

«EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, A MENUDO LOS JÓVENES SON CONSERVADORES»

Todavía luce lejano el descubrimiento de la receta mágica para fundar un negocio exitoso. El análisis de las mejores prácticas revela la conveniencia de probar las nuevas ideas directamente en el mercado, en un ámbito de aplicación manejable, que facilite la recolección y el análisis de la información capaz de mejorar la calidad del emprendimiento.

El perfil personal de Rubén Darío Díaz en su blog *Cafelnovacion.com* lo define como «un emprendedor y un enamorado de las innovaciones disruptivas y las nuevas tecnologías». Esta descripción se ajusta a la realidad, a juzgar por el conocimiento y la vehemencia que el fundador de *Sinflash Group Media*, y emprendedor corporativo de amplia trayectoria, despliega al conversar sobre las vicisitudes que impulsan o limitan a los creadores de nuevos negocios.

Muchos gerentes cometen, en su opinión, el error de concebir los emprendimientos como grandes empresas en miniatura y por ello les resulta muy frustrante fracasar al aplicar las mejores prácticas de la gerencia. Acerca de este y otros malentendidos que afectan la efectividad de los emprendimientos, Ramón Piñango, Virgilio Armas Acosta y Rafael Jiménez Moreno, de *Debates IESA* conversaron con el experto Rubén Darío Díaz.

¿Cómo se produce la innovación?

¿De dónde salen las ideas para nuevos negocios?

Las ideas valiosas no abundan. Predomina la intuición, aunque en el proceso de ensayo y error se producen casos de serendipia o hallazgos casuales. Las empresas carecen de un método para identificar las oportunidades de mercado, las necesidades del consumidor o los nuevos productos. Hay un proceso constante de tanteo y ajuste de la oferta que se detiene justo cuando se encuentra la mezcla de cosas que funcionan.

Como consultor mi trabajo es sistematizar la gestión de las nuevas ideas y enseñarle al emprendedor a validar sus intuiciones con el mercado. También me especializo en los procesos de

reinención comercial. Por ejemplo, en la actualidad asesoro una empresa de gran tradición, que ha visto pasar cinco generaciones, y quiere ajustar su modelo de negocio a las tendencias del futuro, aunque no sabe por dónde arrancar. La directiva no tiene planteado cesar la operación, porque sabe que un país a lo largo de su historia experimenta ciclos políticos que comienzan y terminan. En verdad, los gerentes temen más a la velocidad de los cambios tecnológicos que a la inestabilidad política. Con el actual modo de hacer las cosas la empresa no pierde, pero tampoco cumple las expectativas de crecimiento. Es obvio que el mundo es otro y que Venezuela cambió.

¿Cuál es la relación entre innovación y emprendimiento?

Uno de los mitos asociados con la creatividad lleva a identificar la innovación con la invención permanente de cosas grandiosas. Cuando analizamos una empresa nos damos cuenta de que también existe la innovación de las pequeñas cosas. Cuando analizamos una nómina de trabajadores siempre encontramos personas que innovan en procesos cotidianos y rutinarios que, sumados, hacen más eficiente a la organización. Hace más de treinta años Peter Drucker declaró: «La innovación es la herramienta por excelencia del emprendedor». Al abandonar el mito de la grandiosidad cobramos conciencia de que la innovación es, la mayoría de las veces, un cambio en apariencia sencillo, pero valioso por sus consecuencias.

¿No resulta titánico identificar nuevas oportunidades de negocios en el actual entorno venezolano?

A veces el entorno acelera las decisiones, las hace casi obligatorias. Muchas em-

presas consideran, por ejemplo, que las políticas de innovación les van a permitir reducir su tamaño y ser más eficientes. Otras se plantean, en cambio, entrar en segmentos de mercado donde nunca habían participado y ampliar la operación. El objetivo es contar con nuevos productos, distribuidores, clientes o mercados.

