



¿Por qué no?

Cómo aprovechar la ingenuidad cotidiana para resolver problemas

por Barry Nalebuff y Ian Ayres

RESUMEN EJECUTIVO

La innovación es considerada, por lo general, como un asunto que debe ser dejado a los expertos. Sin embargo, las grandes ideas pueden ser el resultado de considerar, de un modo completamente nuevo, nuestras experiencias cotidianas.

Por curioso que parezca, muchas de las mejores ideas en el mundo de los negocios surgen de situaciones ya existentes que nadie ha explotado o a las que nadie les ha prestado mayor atención.

En este libro, los autores presentan una serie de métodos sencillos, ilustrados a través de varios ejemplos prácticos, que permiten descubrir ideas innovadoras a partir de nuestra experiencia común. Asimismo, se brindan algunas consideraciones sobre la naturaleza de una buena idea, y la importancia de que la misma sea implementada de un modo idóneo.

Métodos básicos para generar ideas

Por lo general, los innovadores son capaces de identificar los problemas ajenos y relacionarse personalmente con estos. Asimismo, se interesan por los problemas que los demás preferirían ignorar o meter bajo el tapete. En vez de aceptar el status quo como la única opción, deciden ocuparse del problema, lo que establece un ciclo que se repite una y otra vez:

1. Notar un problema común que enfrenta la gente.
2. Desarrollar una solución plausible.
3. Buscar otras situaciones en las que pueda ser aplicada tal solución.

Una vez que se identifica un problema, el mejor modo de obtener una solución para el mismo es observar cómo lo están resolviendo los demás. Por lo general, este tipo de soluciones serán incómodas o menos que perfectas, pero pueden constituir el comienzo de una solución más plausible y práctica. Mejorar lo que los demás han hecho ha sido desde siempre un método fundamental para desarrollar productos y servicios exitosos.

Sin embargo, este método para generar nuevas ideas tiene sus limitaciones. La razón de esto es que la mayoría de los consumidores cuentan con recursos limitados y, por consiguiente, están preparados para soportar irritaciones menores

que pudieran restarle cualidades a la solución óptima. Además, los consumidores no saben en realidad qué está disponible. Pero, si se magnificara lo que la gente normalmente hace, se correría el riesgo de no prestarle atención a soluciones menos conocidas, pero mejores.

Para evitar dichas limitaciones, es propicio aplicar los dos siguientes métodos de resolución de problemas:

1. Considerar lo que un cliente que contara con recursos ilimitados (para quien el precio no es un problema) haría frente a un problema determinado. Probablemente, esta solución óptima no es muy práctica porque, en el mundo real, el precio es un elemento importante a tomar en cuenta. Sin embargo, es un método que fomenta ideas audaces. También puede ser viable implementar una solución de menor calidad, pero que aún brinde la mayoría de los beneficios.

Por ejemplo, Howard Hughes compró una estación de televisión en Los Angeles para poder disfrutar en cualquier momento de las películas que quisiera. Hoy en día, los consumidores logran el mismo efecto con los VCR y los DVD.

2. Considerar los errores que normalmente cometen los clientes y desarrollar el modo de interiorizar cualquier beneficio externo. En otras palabras, identificar deficiencias del sistema y establecer modos de compartir más equitativamente los beneficios.

Por ejemplo, Blockbuster solía quedarse sin las películas de estrenos más recientes, porque todo el mundo los quería al mismo tiempo. Para resolver este problema, la compañía hizo un arreglo de beneficios compartidos con las productoras cinematográficas. En vez de comprar nuevos vídeos, Blockbuster recibe una mayor cantidad de nuevos estrenos a cambio de un 40% de sus ganancias por concepto de arrendamiento de películas. Esta es una situación "ganar-ganar" para los consumidores, las compañías cinematográficas y Blockbuster.

