

# INNOVAR

## EN TIEMPOS

## DIFÍCILES

Rubén Darío Díaz

En circunstancias de adversidad extrema, dejar de innovar para refugiarse en la zona de confort no es buen negocio.

LAS COSAS VIENEN MARCHANDO muy bien en la empresa. Las metas de ventas se están cumpliendo, el plan de mejora de procesos está dando los resultados esperados y el equipo que ha venido trabajando en el desarrollo de proyectos de innovación recibe la aprobación para el lanzamiento de una nueva línea de productos. Un par de meses después se desata una crisis bancaria que afecta a los clientes más importantes de la empresa, que empiezan a reducir sus compras y a cancelar las órdenes pendientes. Progresivamente, la situación del país empeora, la crisis se generaliza y todos los planes de innovación de la empresa se desvanecen.

En momentos como este innovar deja de tener sentido para algunas empresas y sobrevivir se convierte en la prioridad. Surgen los famosos «planes de contingencia»: conservar los clientes más importantes, reducir costos innecesarios y parar los nuevos proyectos. Cuando el futuro del negocio se torna incierto, todo aquello que aumente las posibilidades de riesgo se descarta y refugiarse en lo seguro pareciera lo más sensato.

Estas acciones —o inacciones en algunos casos— permiten a la empresa sortear las coyunturas, sin comprometer su posicionamiento estratégico. Sin embargo, existen situaciones extremas en las que el «plan de contingencia» terminará sepultando las posibilidades de supervivencia de la empresa.

### En situaciones extremas dejar de innovar no ayuda

La aparición de una tecnología disruptiva, por ejemplo, no es una situación que se supere con la fórmula de rigor. Contrario a lo que muchos piensan, no es el resguardo en los negocios tradicionales de la empresa lo que le permitirá sobrevivir. Los impactos en los mercados son a veces tan profundos que nunca regresan a la condición original y, en consecuencia, los factores que hicieron exitosa a la empresa no funcionan en el nuevo orden de cosas.

Rubén Darío Díaz, consultor y profesor invitado de innovación empresarial del IESA / ruben.diaz@iesa.edu.ve

Cuando surgen situaciones que atentan contra la estabilidad de un negocio, industria o país, uno de los retos más importantes de la gerencia es identificar si tendrán impacto de corto o largo plazo; es decir, si serán transitorios y relativamente inofensivos o si, por el contrario, cambiarán radicalmente la estructura del mercado. Si los impactos esperados son leves y de rápida recuperación, posponer el desarrollo de nuevos productos o mercados hasta que las condiciones se establezcan no pondrá en riesgo la continuidad del negocio. En muchos casos, los mercados logran recuperarse, o «rebotar», en poco tiempo. Cuando se ajusta la tasa de cambio de una moneda, en un primer momento ocurren ajustes de costos y precios, pero eventualmente las condiciones se estabilizan.

Existen otros casos en los que las estructuras de los mercados se modifican radicalmente y sin posibilidad de recuperar sus condiciones originales. Por ejemplo, la eliminación de protecciones gubernamentales, la ocurrencia de un desastre natural devastador, el surgimiento de graves conflictos armados o, sencillamente, la aparición de nuevas tecnologías pueden evaporar los mercados que las empresas han dominado tradicionalmente. En tales casos, las empresas necesitan innovar con rapidez y profundidad para adaptarse a las nuevas reglas de juego, para no comprometer el futuro del negocio a largo plazo. No actuar decididamente para reinventar productos o servicios, o desarrollar nuevos mercados, puede ser una sentencia de muerte para el negocio.

Blackberry no pudo prever que la profundidad del impacto de los teléfonos inteligentes lanzados por Apple (iPhone) y Samsung (Galaxy) y su lenta reacción comprometerían su posición de liderazgo como fabricante de teléfonos móviles. El caso de la desregulación aérea en Estados Unidos, a finales de los años setenta, fue también emblemático en este sentido: las aerolíneas invirtieron enormes recursos humanos y financieros para evitar la apertura de los mercados, en vez de innovar para adaptarse a la nueva realidad. Finalmente, empresas legendarias como PanAm y Braniff sucumbieron ante la férrea competencia de nuevas líneas que innovaron tanto en la oferta de servicios como en los procesos de negocio.

En Venezuela han ocurrido eventos extremos y devastadores para los negocios en los últimos años. Muchas empresas que operaban en el estado Vargas perdieron a muchos de sus clientes durante la tragedia de 1999 y, lamentablemente, aún después de quince años esa entidad no ha logrado recuperar su potencial. Asimismo, aunque por razones más políticas que económicas, durante los últimos años muchas empresas han cerrado sus puertas en distintas partes del país a causa de la inestabilidad, además de la promulgación de nuevas leyes con gran impacto en los negocios, como las laborales, cambiarias y de precios.

En tales situaciones no se logra sobrevivir ni, mucho menos, crear valor si se posponen decisiones de innovación o se aplican «paños calientes». Lo que corresponde es reinventar los negocios o, dicho de otra forma, innovar a gran escala.