En la actualidad asesoro a una franquicia con tiendas en centros comerciales para público de gran poder adquisitivo. En los últimos años esta franquicia ha incursionado en zonas populares con un éxito sorpresivo. Sus dueños no comprenden lo que ha pasado y quieren conocer las verdaderas potencialidades de los consumidores populares. El fenómeno se debe a que muchas personas de clase alta y media viajan al exterior a comprar sus artículos electrónicos, mientras que las personas con menos recursos están condenadas a adquirirlos aquí. Aunque a la franquicia le va muy bien económicamente, la actual situación de duplicidad de mercados resulta incómoda en términos de marca y estrategia de mercadeo. La principal inquietud tiene que ver con la conveniencia o no del reposicionamiento del negocio, en función de las características de los clientes emergentes.

Un criterio que debe ser considerado es la forma de pago.

Así es. En la tienda de la franquicia en Petare es normal que llegue una persona con veinte o treinta mil bolívares en efectivo, incluso más. Esta situación no ocurre en el Centro Comercial Ciudad Tamanaco ni en el Centro Comercial San Ignacio, donde la franquicia tiene comercios y los clientes pagan con tarjetas de crédito o débito. Una estrategia que los dueños de la franquicia pueden considerar es la creación de dos tipos de tiendas, una para cada mercado.

Pero, además de la demanda, también les preocupa la oferta. Tienen más de treinta años vendiendo productos importados bajo licencia de representación exclusiva, pero los retrasos en la aprobación y la liquidación de divisas les impiden

«Las ideas valiosas no abundan. Predomina la intuición, aunque en el proceso de ensayo y error se producen casos de serendipia o hallazgos casuales»

la reposición del inventario. Han debido acudir a otros proveedores para tener mercancía y llenar los estantes. Esta situación no favorece la fidelidad de marca. Al principio, el consumidor era reacio a probar lo desconocido, pero ahora se lleva lo que hay. No tiene alternativa.



El concepto de «reinención» no supone, a menudo, ampliación sino reducción: de costos, de líneas de productos, de procesos, de jerarquías, de personal.

En el caso de una empresa que asesoro, la reducción que está planteada tiene que ver con la variedad de la oferta. Ante los problemas surgidos con la compra de materia prima, la empresa ha decidido pasar de doce categorías de productos a cinco, con el propósito de ahorrar y maximizar los insumos.

En ocasiones la reinención comercial es una reacción frente a los cambios tecnológicos.

Efectivamente. Ese es el caso de la prensa escrita tradicional. Los grandes periódicos han querido reinventarse como negocios y no lo han logrado, en Venezuela ni en ninguna parte del mundo. Nadie ha descifrado la fórmula de hacer dinero con las plataformas electrónicas y multimedia. Las pérdidas son cuantiosas, porque los diarios son empresas con una estructura de costos altos y un estrecho margen de maniobra. La gente de *El Na-*

cional ha apostado a producir contenidos para los estratos de menos recursos. Esa es la estrategia del diario *El Propio*, un periódico popular. Sin embargo, es complicado, porque en este país la disminución de la inversión en publicidad lleva ya veinte años.

Gran parte del problema de los periódicos es la imposibilidad de competir con la inmediatez de los medios digitales. Los diarios impresos están condenados a quedarse atrás en aspectos tales como la actualidad de las noticias y la optimización de costos. Un portal informativo y de entretenimiento como *La Patilla* no tiene costos de impresión (tinta, papel, mantenimiento o reposición de piezas mecánicas) y, además, produce un tráfico en internet cinco o seis veces mayor. Sus pequeños ingresos, en el contexto de unos costos operativos realmente bajos, se traducen en una utilidad aceptable. De allí que, ante la dificultad de retomar la rentabilidad de la operación, muchos de los dueños de periódicos han optado por salirse del negocio.

¿Existe un método comprobado para concretar un emprendimiento exitoso?

A raíz del auge del emprendimiento ha surgido, en el mundo académico, el interés de documentar las mejores prácticas, con el objeto de diseñar un método para la creación de empresas exitosas. La recopilación de datos y experiencias ayuda a descubrir matices. Por ejemplo, no es lo mismo gestionar la consolidación de un negocio joven de buen desempeño y con necesidad de financiamiento, que manejar la reinención de una empresa madura. En la actualidad hay una tendencia a la revisión permanente de la eficacia del emprendimiento. Hay un estudio constante del comportamiento del mercado. Únicamente las grandes empresas pueden permitirse una política atemporal de investigación y desarrollo.