Los dos métodos de resolución de problemas anteriores, se basan en el desarrollo de soluciones plausibles como un modo de innovación. Sin embargo, a veces, los problemas son mucho más sutiles. Hay circunstancias en las que es preciso invertir el sentido tradicional y adoptar una aproximación del tipo "soluciones en busca de un problema". Esto supone comenzar

con una cantidad (la solución) conocida y buscar problemas que ni siquiera sabíamos que ya estaban resueltos.

A continuación, dos métodos de resolución de problemas que adoptan la aproximación del tipo “soluciones en busca de un problema”:

1. Tomar una solución que funciona bien en una situación dada, y examinar si puede ser aplicada a otro problema que no ha sido considerado antes.

Por ejemplo, una tienda de comestibles podría tomar en cuenta los carriles de facturación rápida para viajeros frecuentes e introducir carriles de compra rápida para clientes frecuentes, en lugar de los tradicionales para clientes que compran 10 o menos artículos.

2. Darle deliberadamente la vuelta a un producto o servicio y ver si no hay un nicho que todavía sirva, opuesto a la tendencia general del mercado. Si aun con un vuelco de 180 grados no aparece una mejor solución al problema, aparecerá otro problema para el que ya tenemos solución.

Por ejemplo, Priceline.com invirtió la práctica comercial normal de que el vendedor determina el precio. Priceline hizo posible que el cliente determinara cuánto estaba dispuesto a pagar por el producto, y el vendedor decidiera si estaba dispuesto a venderlo a ese precio. Este es un buen ejemplo del llamado “pensamiento simétrico”.

La mayoría de la gente cree que la innovación está relacionada con el descubrimiento de grandes ideas que puedan ser puestas en práctica. Aunque esta sea una posición valiosa, la innovación en el sector comercial se ha centrado mayoritariamente en la explotación de soluciones que ya existían y que nadie antes había tomado en cuenta.

Cuatro métodos para resolver problemas

Método 1: Sin restricciones, ¿cuál es la solución más idónea?

Este método determina cómo solucionar los problemas un consumidor excepcionalmente rico. Si el dinero no es un obstáculo, ¿cuál sería la solución más idónea? El reto es cómo hacer este tipo de soluciones más asequibles a la masa.

Ejemplo 1. Llamadas telefónicas indeseables a media noche

El problema: todos hemos sido despertados por un fax a media noche. Si simplemente colgamos, el fax volverá a llamar una y otra vez hasta que envíe el mensaje.

La solución definitiva: un individuo rico, como Bill Gates o Donald Trump, contrataría un asistente personal que atendiera el teléfono las 24 horas del día. De este modo, el asistente sólo le pasaría las llamadas verdaderamente importantes.

Una solución más práctica: no todo el mundo puede contratar un asistente, así que una solución más práctica sería disponer

de una máquina contestadora, con un mensaje que indique un número especial en caso de emergencia.

Ejemplo 2. Refinanciamiento de hipotecas

El problema: cuando las tasas de interés caen, es preciso refinanciar las tasas fijas hipotecarias. El truco es hacer esto a tiempo, y hacer algo para evitar gastos tales como: honorarios legales, primas de seguros, valoraciones, etc.

La solución definitiva: contratar un administrador de bienes raíces que se ocupe de todos los detalles, desde hacerle seguimiento a las tasas de interés hasta lidiar con los procesos de implementación.

Una solución más práctica: los prestamistas podrían desarrollar unas tasas fijas hipotecarias que se refinanciaran automáticamente cada vez que las tasas de interés cayeran. El prestamista contaría ya con toda la información necesaria para determinar qué hacer en cada caso. Esto reforzaría, además, los lazos comerciales.

Método 2. Interiorización. ¿Dónde está el dolor?

La gente actúa ineficientemente cuando no recibe los incentivos necesarios. Ignora, por ejemplo, los costos y beneficios que sus decisiones ejercen sobre los demás, y toman decisiones que parecen buenas en lo personal, pero que son perjudiciales para la sociedad.

