que los estudios de mercado y las hojas de cálculo no son suficientes para anticiparse a las oportunidades, las necesidades y los problemas en el mercado. La mejor forma de descubrir el valor de una idea es la de hacer pequeñas apuestas como la de HP, es decir, pequeñas acciones que se puedan financiar para descubrir los problemas y las oportunidades. A partir de ahí es cuando podemos hacer apuestas más grandes porque, claro, todos queremos hacer apuestas más grandes. Twitter, por ejemplo, sólo se transformó en una apuesta grande cuando se probó la idea primero como una pequeña apuesta al interior de una empresa. No es nada fácil: el propio Hewlett estimó que se requiere ensayar 100 apuestas pequeñas para que seis apuestas sean exitosas. Los invito entonces a que se pregunten si ustedes trabajan en una organización que les tolere un margen de fracaso del 94% para lograr sólo un 6% de éxito. Como lo dijo previamente Gary Hamel, ¡hay que cambiar radicalmente la concepción actual de la gestión empresarial!

En efecto, ¿cuántas personas piensan que probar algo que no es perfecto es un fracaso? Muchas. ¿Cuántas empresas creen todavía que todo tiene que ser perfecto porque si no hay un fracaso? Muchas. Y, sin

embargo, lo que no es perfecto no es para los emprendedores un fracaso sino un conocimiento, un aprendizaje indispensable. Ahí es donde se encuentra la mejor innovación y de ahí sale la mejor investigación.

Muchos de nosotros hemos visto la películas de animación de Pixar. Han sacado 13 películas con gran éxito de crítica y de público. Ninguna ha fallado. Lo que sorprende aún más es saber que su proceso va de muy malo a fabuloso. Cuando comienzan a desarrollar ideas para una nueva película no saben cuál va a ser la trama, no saben quiénes son los personajes, no saben cómo se va a desarrollar la historia. Lo que tienen es un tablero de historias en los que todos participan desarrollando ideas y haciendo aportes constructivos a cada paso de cada película. Su filosofía es la de que “es mejor resolver problemas que prevenir errores”.

Igualmente, muchos de nosotros conocemos la obra de Frank Gehry, el arquitecto más famoso de Estados Unidos y el que diseño los museos Guggenheim. Tiene 80 años, ha llegado a la cima de su profesión, y aun así sigue sintiendo el temor del fracaso al inicio de cada proyecto que acepta. Lo que hace para sacarse de encima el temor es comenzar algo nuevo, probar nuevas ideas y mostrárselas en papelitos a la gente que trabaja con él. De nuevo, lo que hace es probar al inicio pequeñas apuestas.

También es probable que muchos hayan oído hablar de Muhammad Yunus, el famoso fundador del Banco Grameen, un emprendedor con formación de economista cuya mayor pasión era la de encontrar medios para aliviar la pobreza de su país, Bangladesh. En sus épocas de universidad percibió que las teorías económicas no ofrecían ninguna respuesta real a la miseria y la hambruna que veía todos los días en las calles. Resolvió trasladarse a la población más pobre del país y alternar su formación de economista con la perspectivas de un antropólogo para así llegar al núcleo del problema. Visitaba todos los días a distintas personas, observaba meticulosamente sus comportamientos y emprendía varios experimentos con mayor o menor suerte hasta que conoció a Sofía, una mujer que fabricaba canastos de bambú. Yunus le preguntó sobre sus medios de financiación: ella tenía que pedirle prestado dinero a la misma persona que luego le compraba los canastos, por lo que no obtenía ningún margen de utilidad. Fue así como Yunus encontró que la mejor forma de aliviar la pobreza y de respaldar a la gente era la de prestarles pequeñas sumas de dinero a

mujeres como Sofía para que pudieran trabajar obteniendo alguna utilidad que las ayude a sacar de la pobreza a sus familias. Una pequeña apuesta con excelentes resultados: el primer préstamo de Yunus a Sofía fue de tan sólo 20 centavos de dólar.

**Los pequeños triunfos en la vida del emprendedor:** En el proceso de ir construyendo nuevas ideas van surgiendo pequeñas victorias que son claves en el desarrollo del emprendedor. Son las que atraen aliados y recursos y las que le permiten ganar impulso.