Fotografía: Cincopuntosseis

Para los pequeños emprendimientos no solo importa la innovación sino también tener una idea aproximada de los lapsos de retorno de la inversión.

Un error muy frecuente en el mundo del emprendimiento consiste en pensar que un nuevo negocio funciona como una gran empresa en miniatura. Entonces se sobrecarga a la incipiente empresa de estructuras organizacionales y modelos de gerencia que restan flexibilidad y capacidad de adaptación. Los artifices de un emprendimiento no pueden estar en un comité ejecutivo cada

«Un error muy frecuente en el mundo del emprendimiento consiste en pensar que un nuevo negocio funciona como una gran empresa en miniatura»

dos semanas, ni cuentan con una estructura administrativa consolidada que les permita diseñar un plan de negocio basado en las expectativas de los estados financieros proyectados a cinco años. Ni siquiera saben cuánto va a costar el producto en el mercado; tampoco conocen a plenitud las expectativas de los consumidores potenciales.

La política de mercadeo de un emprendimiento es *sui generis*. El éxito consiste en replicar lo que sabes hacer y esforzarte en ser más eficiente cada día. En la bibliografía de negocios cobra fuerza el concepto de «empresas ambidiestras», para hacer alusión a las empresas que gestionan sus actividades tradicionales de un modo rígido y metódico, pero adoptan criterios flexibles para acometer sus emprendimientos. En conclusión, algunos criterios de manejo de empresas en marcha resultan inaplicables en el ámbito de los pequeños emprendimientos.

¿En Venezuela existen empresas ambidiestras?

En verdad, no muchas. Un ejemplo puede ser Telefónica, que tiene en Wayra una división completamente enfocada en crear o identificar nuevos negocios. Otro caso interesante es General Motors, que creó una unidad de dos mil científicos para el desarrollo de nuevos productos. También Colombina ha hecho avances en este sentido; porque, además de la estructura de la operación regular, cuenta con una división concebida para nuevos productos, donde se toman decisiones según criterios adaptados a las especificaciones de los emprendimientos.

¿En qué se diferencia la política de investigación y desarrollo de una gran empresa de la propuesta

de innovación que da pie a un emprendimiento?

Las mayores diferencias son de alcance y dimensión. Las empresas grandes destinan a la innovación una división completa; en cambio, una empresa pequeña se vale en la mayoría de las ocasiones del esfuerzo de una persona.

En el contexto de la gerencia tradicional, ¿cómo es concebida la innovación?

Tradicionalmente, la alta gerencia se plantea el tema de la cultura de inno-

vación como un asunto de premios e incentivos. Pero el emprendimiento es mucho más complejo.

¿Cuáles de los aspectos asociados con el manejo de una empresa en marcha deben modificarse para tener éxito en un emprendimiento?

El principal cambio de mentalidad tiene que ver con los criterios empleados para tomar decisiones. A despecho de lo que sostienen muchos integrantes de comités ejecutivos, la presentación de un plan de negocio no constituye un punto de honor al evaluar la viabilidad de un emprendimiento. Proyectar tasas de retorno, calcular flujos de capital, ponderar estructuras de costos y diseñar políticas de financiamiento son tareas sencillas en el caso de las empresas en marcha, pero es un ejercicio sumamente difícil cuando se trata de un proyecto que está arrancando de cero.

Los métodos del emprendimiento ponen en el centro del debate la variable incertidumbre. El emprendimiento avanza a tientas, mediante ensayo y error, con acciones y ajustes, paso a paso. Se diseña una experiencia piloto, se elaboran unos criterios técnicos a modo de ítems de una prueba, se incursiona en el mercado, se estudia el comportamiento de los consumidores y se ejecutan los ajustes necesarios. El reto de la nueva gerencia es aprender a tomar decisiones en un ambiente de incertidumbre.

