

JORGE L. BOZA OLIVARI
THE CALIFORNIA BUSINESS INNOVATION GROUP

C Ó M O INNOVAR*

The Zebra Hunter Strategy®

El aumento continuo de las ventas se ha convertido en el Santo Grial en el mundo de los negocios. Aunque existen cientos de métodos para incrementarlas, la mayoría de las empresas parece haber olvidado que la más rentable manera de hacerlo es eliminando a sus competidores. De hecho, la innovación es la mejor forma de acabar por completo con la competencia y, además, resulta la más eficiente, pues le permite a la empresa adueñarse de la mente y de la billetera del consumidor. No hay ninguna otra estrategia empresarial que pueda garantizar a los negocios semejante monopolio.



Intune | 23 / 123f

Aunque no existe un acuerdo unánime acerca de lo que es la innovación, sí hay consenso en que para innovar se requiere, cuando menos, de dos elementos: crear una idea realmente original y lograr que esta sea valorada por el consumidor. Vista así, la innovación es, entonces, el acto de crear y validar una idea.

Pero la discusión se ha tornado bizantina, y parece que la mayoría de nosotros prefiere pronunciar elocuentes discursos acerca de lo qué es la innovación, pero muy pocos son los que conocen y explican el cómo innovar. Sin embargo, lo que realmente necesitan los negocios es justamente un marco práctico, porque la teoría no sirve de mucho cuando uno se las juega allá afuera, en el mercado. Total, nadie jamás ha aprendido a montar bicicleta leyendo un manual.

A continuación, presento brevemente The Zebra Hunter Strategy® (La Estrategia del Cazador de Cebras®), el método que hemos desarrollado para crear productos y servicios innovadores. El nombre proviene de la analogía que solemos utilizar para referirnos a las grandes similitudes que existen entre los productos de los competidores y el gran parecido que existe entre una y otra cebra. The Zebra Hunter Strategy consta de tres etapas: crear una nueva idea de negocios, gestionar la aceptación de la nueva idea y construir una innovadora propuesta de valor.

1. Crear una idea novedosa

Por más que lo parezca, crear una idea realmente única y novedosa no es una tarea sencilla. La dificultad radica en que todos los miembros de un grupo social están fuertemente influenciados por los mismos estímulos del entorno que los rodea. Además, todo el grupo se halla expuesto a las mismas normas sociales, culturales, morales, etc. Por si esto no fuera suficiente, los miembros del grupo también se influyen entre ellos mismos. En términos estadísticos, podríamos decir que lo que aprendemos de nuestro entorno y dentro del grupo no permite que nuestra imaginación se desvíe de la media. Entonces, existen grandes probabilidades de que a cada uno de los individuos que conforman el grupo se le ocurra una idea similar a la que piensan sus pares.

Sucedería lo mismo si la profesora de Literatura les diera a sus alumnos la tarea de leer los siete libros de Harry Potter e inmediatamente después les pidiera que escriban un cuento. ¿Acaso cree usted que los cuentos que escriban los alumnos no estarán influidos por los personajes e historias de Harry Potter? ¿Cree que habrá alguna diferencia sustancial entre el cuento que escriba uno y otro niño?