Retomemos la historia de Pixar, una de las empresas más innovadoras del mundo. Pixar era al principio una empresa de venta de equipos de propiedad de George Lucas, el creador de Star Wars, quien contrataba a algunas personas para crear efectos especiales en sus películas. Entre sus empleados estaban Ed Catmull, cuyo sueño era el de crear una empresa que fuese capaz de hacer una película animada digital completa. Con la ayuda de John Lasseter, otro animador que había sido despedido previamente de Disney, empezaron a desarrollar pequeñas apuestas a través de cortometrajes que, sin embargo, eran tan sólo una actividad paralela a principal, que era la venta de hardware. La empresa fue comprada luego por Steve Jobs, el fundador de Apple, quien fue muy receptivo ante los proyectos audiovisuales de Catmull y Lasseter y quien se fue dando cuenta, poco a poco, que el negocio del futuro no iba a estar tanto en la venta de equipos (en el hardware) como en la realización de contenidos digitales (en el software). Estamos hablando de la década de los 80: la tecnología digital todavía era muy pobre y todavía estaban muy lejos de poder realizar un largometraje completo. No obstante, Jobs financió esas pequeñas apuestas y se percató finalmente que, mientras que la venta de hardware no tenía mucho futuro, los cortos de Catmull y Lasseter cada vez tenían una mejor acogida.

Finalmente, en 1988 Jobs optó por apostarle al software y uno de los cortometrajes hechos de 5 minutos de duración se ganó un Oscar de animación: una pequeña victoria pero muy importante para Jobs y su equipo. Empezaron así a hacer comerciales digitales gracias a todo lo que habían aprendido en el proceso y a la obstinación de Jobs, quien sabía que los cortometrajes le generaban pérdidas pero que podían ser una apuesta a futuro. Lo mejor vino a continuación: gracias al premio Oscar, Disney contactó a Pixar y les propuso financiar una apuesta más grande: una película de animación digital. Estamos hablando de Toy Story, la película que permitió que Pixar fuese lo que es en la

actualidad. Es la clásica historia de emprendimiento, en la que el éxito fue antecedido por horas muy difíciles y por un reiterativo proceso de aprendizaje.

No tengan ninguna duda de que el emprendimiento requiere una gran tenacidad y una profunda convicción en la visión, en la misión, en los objetivos y en las estrategias. Tampoco cabe duda de que se requiere una mentalidad abierta al aprendizaje y al fracaso. Los empresarios tiene que darse el lujo de asumir pérdidas que puedan costear, al estilo de Jobs, quien invirtió 15 millones de dólares en Pixar y poco más de 100.000 dólares en las pequeñas apuestas de animación. Siempre hay que determinar hasta cuánto se puede apostar y perder y establecer por anticipado qué es lo peor que puede pasar. Entre más rápido fracaso, más rápido va a ganar después. Uno de los mentores favoritos de Jobs, Alan Kay, decía que la mejor manera de predecir el futuro es la de inventarlo, y la manera como se inventa es empezando con cosas pequeñas, con lo que usted tiene al frente suyo, y construir a partir de un proceso de aprendizaje. Se trata es que usted comience con una pequeña apuesta en su trabajo, en su empresa y en su vida. Se trata de que evitemos ser siempre perfectos y demos rienda suelta a nuestra creatividad.

Destacado 1: Para ser emprendedores e innovadores hay que estar dispuestos a cometer muchos errores primero. La ideas instantáneas son extremadamente raras.

Destacado 2: Lo que no es perfecto no es para los emprendedores un fracaso sino un conocimiento, un aprendizaje indispensable. Ahí es donde se encuentra la mejor innovación y de ahí sale la mejor investigación.

Destacado 3: No tengan ninguna duda de que el emprendimiento requiere una gran tenacidad y una profunda convicción. Tampoco cabe duda de que se requiere una mentalidad abierta al aprendizaje y al fracaso.



## Conclusiones y observaciones de Michael Porter

**-Sobre los clusters en el Caribe:** Considero que las apuestas regionales del Caribe representan oportunidades muy interesantes. Definitivamente puedo validar que las tres apuestas que se han presentado en este foro son excelentes áreas de trabajo. Al respecto, quisiera aclarar que conceptos como minería o agricultura no son un clúster. Son conceptos muy amplios: la actividad en torno al carbón o al aceite de palma, por ejemplo, sí serían un clúster. Un clúster alude a una concentración de actividad económica en un área específica. Por ende, debemos asegurarnos de que enfocamos la estrategia de clusters en áreas muy concretas y en oportunidades muy específicas. En otras palabras, debemos asegurarnos que no estemos desarrollando una imagen demasiado grande y abstracta de la economía. Tenemos que concentrarnos en aquellos negocios específicos que están relacionados con una actividad concreta y que se apoyan mutuamente. Si no tenemos una visión concreta no sabremos qué acuerdos específicos tendremos que trazar para desarrollar los clusters de la región.