### Innovar no aumenta el riesgo de la empresa

Si las empresas dejan de innovar frente a la adversidad reducen su riesgo financiero en lo inmediato, pero aumentan el riesgo estratégico de su negocio a largo plazo; es decir, reducen temporalmente las posibles pérdidas en nuevos negocios, pero ponen en riesgo sus posiciones de liderazgo al permitir que otras empresas realicen inversiones y eventualmente las desplacen. Ahora bien, si invierten en el desarrollo de nuevos negocios o productos y las cosas salen mal, podrían acelerar su salida del mercado.

Cuando se habla de innovación en seguida viene a la mente la palabra «riesgo». Esto es lo último que la gerencia espera escuchar cuando el entorno se complica. En estos casos, la reacción natural de las empresas es no asumir compromisos ni retos adicionales a los que la situación adversa ya crea. Por eso detienen los proyectos de innovación. Pero esta reacción lleva implícito un error típico de muchos gerentes: considerar en su decisión solamente el riesgo de innovación y no tomar en cuenta el riesgo estratégico del negocio. Visto

### Si las empresas dejan de innovar frente a la adversidad reducen su riesgo financiero en lo inmediato, pero aumentan el riesgo estratégico de su negocio a largo plazo

de otra manera, es más fácil cuantificar las pérdidas económicas de los nuevos proyectos, en caso de que la innovación no resulte exitosa, que visualizar las verdaderas amenazas del nuevo entorno de negocios.

Siempre es más fácil frenar una decisión de inversión cuando se tienen los elementos de juicio a la mano (por ejemplo, los costos de desarrollo de los nuevos proyectos), que entender y cuantificar los futuros impactos de algunos eventos catastróficos. Ahora bien, no poder visualizar con claridad los impactos de largo plazo de una tecnología disruptiva, o de un conflicto político, no quiere decir que estos no existan ni que no afectarán el negocio en el futuro. El riesgo estratégico es una variable tan importante como las potenciales pérdidas, si la innovación no se traduce en buenos resultados.

Comparar ambos escenarios es fundamental cuando los mercados pueden cambiar drásticamente. El riesgo de ser desplazado por la competencia actual o futura, por no reinventar un negocio, puede ser extremadamente superior al riesgo de innovar.

Frente a adversidades que no modifiquen sustancialmente la estructura del mercado a largo plazo, como una recesión o una devaluación moderada, los planes de emergencia podrían producir los resultados esperados. Pero si las condiciones del mercado cambian de manera importante e irreversible, esperar o posponer las decisiones de innovar o reinventar el negocio podría ser muy negativo. Los nuevos competidores no tardarán en aparecer con ofertas y costos adaptados a la nueva estructura del mercado y la empresa se verá atrapada en lo que se conoce como el «dilema del innovador» (Christensen, 1997).

Los clasificados de vehículos, inmuebles y empleos fueron tradicionalmente un negocio muy rentable de la prensa. Pero, a mediados de los años noventa, la masificación de internet permitió la oferta de clasificados en línea que inicialmente fueron desarrollados por pequeñas empresas. Con muy pocas excepciones, la prensa no reaccionó ante este cambio radical del mercado y pospuso muchas decisiones de innovación que resultaron en la pérdida de su liderazgo. Después de casi dos décadas, este negocio hoy lo dominan TuCarro.com, TuInmueble.com y Empleate.com, por mencionar algunos de los más conocidos. Entonces, ¿cuál riesgo era mayor para la prensa? ¿Invertir estratégicamente para adoptar una nueva tecnología o perder el negocio para siempre?

### El éxito de la innovación depende de su ejecución

Se tiende a pensar que las probabilidades de éxito de la innovación son mayores cuando esta se desarrolla en mercados estables o predecibles. Pero no hay evidencia de que esto sea

determinante ni que sea más fácil lanzar nuevos productos o servicios, o competir en mercados, cuando las condiciones son «favorables». Tampoco hay evidencias conclusivas de que las probabilidades de éxito de la innovación empeoran cuando las condiciones se deterioran. De lo que sí hay evidencia es que una buena gerencia de innovación favorece la posibilidad de desarrollar productos exitosos.

Afortunadamente las empresas pueden aprender a innovar. No es un proceso sencillo, pero los procesos internos de un negocio se pueden controlar, no así las variables del mercado.

Un caso típico de problemas en el desarrollo de nuevos negocios en situaciones adversas ocurre cuando las unidades que integran la empresa tradicional empiezan a perder la atención de la gerencia con respecto a nuevos proyectos. Paradójicamente, la principal fuente de ingreso seguirá siendo por algún tiempo el viejo negocio, pero las nuevas unidades se convierten en estrellas que amenazan la estabilidad de los equipos considerados pilares. Si esta situación se sale de control, los proyectos innovadores serán torpedeados por la organización tradicional, lo que pondrá en peligro no solo su supervivencia sino también el futuro de la empresa.