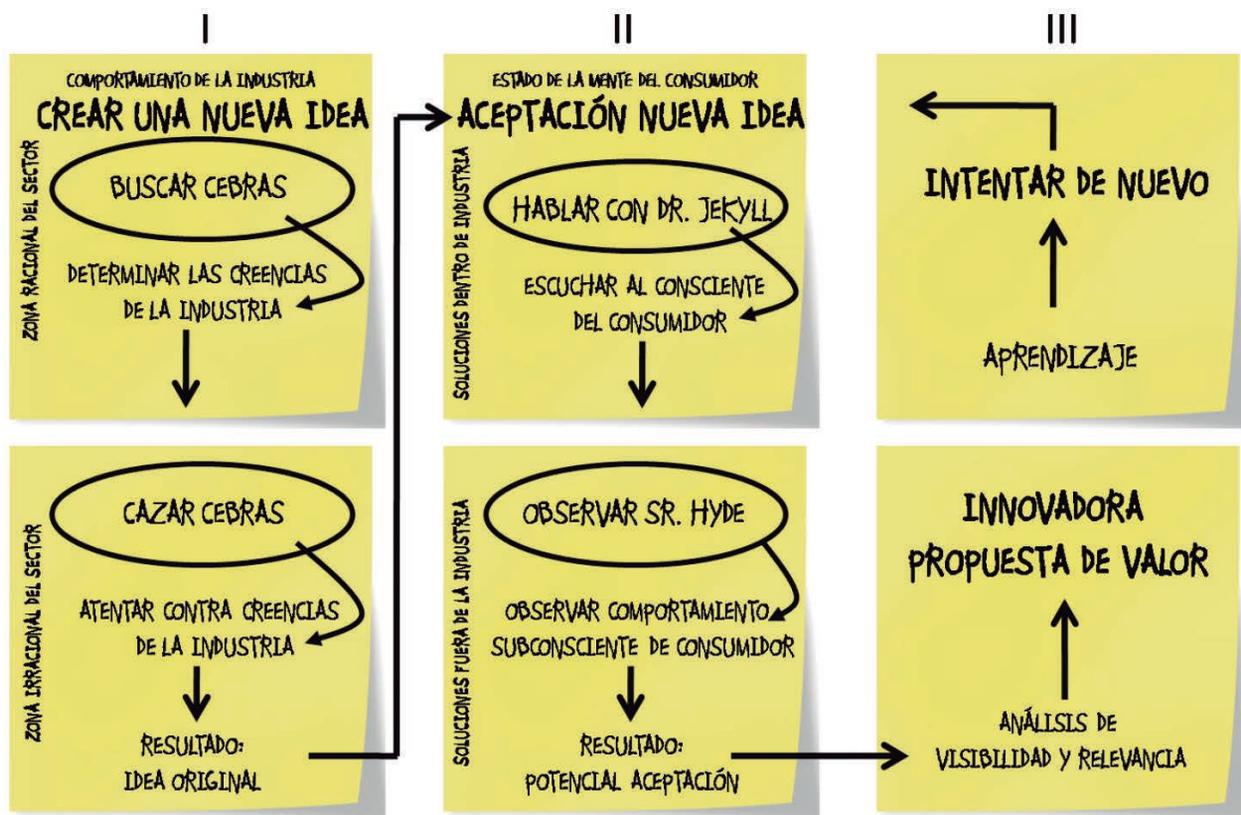
Búsqueda de las cebras de una industria

Para crear una idea realmente inédita es necesario, ante todo, estar seguro de que a nadie se le ha ocurrido jamás. Entonces, el paso inicial para lanzar una idea innovadora es establecer qué ideas no lo son. Si pudiéramos hacer un listado de todas las ideas de negocios que actualmente existen en el mercado, lo único que tendríamos que hacer para crear una que sea original es ir más allá de los límites de dicha lista. Lamentablemente, hacer algo como esto puede resultar en extremo impráctico.

Hay una manera más eficiente de identificar qué ideas de negocios ya existen en el mercado, y es analizando las creencias de cualquier industria en particular. Recordemos que las creencias delimitan la racionalidad y, a la vez, estandarizan el pensamiento de los competidores, haciendo que los productos que estos fabrican sean muy similares entre sí.

La racionalidad de una industria involucra todo lo que está permitido hacer dentro de ella, es decir, las reglas de juego que deben ser respetadas por todos y cada uno de sus actores, incluyendo a los proveedores, productores, distribuidores, consumidores, etc. Todo lo que sale fuera de sus fronteras se considera imposible e ilógico. La racionalidad de una industria es la suma de las creencias de todos sus actores.

Las creencias son los cimientos de todas las futuras ideas de negocios que serán introducidas por las empresas de un mismo sector; y transforman a los productos de una industria en cebras de una misma manada. Resumiendo: definen el *mindset* de cualquier industria.



Elaboración propia.

THE ZEBRA HUNTER STRATEGY® EN 6 POST IT

Entonces, si pudiéramos identificar cuáles son dichas creencias, determinaríamos cuál es el denominador común de todas las ideas de negocios que ya existen en la industria. Por lo tanto, para crear una idea innovadora, una de esas que nunca antes han sido lanzadas al mercado, debemos comenzar por buscar las causas que producen las similitudes y rasgos comunes que se hallan en todos los productos de la competencia. Descubriendo cuáles son las principales creencias de la industria, conoceremos todos los espacios que ya han sido atendidos por la oferta.

En la industria de televisores, por ejemplo, hay decenas de creencias que delimitan como serán diseñados y comercializados los próximos modelos. Desde que se inventaron en 1926, los aparatos de televisión han estado conformados por casi los mismos elementos: una pantalla, una caja que

contiene los circuitos eléctricos y electrónicos, botones de mando, antenas, cables, etc. Si quisiéramos crear algo realmente innovador en esta industria, deberíamos comenzar por determinar cuáles son sus principales creencias. Recuerde: solo puede salir fuera de la caja quien sabe que se encuentra dentro de ella.

Ahora bien, mientras más arraigada sea la creencia, más desapercibida pasará ante los ojos de los consumidores, las empresas y los demás actores que conforman la industria. Cuando esto suceda, la creencia tendrá mayor potencial para crear una idea disruptiva. Por ejemplo, en el mencionado caso de los televisores, la más sutil e importante de todas las creencias es que todos, desde el más antiguo hasta el más moderno de los receptores de TV, han sido diseñados para ser utilizados mientras el televidente se encuentra despierto.

