

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.

Innovar se ha convertido en un verbo consentido e innovación en un sustantivo popular. Quien no innova quiere aparentar que lo hace, quien no puede ostentar una innovación siente que nada ha hecho en su vida empresarial. «Innovar o morir» parece la máxima dominante hoy en el mundo de los negocios. Es así lo que se plantea: quien no innova está condenado a que en cualquier momento aparezca alguien con algo novedoso, más atractivo para el consumidor y hasta de menor precio.

Puestas las cosas de esta manera no cabe sino innovar. Y es verdad, el mercado es cada vez más competido; y los clientes, insaciables en sus exigencias de productos o servicios novedosos. Como muchos dirían, con un término muy de moda, en estos días la innovación se ha vuelto viral. Mejor dicho, la idea de innovación se ha vuelto viral, porque lo que se contagia es la idea de innovar no la capacidad para innovar propiamente hablando. ¿No es cierto?

La historia reciente de los negocios se va llenando de casos exitosos de empresas innovadoras que no eran nada y de repente son todo; de igual manera, de empresas exitosas dormidas en sus laureles que de repente se van por el albañal. ¿Por qué? Porque han sido capaces, o no, de innovar. Eso se ve todos los días en nuevos productos; pero también, de manera menos tangible, en la calidad o el precio, por cambios en procedimientos de producción, administración o mercadeo y ventas.

¿Puede una empresa, en un entorno tan convulsionado como el venezolano, donde se enfrentan presiones tan graves como asegurar el pago de la nómina mes tras mes, darse el lujo de innovar? Tal vez no, tal vez sí. La pregunta no es en absoluto despreciable, pero para responderla es pertinente hacer dos consideraciones.

La primera es que lo novedoso no se reduce a las tan admiradas innovaciones disruptivas, aunque no son tan inalcanzables ni tan amenazantes como parecen. Las innovaciones en productos no suficientemente maduros pueden ser viables y rentables (por ejemplo, un aparato más pequeño y fácil de usar), al igual que alguna modificación en los procedimientos de producción para ahorrar costos o vender de manera más efectiva. Se necesitan grandes holguras en recursos para emprender innovaciones de esta naturaleza. Quizá sean estas innovaciones las que, en muchos casos, permitan que una empresa sobreviva. Por ejemplo, en la Venezuela de estos días, modificar procesos para ahorrar recursos o identificar nuevas maneras de relacionarse con la fuerza de trabajo para minimizar probabilidades de costosos conflictos laborales, pueden colocar a una empresa en una posición ventajosa con respecto a sus competidores.

La segunda consideración se refiere a la pertinencia de recordar el planteamiento clásico de James March, publicado en 1991, sobre dos funciones fundamentales de las empresas: explotar y explorar. Una empresa explota algo cuando trata de sacarle el mayor provecho a lo que sabe hacer. Una empresa explora cuando indaga sobre nuevos productos o nuevas maneras de hacer lo que hace. Ambas cosas las debe hacer de la mejor manera posible, y ambas requieren un eficiente proceso de aprendizaje. Centrarse en lo que sabe hacer sin innovar puede conducir a un éxito pasajero, aunque dure algunos años. ¿No habrá sido ese el caso de Nokia con sus teléfonos celulares? Olvidarse de lo que sabe hacer bien puede significar perder oportunidades de negocios que permitan sobrevivir y apoyar la exploración.

La pregunta es, entonces, cuánto se dedica a la explotación y cuánto a la exploración. No hay fórmulas para responder estas preguntas. Todo depende de cada caso, del riesgo que se está dispuesto a asumir. Que haya quienes eviten el riesgo de innovar en circunstancias volátiles, difíciles por inciertas, y prefieran jugar si mayores riesgos, se entiende perfectamente. O tal vez no, porque quienes así ven las cosas deben considerar también que, en tales circunstancias, no innovar también constituye un riesgo, y un riesgo cada vez mayor.

Que cada quien incurra en el riesgo que prefiera. Pero que esté consciente de lo que puede ocurrirle. ■