La Cadena Capriles enfrentó una situación parecida cuando su gerencia decidió reinventar el negocio tradicional de la prensa para enfrentar la aparición de los medios digitales. Cuando empezaron los procesos de innovación, los choques entre las unidades de la prensa tradicional y la de los nuevos proyectos digitales no se hicieron esperar. En algunos momentos, el editor de uno de los periódicos prohibió la entrada de los «periodistas digitales» a las reuniones de pauta editorial. En otros casos, los «periodistas de papel» se rehusaron a escribir para los medios digitales, cuando precisamente se buscaba una integración de todos los medios.

Estas situaciones pusieron muchas veces en jaque la decisión de la alta gerencia de introducir el grupo de medios a las nuevas realidades del mercado. Afortunadamente, una ejecución sistemática, programada y con el apoyo de toda la alta gerencia a los procesos de innovación permitió no solo que una gran parte de los nuevos proyectos ejecutados durante la última década —167 en total— resultaran exitosos sino, además, que la Cadena Capriles lograra posicionarse como el principal grupo de periódicos del país.

Son conocidas las condiciones que han prevalecido en Venezuela durante los últimos años y, aun en estas circunstancias, este ejemplo muestra que el éxito no requiere una situación favorable. El reto para la gerencia no está, entonces, en innovar sino en crear las condiciones en la empresa que faciliten su desarrollo.

### ¿Se puede innovar en Venezuela en este momento?

¿Ha habido algún momento favorable para la innovación en el país desde el viernes negro de 1983? Venezuela ha enfrentado varias crisis durante los últimos años y aun así ha habido casos muy exitosos de empresas que han crecido y prosperado (Penfold y Vainrub, 2008).

El Grupo Sambil transformó el negocio de los centros comerciales al incorporar innovaciones para mejorar la prestación de servicios a los consumidores, con mayor variedad de comercios, horario extendido, seguridad y fácil acceso. Farmatodo transformó el negocio de las farmacias al incorporar los conceptos de autoservicio y tienda de conveniencia, así como mejorar la amplitud y el diseño de sus locales, entre otras mejoras.

Empresas Polar, en asociación con el Grupo Leche Pascual de España, inauguró una planta para la producción de MiGurt, con una inversión de 629 millones de bolívares (146,3 millones de dólares). Mediante la introducción de yo-

## Es más fácil cuantificar las pérdidas económicas de los nuevos proyectos, en caso de que la innovación no resulte exitosa, que visualizar las verdaderas amenazas del nuevo entorno de negocios

gures de larga duración ha logrado un cincuenta por ciento de la cuota de mercado en vaso y un 28 por ciento en botella, en menos de un año, según declaraciones de los directivos del socio español (América Economía, 2013).

Otras empresas tomaron tempranamente el rumbo de la exportación. Chocolates El Rey y Ron Santa Teresa impulsaron la «Denominación de origen controlada» en Venezuela, para diferenciar sus productos en los mercados internacionales con base en la calidad, el prestigio y la tradición del cacao y el ron venezolanos.

Dadas las actuales condiciones cambiarías no hay que ser un genio en los negocios para anticipar que la devaluación de la moneda venezolana brindará ventajas competitivas a los fabricantes locales. Unos cubrirán los espacios dejados por los productos importados, que se encarecerán enormemente, y otros, con mayor capacidad de producción, podrán exportar sus excedentes al aprovechar el abaratamiento relativo de los bienes producidos en Venezuela para el exterior.

La innovación no ha sido una actividad exclusiva de las grandes empresas. De acuerdo con una encuesta realizada recientemente por el IESA, entre 63 empresas venezolanas, un 78 por ciento considera que la innovación desempeña un papel importante en la formulación de su estrategia (Auletta y Ojeda, 2013). Para un 65 por ciento de los encuestados, la alta dirección estimula a los empleados a innovar y un 83 por ciento busca el liderazgo de su sector mediante la diferenciación de sus productos o servicios.

Los resultados de este estudio pudieran parecer contraintuitivos a primera vista. Pero, más allá de las consideraciones técnicas acerca de qué considera innovación cada una de las empresas encuestadas, lo significativo es la percepción positiva de este tema, aun en años difíciles para el mercado venezolano.

El momento ideal para la innovación no existe. Durante los «años dorados» la competencia es feroz. Cuando se viven «años de sombra», la incertidumbre y el deterioro del entorno de negocios paralizan a la gerencia. Pero, en un mundo cada vez más cambiante y con mayores retos para las empresas, el mejor momento para la innovación es «siempre». ■

### REFERENCIAS

- América Economía (2013): «Grupo Pascual prevé facturar US\$100M y liderar el mercado de yogur venezolano». <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/grupo-pascual-preve-facturar-us100m-y-liderar-el-mercado-de-yogur-venezolano>. Consultado el 20 de marzo de 2014.
- Auletta, N. y E. Ojeda (2013): «Desafíos de la innovación en América Latina: Capítulo Venezuela». Proyecto de investigación inédito. Caracas: IESA.
- Christensen, C. (1997): *The innovator's dilemma: when technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Press.
- Penfold, M. y R. Vainrub (2008): «Prosperar en un mercado volátil: estrategias exitosas de empresas venezolanas». *Harvard Business Review*. Edición América Latina. Vol. 86. No. 10.