Cazando cebras

Las empresas fracasan a la hora de innovar porque, al igual que sus competidores, ellas parten de los mismos supuestos racionales que sostienen su industria. Si su empresa comienza a imaginar nuevas ideas utilizando el mismo punto de partida que utiliza la competencia, no debería sorprenderle que sus competidores lancen los mismos «nuevos productos» que produce su negocio. En el mejor de los casos, los nuevos productos que se introducen en el mercado son versiones mejoradas de los que ya existen. Por ejemplo, los televisores de ultra alta definición son solo una mejora de los que no lo son; las gaseosas dietéticas son en realidad una modificación de aquellas que no lo son.

El encebramiento¹ o similitud que existe entre los productos de los competidores es directamente proporcional al grado de racionalidad de la industria a la cual pertenecen. El grado de racionalidad está determinado por qué tan fuertes y sólidas son las creencias en esa industria. Usualmente, cuanto más madura es la industria, más sólidas son sus creencias. Por ejemplo, en la madura industria de los televisores, se da por sentado que estos deben tener una pantalla cuyas dimensiones y definición determinan su precio final y las preferencias del consumidor.

Una vez que hemos encontrado cuál es el denominador común (creencias) que hace que los productos y servicios de una industria se asemejen los unos a los otros, es hora de ir de cacería, es decir, de eliminar la causa misma de este masivo encebramiento empresarial.

La mejor forma de cazar las cebras de una industria es lanzando una idea que atente directamente contra su racionalidad y sus creencias más recalcitrantes. Sin embargo, para cualquier organización crear una idea con estas características no es cosa fácil. Usualmente, los altos ejecutivos no tienen ningún incentivo para ir en contra de las creencias de su industria; por el contrario, hacerlo podría convertirse en un suicidio profesional. La estabilidad laboral, las recompensas, ascensos y promociones que ellos reciben se encuentran íntimamente



M.F.

vinculados con la racionalidad de sus aportes, es decir, con cuánto se alinean aquellos con las creencias de la industria. Por ejemplo, ningún director de cualquiera de las empresas que forman parte del *hub* automotor de Detroit estaría dispuesto a plantear la producción y comercialización de un auto que no utilice rueda de repuesto o que simplemente no necesite de ninguna rueda para desplazarse. Mencionar una idea como esta en una reunión de negocios podría sonar descabellado y estúpido, y a ninguno de los altos ejecutivos que conozco le gusta decir estupideces. Inspirados por esta situación, hemos desarrollado una herramienta que crea exactamente el tipo de ideas descabelladas que ningún alto ejecutivo se atreve a decir. La hemos bautizado con el nombre de Idea Estúpida®.

La Idea Estúpida contraviene las más arraigadas creencias de cualquier industria con el fin de crear originales ideas de negocios. Aunque todos los competidores,



La mejor forma de cazar las cebras de una industria es lanzando una idea que atente directamente contra su racionalidad y sus creencias más recalcitrantes. Sin embargo, para cualquier organización crear una idea con estas características no es cosa fácil.

comenzando por el líder, respetan las creencias de la industria y se esmeran por mantenerse en su zona de racionalidad, la Idea Estúpida hace exactamente lo contrario. Esto garantiza que la idea de negocios creada sea realmente novedosa e irracional.

Volviendo a la industria de los televisores, después de aplicar la Idea Estúpida, con nuestro cliente², comenzamos a discutir e imaginar cómo debía ser un aparato de TV «estúpido», es decir uno que pueda «mirarse» mientras el televidente está durmiendo. Yendo contra las creencias de esta industria, nos aseguramos de que la nueva idea esté absolutamente fuera de sus límites racionales y, por tanto, el concepto creado sea único y diferente. Puedo asegurarle al lector que ninguno de los altos ejecutivos de este sector pudo haber concebido en su sano juicio una idea tan estúpida y tan original.

2. Gestionando la aceptación de la nueva idea

Aunque pudiera parecer que la parte más difícil del proceso de innovación es la creación de una idea realmente nueva, lo cierto es que, si el mercado no la acepta, la idea quedará como una mera invención. En un artículo publicado en la revista *Bloomberg Business Week* en el año 2005, el entonces representante de la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos, Richard Mauslby, declaró que, de un millón y medio de patentes que en esa época estaban activas en los EE. UU., solo 3,000 eran comercialmente viables. Es decir, únicamente el 0.2% de todas esas ingeniosas ideas habían sido aceptadas por el consumidor. Lograr que este adopte la nueva solución es, sin duda, la parte más complicada y costosa de todo el proceso de innovación.

Muchos autores coinciden en que alcanzar la aceptación de más del 16% del mercado, aquel segmento formado por los innovadores y primeros seguidores que menciona Rogers en su libro *Diffusion of Innovations*, se ha convertido en la némesis de las *startups*. Ahora bien, aunque usted no lo crea, que una idea innovadora sea o no aceptada por el mercado no es cuestión de albur, sino más bien de cómo se introduce esa nueva idea en la mente del consumidor.