**-Sobre la importancia de una cultura de cooperación alrededor de los clusters:** ¿Por qué hacemos énfasis en clusters y no en empresas? En las empresas es donde surge la actividad principal, pero es con los clusters que podemos conformar grupos de empresas del mismo entorno productivo que tengan efectos multiplicadores. Resulta ineficiente tener una política para cada empresa: si las políticas están concebidas en torno a clusters se podrán beneficiar muchas empresas al mismo tiempo. Si, por ejemplo, tenemos un programa de formación en empresas individuales, serán pocas las personas que serán capacitadas. En cambio, si lo hacemos a nivel de cluster vamos a beneficiar a personas en docenas de empresas. Pensar en clusters y no en empresas significa que los recursos, las inversiones y el tiempo invertido beneficien el mayor número de negocios para así tener sinergias entre ellos.

Miremos el ejemplo de las minas de carbón en el Caribe: son un pretexto grandioso para empezar a construir más productividad, primero con cosas sencillas, como los servicios de alimentos en la mina, y luego con cosas más avanzadas, como mantenimiento técnico

de equipos, y luego con la producción propia de camiones o de la maquinaria que se utiliza en el proceso. Con el tiempo se logrará un mayor nivel de sofisticación y podrán desarrollar software y demás productos de tecnologías de información. La lección es que la tecnología avanzada no se crea de cero; surge a medida que se va sofisticando la actividad productiva que ya está acá. Es la piedra angular para que la economía progrese. Lo que tenemos que hacer entonces es organizarnos y colaborar para acelerar el proceso de la sofisticación, es decir, consolidar una cultura de la cooperación alrededor de clusters.

**-Sobre la creación de valor compartido en el Caribe:** Colombia es uno de los países con mayor inequidad de ingresos en el mundo. El Caribe, de hecho, tiene una inequidad aún más alta que el promedio del país. En parte es responsabilidad del gobierno, pero lo que hace el gobierno no es suficiente. El gobierno puede ofrecer salud gratuita, o puede mejorar la calidad del sistema educativo. Pero no es suficiente. Siempre he creído que la mejor forma de juzgar a una sociedad es conociendo la forma en la que trata a sus ciudadanos menos favorecidos. Y la solución para la inequidad es la de crear un entorno en el que los menos favorecidos también pueden tener éxito en la economía y pueden acceder a los bienes y servicios que necesitan para tener vidas más productivas. Por eso es que creo que es tan importante el concepto de valor compartido, que implica ir más allá de una mentalidad de donación y crear un modelo sostenible de negocios en el que lleguen esos bienes y servicios a los ciudadanos menos favorecidos. Se trata tanto de un nuevo mercado como de un conjunto de necesidades que tenemos que satisfacer.

Se trata, por ende, de crear un nuevo modelo de negocios en áreas como la salud, el medio ambiente, la nutrición o la pobreza rural. Es una inmejorable oportunidad para causar un impacto que los gobiernos nunca podrán replicar. ¿Qué ocurriría, por ejemplo, si ayudamos a pequeños agricultores de comunidades rurales en el Caribe, que son sumamente pobres, a que sean una fuente de suministro viable a través de ayudas para que mejoren la cría de ganado, o para que aumenten la eficiencia de sus cultivos, o para que adquieran un crédito para fertilizantes o para que aprendan a

## EXPOGESTIÓN CARIBE 2012 – REGIONES DE CLASE MUNDIAL

organizarse en cooperativas? Que construiríamos relaciones más estrechas con nuestros proveedores y que ellos van a tener mayores ingresos y de expandir su actividad para volverse más productivos. Es enorme el potencial de los empresarios para resolver los problemas de la pobreza y la inequidad.

Destacado 1: Ya que varias de las ideas que fueron expuestas en la presentación de las apuestas regionales fueron excelentes, debemos asegurarnos que nos vamos a organizar de la manera correcta, que vamos a agrupar a la gente que tiene que estar trabajando junta para poder hacer bien las cosas.