Dado que no hay un incentivo para sentir el dolor o la ganancia ajena, la gente que ignora dichas externalidades es muy propensa a tomar decisiones incorrectas. Pero, una vez que se ha identificado un área problemática, desarrollar la solución es muy simple: realinear los incentivos para que reflejen mejor internamente los efectos externos. Este método sugiere que las ideas originales pueden surgir viendo lo que las demás personas hacen mal.

Ejemplo 1. Autoasegurarse

El problema: mientras más kilómetros se conduzca, mayores posibilidades habrá de sufrir un accidente automovilístico. Sin embargo, el precio de un seguro contra accidentes no varía de acuerdo con el kilometraje. Una persona que recorra pocos kilómetros pagará lo mismo que una que se pase todo el día en la vía.

La solución: vender seguros automovilísticos que tomen en cuenta el kilometraje en vez de un período de tiempo determinado. De este modo, las personas que conducen menos dejarán de subsidiar a quienes conducen más.

Ejemplo 2. Publicidad en la televisión

El problema: a los anunciantes sólo les interesa vender el producto. Nada los incentiva a hacer cuñas publicitarias divertidas. Pero eso quiere decir que entre 15 y 20 minutos de cada hora de programación no presenta ningún elemento que la haga atractiva.

La solución: cuando un comercial es malo, los televidentes cambian el canal para ver algo mejor. Si se le hiciera un seguimiento al movimiento que hacen los televidentes desde un canal a otro, se le podría cobrar a los anunciantes sobre la base de la cantidad de televidentes que cambiaron de canal durante su publicidad. Si, por el contrario, la cuña publicitaria es entretenida, menos televidentes cambiarán de canal y se le cobrará menos al anunciante.

Método 3. Arbitraje. ¿Dónde más podría funcionar esto?

Puede darse el caso de que no sea de mucha ayuda empezar con un problema. A veces, comenzamos por una solución y, luego, pensamos en problemas preexistentes que podrían ser resueltos con la misma. En estos casos, descubrir el modo de hacer algo mejor brinda la solución a un problema que nadie había tomado en cuenta antes. Buscar nuevas aplicaciones para las soluciones podría generar muy buenas ideas.

Lo bueno de este método es su versatilidad. Es posible empezar por una solución y ver si resuelve problemas ajenos, o se puede empezar con soluciones propuestas por otras personas y tratar de resolver nuestros propios problemas. En este sentido, es preciso:

1. Ver cómo son tratados los mismos problemas en diferentes partes del mundo.
2. Tomar en cuenta las buenas ideas que los vecinos y asociados aplican para resolver sus problemas.
3. Buscar soluciones que hayan sido aplicadas exitosamente en una industria y que no han sido probadas en otros campos o aplicaciones.

Ejemplo 1. Pases para el cine

La solución: los gimnasios venden pases temporales que permiten a la gente utilizar las instalaciones tantas veces como quieran, dentro de una fecha dada.

Posible aplicación: ¿por qué no aplicar este mismo concepto al cine? De hecho, ya ha sido aplicado en Inglaterra y Francia, y ha resultado muy popular entre los consumidores.

Ejemplo 2. Indicador de velocidad

La solución: en Singapur, los automóviles comerciales cuentan con una faro en el techo, que se enciende cuando el vehículo va más rápido de lo permitido. De este modo, la policía no tiene que valerse de radares para determinar qué vehículos están violando las regulaciones de velocidad.

Posible aplicación: los padres que le prestan el carro a sus hijos adolescentes seguramente estarían interesados en algo similar.

Método 4. Simetría. ¿Voltar esta idea servirá?

Es posible descubrir una mejor idea si vamos en contra de una buena idea. El mundo comercial está lleno de simetrías que nadie ha intentado probar. Es preciso estar siempre atentos a

nuevos mercados que pudieran ser aprovechados haciendo algo completamente opuesto al pensamiento común. Con un poco de suerte, la nueva forma de hacer las cosas resultará mucho mejor que el modo tradicional. En este sentido, es preciso tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Dividir las prácticas existentes en sus partes constitutivas más simples, y escribir cada paso. Luego, describir el producto o servicio existente en una sola oración.
2. Aplicar una “prueba de énfasis”, es decir, hacer hincapié en cada una de las palabras de dicha oración. Hacer énfasis en una sola palabra de todas las que componen la oración propiciará nuevas vías de pensamiento.
3. Invertir sistemáticamente cada palabra. Ver si eso genera nuevas ideas o conceptos.