Hablando con el Dr. Jekyll. Cómo escuchar al yo consciente del consumidor

El extraño caso del Dr. Jekyll y Mr. Hyde narra la historia de un tímido médico, Henry Jekyll, que crea una pócima que lo convierte, cada vez que la bebe, en Edward Hyde, un ser con una personalidad despreciable y perversa. Dos personalidades distintas y opuestas en un mismo cuerpo y en donde ninguno de los dos tenía control sobre el otro. No es del todo exagerado afirmar que en el fondo hay un Dr. Jekyll y un Mr. Hyde conviviendo dentro de cada uno de nosotros, al menos en el sentido de que ninguno de nuestros dos yo —el yo consciente y el yo subconsciente— puede controlar a su *alter ego*.

La mente registra, procesa, evalúa y responde de dos maneras a los estímulos que provienen del entorno: sin darnos cuenta o dándonos cuenta de ello. Al primero de estos casos se le conoce como estado subconsciente, y al segundo como estado consciente. Las encuestas, los *focus group* y toda una parafernalia de herramientas de investigación se dedican a extraer información limitada (y tergiversada) de la mente del yo consciente del consumidor.

Para hablar con el Dr. Jekyll, nosotros utilizamos una herramienta llamada «prueba de contraste», que evalúa el grado de importancia que tiene para el yo consciente del consumidor cada una de las creencias de la industria a la que pertenece el producto estudiado (siempre y cuando esté consciente de su existencia). Además, apelamos al yo consciente del consumidor para detectar potenciales fuentes de rechazo que pudieran generarse fruto del nuevo concepto elaborado en la primera parte de esta etapa. Por ejemplo, la mayor amenaza de fracaso que detectamos para el nuevo concepto de aparato de TV «estúpido» que puede mirarse mientras el televidente duerme es la enquistada creencia que tienen los consumidores acerca del cerebro y la necesidad de descansar que este tiene a la hora de dormir. El yo consciente del consumidor no concibe hacer actividad alguna mientras duerme. La hora de dormir es solo para dormir. Nadie estaría dispuesto a comprar un aparato creyendo que va a hacer trabajar a su cerebro en horas en las que este debería estar descansando. Ahora bien, conversar con el Dr. Jekyll no representa ni la mitad

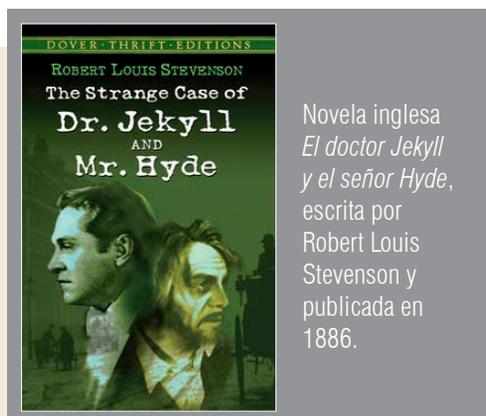
de lo que realmente conoce el consumidor (aunque ni él mismo sabe lo que sabe). Entonces, debemos buscar la información más importante y menos sesgada observando a Mr. Hyde.

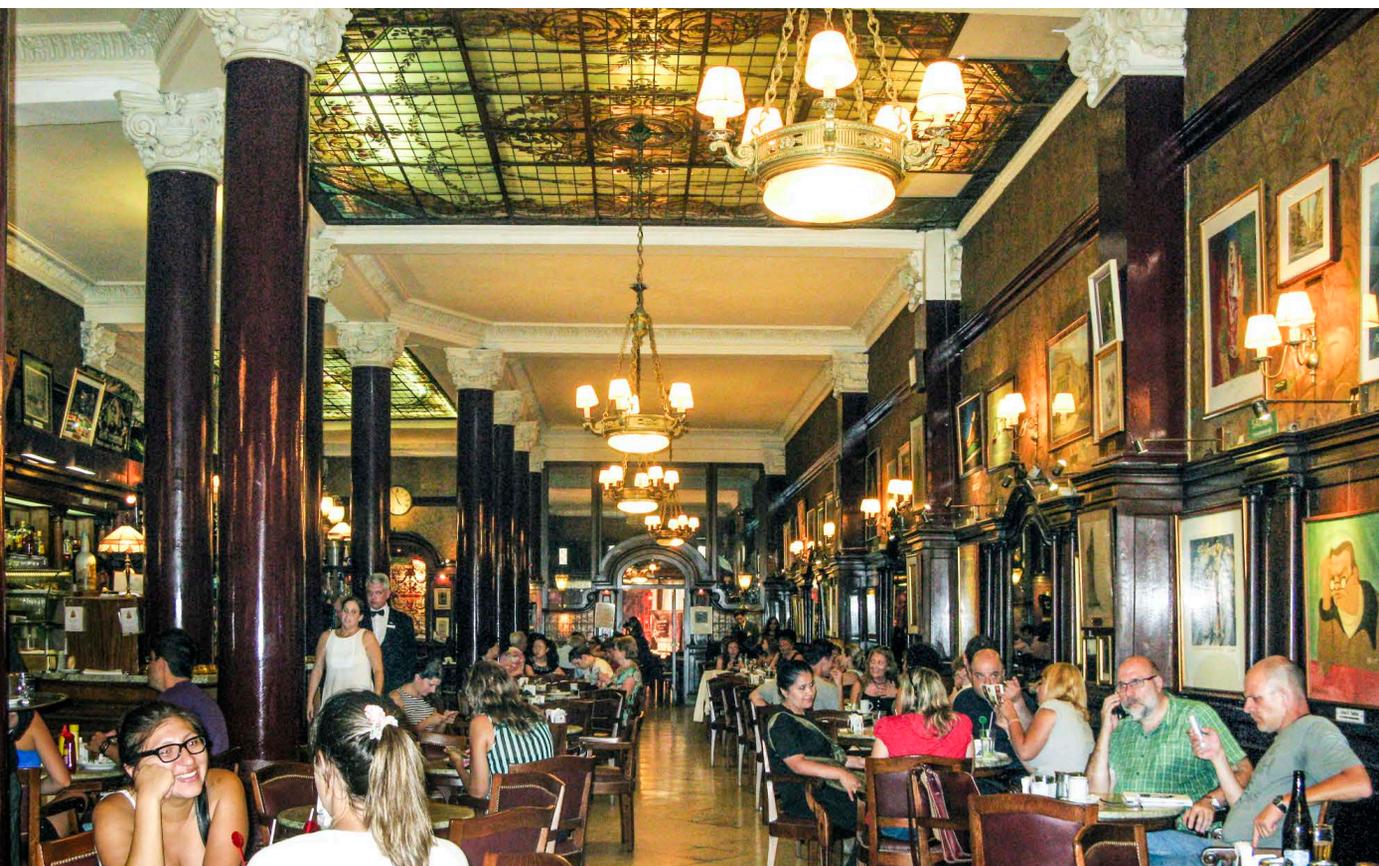
Mirando a Mr. Hyde. Dónde observar al yo subconsciente del consumidor

Vender una nueva idea puede ser una tarea ardua y muy cara. De hecho, el altísimo porcentaje de lanzamientos que fracasan induce a pensar que las tradicionales estrategias y herramientas para convencer al consumidor acerca de las bondades del nuevo producto simplemente no funcionan.

En nuestra experiencia hemos observado que la mayoría de nuevas ideas de negocios son rechazadas por el mercado no porque sean malas en sí, sino más bien por ser nuevas. Aunque esto suene contradictorio, realmente no lo es. La mente del consumidor está más dispuesta a aceptar una nueva idea que a eliminar una antigua. Esto significa que nuestra mente aceptará una nueva idea únicamente con la condición de que no exista ninguna antigua idea que la contradiga. La mala noticia es que nuestro cerebro está repleto de viejas ideas y creencias que le dan sentido al entorno que nos rodea. Por ejemplo, para usted sería inconcebible acudir a un restaurante que no cuente con chef ni con cocineros porque en su mente usted aloja la vieja creencia de que todo restaurante debe contar siquiera con uno de ellos (actualmente estamos desarrollando un modelo de restaurante que no tendrá cocineros ni chef).

Muchas de las creencias que el consumidor tiene con respecto a un objeto o sujeto se encuentran escondidas en la mente de Mr. Hyde (yo subconsciente). Es justo ahí donde podemos encontrar los argumentos para convencer al consumidor de que acepte la nueva idea. Para hacerlo, utilizamos un par de herramientas. A la primera la hemos bautizado con el nombre de Insight Transversal®. Esta no se conforma —como si lo hace el *insight* convencional— con observar al consumidor interactuando con el producto al interior de su propia industria, sino que más bien sale de esta y recorre cualquier otra industria aje-





Joerg Hockemann / 123f

na en busca de argumentos de aceptación. El consumidor, de por sí, asume distintas conductas de aceptación o de rechazo, dependiendo de qué industria o sector provenga el producto o servicio con el cual está interactuando. Solo hay que saber dónde buscar.

Un restaurante en Los Ángeles, por ejemplo, tenía un problema de capacidad. Diseñado únicamente para albergar a unos 70 comensales, había terminado sufriendo pérdidas a causa de los cambios en hábitos de consumo. Para ser rentable debía, por lo menos, duplicar su capacidad instalada. Debido al tamaño del terreno y a las prohibiciones y normas de construcción que regían en la ciudad, no era posible ampliar el local. Por si fuera poco, el negocio contaba con apenas una docena de estacionamientos, lo que le restaba atractivo. Solo quedaba pensar en una solución disruptiva. Entonces, utilizando el Insight Transversal, recorrimos distintas industrias en las que observamos el comportamiento

de los consumidores frente a diferentes estímulos. Y lo que vimos en una de ellas fue la clave para solucionar el problema de capacidad instalada del restaurante sin tener que ampliar el local ni un solo centímetro. En la industria del espectáculo es comúnmente aceptado por el consumidor el concepto de las tres funciones (matiné, vermut y noche) en cines y teatros. Utilizando este concepto en otra industria, la del restaurante, podíamos lograr que en el mismo espacio físico donde cabían un máximo de 70 personas por noche pudieran entrar 210 comensales. Solo hacía falta solucionar un pequeño detalle: convencer al comensal de que salga de su asiento cada dos horas.