Invertir el servicio de un número telefónico 900

La descripción tradicional de este tipo de números es: “al llamar a un número 900, se acciona un mecanismo de cobro que cargará el monto en su cuenta telefónica”.

El segundo paso sería hacer énfasis en cada una de las palabras que componen dicha descripción: “llamar”, “número”, “900”, etc. Este ejercicio puede generar diferentes ideas y nuevas formas de ver los números 900.

Luego, en el tercer paso, es preciso invertir dichos términos. Por ejemplo, ¿qué tal si cambiamos “cargará” por “abonará”? El servicio será entonces el siguiente: “al llamar a un número 900 se acciona un mecanismo de cobro que abonará el monto en su cuenta telefónica”.

En otras palabras, algunos comercios estarían interesados en pagarle para que usted los llame, así como hay algunos casinos dispuestos a pagar la visita de sus clientes. Quizá una tienda estaría dispuesta a pagarle para que escuche las ofertas. Sin embargo, esta idea podría resultar inaplicable porque la gente se pasaría todo el día llamando a los números 900. Así que, quizá, sea necesario cambiar la palabra “llamar”, con lo que se obtendría lo siguiente: “al recibir una llamada desde un número 900 se acciona un mecanismo de cobro que abonará el monto en su cuenta telefónica”. Las amas de casa se sentirán felices de escuchar las ofertas y quizá hasta digan: “¿Está usted seguro de que no tiene nada más que decir?”

La implementación de ideas

Lograr una buena idea es sólo la mitad del camino. El verdadero valor de una idea aparece sólo si es implementada exitosamente. Para cambiar las cosas, es preciso vender la idea y hacer que los demás la compren.

Por lo general, las compañías ya establecidas son mejores para probar una nueva idea que las empresas más recientes. Eso quiere decir que será necesario convencer a las personas en el poder para que apoyen las nuevas ideas.

Para lograr que los demás comprendan nuestras mejores ideas:

1. Concéntrese sólo en lo que usted puede hacer. No se frustre porque usted no posee la autoridad para implementar las ideas por sí solo.
2. Disponga de una descripción del asunto que sea atractiva. Puede ser una oración muy concisa que describa lo que se trata de lograr.
3. Procure que las ideas suenen familiares. Los gerentes están más interesados en ideas para las cuales ya saben que hay un mercado, que en algo radical que es incuantificable.
4. Determine a quién debería mostrar la nueva idea. Hay que saber elegir el momento para decir las cosas. A veces es preferible hacerlo directamente, y a veces es mejor crear tensión de antemano.
5. Tenga la confianza de que su idea podrá sobreponerse a las fallas tempranas. Es preciso anticiparse a los problemas y responder de manera lógica a las primeras críticas.

6. No mantenga sus ideas en secreto. Usted necesita de otras personas para implementarlas. Recuerde que el valor de una idea está no tanto en su ejecución cuanto en su concepción.

7. Trate de pensar siempre “dentro de la caja”. Es decir, no ignore límites por la simple diversión de hacerlo. Trate de aplicar en las primeras etapas de su desarrollo ideas que se mantengan dentro de límites razonables. Esto incrementará las posibilidades de implementarlas. Pensar “dentro de la caja” será mucho más sencillo si usted:

7.1. Mantiene en mente las restricciones y prerequisites del mundo real, en vez de aplicar ideas completamente radicales.

7.2. Se concentra en todos los elementos que debe tener una solución para que sea robusta y práctica.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original: Why not?

Editorial: Harvard Business School Press

Publicado el: octubre del 2003

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=286>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.