La segunda herramienta que hemos desarrollado para lograr que el consumidor acepte la nueva idea es el llamado Empaque Conceptual®, que se encarga de convertir al desconocido y nuevo concepto de negocios en uno familiar con el fin que no sea rechazado por la mente del consumi-

dor. El proceso funciona como un caballo de Troya mental eliminando cualquier barrera cognitiva que tenga el potencial de oponerse a la nueva idea. Tal cual solemos confiar en un desconocido que se parece físicamente a uno de nuestros primos u otro familiar cercano, el factor «familiaridad» hace que la nueva idea empaquetada tenga un enorme potencial de aceptación.

En el restaurante iba a ser imposible que los comensales permitan que se les obligue a salir del local cada dos o tres horas para darle cabida a otros clientes. Pero ya hemos visto que lo que constituye una restricción en un sector o industria no lo es en otro. Buscar soluciones fuera de los límites de la industria a la que pertenece el producto estudiado tiene enormes ventajas cuando se trata de observar cómo se comporta Mr. Hyde.

Decidimos, entonces, convertir el restaurante de nuestro cliente en un espectáculo. Como la gente sabe y acepta en su mente que en teatros y cines hay que salir después de cada función, creamos un esquema de tres funciones para el negocio con coreografías de 55 minutos de duración cada una. Dichas funciones están a cargo

de los mismos meseros, anfitrionas, cocineros, lavaplatos y el chef. El resultado es un éxito total, al punto en que se hace necesario reservar entradas con al menos cuatro semanas de anticipación para asegurar una mesa en el restaurante-espectáculo. ¿Y qué pasó con la limitación que significaban sus pocos estacionamientos? Si usted ha ido alguna vez a ver un espectáculo deportivo o al teatro, seguramente habrá aceptado de antemano que debe dejar su automóvil estacionado a unas cuadras de distancia. Aunque cualquier restaurante con pocos estacionamientos hubiera tenido grandes problemas para conseguir clientes, no sucedió lo mismo con el restaurante-espectáculo en donde el consumidor ya está acostumbrado a llegar caminando al local.

3. Armando una innovadora propuesta de valor

En esta última etapa se evalúa y se elige la mejor combinación entre las nuevas ideas encontradas en la primera etapa y las asociaciones mentales halladas en la segunda. Solemos realizar un par de pruebas que llamamos de *visibilidad* y de *relevancia*, que nos ayudan a escoger la propuesta de valor que más potencial de éxito tenga en el mercado. Por paradójico que parezca, en el final de todo este proceso de innovación también está el principio; aprendizaje y nuevo intento hasta alcanzar el objetivo, prueba y error, crear una idea original que sea valorada y aceptada por los consumidores.

¿Y qué pasó con el «televisor estúpido»? Puedo confirmarle que la *startup* está trabajando actualmente en desarrollar las tecnologías necesarias para hacer realidad el concepto: un televisor sin pantalla que puede «mirarse» mientras la persona está dormida. Si logra hacerlo realidad, ya no habrá más excusas para dejar de ver la telenovela favorita o para perderse el noticiero de las 11 de la noche. Aún hay que solucionar varios de los obstáculos relacionados con la tecnología necesaria para fabricar dichos televisores. Nuestros clientes están experimentando con varios tipos de conexión directa entre el aparato y la parte de nuestro cerebro que gobierna, en-

Mientras que otros métodos de innovación apelan a los sentidos del consumidor utilizando algún prototipo físico o modelo 3D para iniciar el proceso de aceptación, nuestro método utiliza otro campo de batalla para ganar esa misma aceptación: la mente del consumidor.



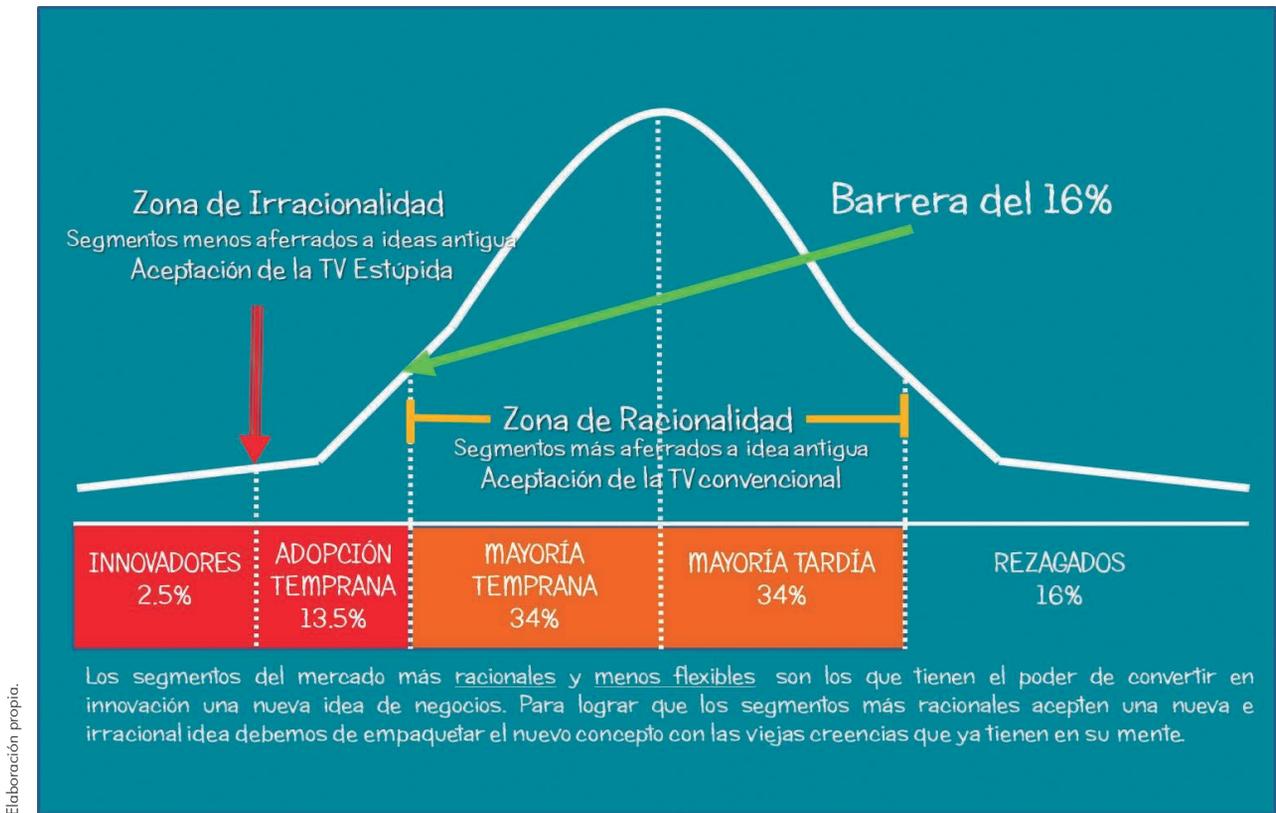
Robert Churchill / 123rf

tre otros, al sentido de la vista, aquel que convierte en imágenes la luz que entra por nuestros ojos, el córtex visual. Si consiguen que esta conexión con sensores funcione, el nuevo televisor no necesitará de ningún tipo de pantalla.

Pero el desarrollo tecnológico es apenas la mitad del camino. Ante tan cuantiosa inversión de tiempo y dinero, era necesario ir buscando la forma de disminuir el riesgo de rechazo por parte del consumidor. Aunque el consumidor aún no ha interactuado con ningún prototipo 3D, buscamos un concepto que ayude al mercado a comprender y aceptar la idea que está detrás del mencionado aparato. Utilizando el Insight Transversal y el Empaque Conceptual encontramos varias potenciales asociaciones que provienen de las experiencias del consumidor y que ya han sido aceptadas en su

mente. Elegimos una de estas asociaciones: los sueños. Las personas están acostumbradas a soñar mientras duermen. Aceptan los sueños como algo natural, beneficioso y necesario. Para el consumidor, dormir y soñar son casi sinónimos. Entonces, asociándola a los sueños, «la TV estúpida» tendría mayores probabilidades de ser aceptada por el consumidor.

Por esta razón, abandonamos el concepto que asociaba la nueva idea con el viejo televisor y comenzamos a relacionarla con los sueños. Imagine por un momento que, gracias a este producto, el consumidor podrá soñar con su novela o película favorita, con su actor o su deporte preferido. Ya no habrá más sueños aleatorios. Se acabarán las pesadillas, a no ser que usted quiera soñar con su película de terror predecible. Con un simple cambio de canal, el



consumidor podrá elegir con qué y con quién soñar. Incluso podrá darse el gusto de tomar clases de pintura o de aprender idiomas sin tener que abrir los ojos. Como las alertas sensoriales se desactivan mientras una persona duerme, la publicidad que se proyecte con el nuevo aparato será extraordinariamente eficiente. Por ende, los espacios de publicidad de estos horarios serán los más solicitados y los más costosos. Me imagino que un producto como este le quitará literalmente el sueño a Nielsen³, porque tendrá que buscar, entonces, nuevas formas de medir esta nueva audiencia.

El diseño físico del aparato será el último elemento en ser desarrollado y estará orientado a evitar el rechazo sensorial del consumidor (previamente habremos logrado evitar el rechazo en la mente del consumidor asociando el nuevo concepto con la actividad del sueño). ¿Quién sabe? Estoy pensando que, para hacerlo más amigable, tal vez el nuevo aparato debería asemejarse a una almohada. ¿Cómo se le llamará al producto de esta innovadora propuesta de

valor? Por ahora no tiene un nombre específico, pero sí hemos dado una descripción de lo que va a ofrecer: «sueños a la carta».

Aunque con otros métodos de innovación es necesario apelar a los sentidos del consumidor utilizando algún prototipo físico o modelo 3D para iniciar el proceso de aceptación, nuestro método utiliza otro campo de batalla para ganar esa misma aceptación: la mente del consumidor. Y lo hace recurriendo a algo que ya está dentro de ella, sus propias ideas. No es que un método sea mejor que otros, simplemente son diferentes perspectivas.

Pero no es que no sea necesario modelar en 3D el nuevo concepto. De hecho, lo es. Sin embargo, nosotros hemos comprobado que las ratios de aceptación se disparan cuando, previamente a tener el primer contacto físico (sensorial) con el prototipo, el consumidor ya ha aceptado el concepto en su mente. En esto radica la gran importancia de aplicar correctamente el Insight Transversal y el Empaque Conceptual.

Mirando los negocios al revés

La innovación no mejora la posición de una empresa en el mercado, la innovación la hace única. Entonces, para conseguir una posición sin igual, es necesario hacer cosas absolutamente diferentes de las que ya hace la competencia. Deberíamos comenzar por aprender a mirar los negocios al revés, es decir, hacer las cosas en sentido diametralmente opuesto a la manera en que lo hacen los demás competidores. Solo así estaremos seguros de que nuestros productos son únicos y originales.

Aunque en este artículo hice constante referencia a los televisores, productos de alto contenido tecnológico, le pido al lector que no se deje confundir. La innovación no es inherente a la tecnología. Pensarlo así sería un error. Visto así, la innovación no es exclusiva de ningún sector, por el contrario, es inclusiva. Usted puede innovar sin importar el tipo de producto o servicio que ofrezca su negocio o el sector de la industria en el que este se encuentre. Tampoco es relevante el tamaño de su empresa. La gran barrera para innovar no se encuentra en su empresa o en sus recursos, sino más bien en su mente.

Catalogar a la innovación de «estratégica» es simplemente una redundancia. Toda verdadera innovación lo es. El término *estrategia* proviene del argot militar e involucra toda decisión o acto que conduzca a eliminar al enemigo. En el mundo de los ne-

gocios, su uso se ha desvirtuado y llamamos *estrategia* a casi cualquier cosa (lo mismo sucede con el propio concepto de la innovación). Si de veras quisiéramos respetar el origen de la palabra, deberíamos denominar estrategia únicamente a aquellas decisiones empresariales que están dirigidas a eliminar a los competidores. No hay ninguna duda, la innovación es, intrínsecamente «estratégica» porque está dirigida a eliminar a la competencia. ¿Acaso cree usted que el «televisor estúpido» va a competir contra los televisores convencionales?

No es posible producir una revolución copernicana siguiendo al líder o a los demás competidores de la industria. En el reino animal, agruparse en manadas es un mecanismo de supervivencia que atenúa el riesgo de convertirse en el almuerzo de algún depredador; mientras más grande sea el grupo, menores serán las probabilidades de terminar siendo cazado. Sin embargo, la cebra que más se beneficia de andar en manada siempre es la más veloz del grupo. En cambio, las más débiles y lentas se inmolan por la supervivencia del líder. Sucede lo mismo en el mundo de los negocios: aunque la empresa líder marque los linderos de la racionalidad, aquel competidor que la persiga estará cometiendo un acto verdaderamente irracional.

Soy un firme convencido de que la innovación puede tener una diversidad de caminos. El que aquí les he presentado es el que nosotros utilizamos.

* Extraído del libro *Mirando los negocios al revés*, de Jorge L. Boza Olivari (Chicago, Illinois 2014). Próximamente, la Universidad ESAN pondrá en circulación la edición para el Perú.

¹ Es cierto, el término encebamiento no está en el diccionario. Lo uso en sentido figurado con la finalidad de ilustrar la extraordinaria capacidad que tienen los negocios para parecerse los unos a los otros, tal cual ocurre entre las cebras de una misma manada.

² Un *startup* que no proviene de la industria de televisores.

³ Nielsen Media Research es una empresa que mide los niveles de audiencia de televisión y radio.

HARRY CHANG YONG

EXDIRECTOR DE PROMOCIÓN DE INVERSIÓN DE PROINVERSIÓN

Obras por Impuestos

Poderosa herramienta para la ejecución de obras de infraestructura

Nota de edición: Artículo elaborado antes de la promulgación del Decreto Legislativo 1238, que modifica la Ley 29230, publicado el 26 de setiembre de 2015.

El mecanismo de Obras por Impuestos surgió en el Perú para incentivar la participación activa del sector privado en proyectos de infraestructura pública necesarios para mejorar las condiciones de vida de la población y la competitividad del país. No obstante, a pesar del tiempo transcurrido y los evidentes beneficios para la empresa privada y las zonas donde se han desarrollado obras, no ha sido posible hasta ahora aprovechar en todo su potencial este innovador mecanismo «made in Perú». Este artículo ensaya algunas respuestas.