¿Existe en el mundo gerencial la disposición a lidiar con las urgencias y los desafíos de la incertidumbre?

La gerencia no se siente cómoda con la incertidumbre. Encuentro un mayor ímpetu de transformación y apertura a los cambios en los empresarios y en los pro-

pietarios. Ellos son quienes emplazan a la gerencia media para que ajusten los criterios de decisión. Es algo paradójico: en el mundo de los negocios, a menudo los jóvenes son conservadores y las personas mayores están más abiertas a las innovaciones. En un emprendedor lo fundamental no es la edad, sino el conocimiento del negocio o la visión no sesgada de los cambios que pueden transformarlo.

Los dueños de las empresas conocen el negocio y el mercado. No se la pasan sentados en una oficina. Cultivan vínculos comerciales en la calle y tienen un olfato agudo para intuir lo que la gente quiere. En cambio, la gerencia, en su afán de justificar técnicamente sus decisiones, cae en un exceso de papeles, informes y estadísticas. Conozco gerentes de mercadeo que no acuden a los puntos de venta, que no hacen relaciones públicas, que no se relacionan con colegas de otras empresas. El contacto directo con la realidad de cada uno de los actores de la cadena de valor es el elemento clave para que un gerente abandone sus prejuicios y se atreva a innovar.

¿Ayuda contar con los servicios de un coach en asuntos de creatividad e innovación?

Por supuesto, la innovación es un área fértil para motivar psicológicamente a las personas y orientarlas a la acción. Ahora, conviene señalar que la intervención del especialista debe ser precisa y muy bien enfocada, casi quirúrgica, para ser efectiva. No se trata de hablar por hablar. Por ejemplo, es un lugar común decir que las personas deben aprender a pensar «fuera de la caja», pero nadie explica cómo se sale de la caja para entonces pensar fuera de ella.

¿Cuáles condiciones del actual entorno venezolano favorecen la mentalidad emprendedora?

La pregunta es complicada, porque no siempre se cumple el sentido común. En teoría, la actual coyuntura del país, con una fuerte devaluación de la moneda, contribuiría a incrementar la competitividad de las empresas venezolanas en el comercio internacional. Sin embargo, los empresarios venezolanos no utilizan la devaluación como un factor a su favor. Los precios no se ajustan en función de la inflación o variables internas, sino en términos del valor de los productos en los mercados foráneos. El resultado es una economía indexada en dólares, donde incluso se llega al extremo de cotizar presupuestos en divisas. Un empresario extranjero me contó su experiencia con

unos profesionales venezolanos: «Me pasaron sus honorarios como si estuvieran licitando en Washington y aquello no tenía lógica. Para pagar en dólares hubiese preferido contratar directamente en Estados Unidos». En este caso, los profesionales venezolanos quizás pensarían: «¿Por qué vender más barato lo que se puede vender más caro?».

Tal vez ese honorario dolarizado sea una manera de trasladar al cliente el riesgo país.

Es una posibilidad. Otra explicación es que el fenómeno de «fuga de talento» ha terminado por contraer la oferta de profesionales especializados. Es lo que está ocurriendo, por ejemplo, en el campo de la tecnología. El mercado mundial registra una gran demanda de programadores y, por lo tanto, los programadores que se quedan en Venezuela venden caros sus servicios. Yo tuve una empresa que quedó a medio camino, porque se fueron mis dos programadores, uno para Colombia y el otro para Panamá.

¿Esta fuga de talento no constituye una oportunidad de negocio?

El personal clave de las empresas venezolanas se está yendo. Me imagino que, como consecuencia de este éxodo, pueden surgir, como tendencias del mercado, servicios de contratación de determinados perfiles profesionales.

Abundan los consejeros y los talleres para personas y empresas que se quieren ir. En cambio, no vemos charlas o asesorías para personas o empresas que deseen quedarse.

Las iniciativas a favor de la creatividad y las discusiones acerca de los procesos de innovación deben ser vistas como expresiones del interés de muchas empresas por quedarse en el país y ajustar sus operaciones a las nuevas realidades.

¿Ha sido la universidad venezolana receptiva con los temas de innovación?

La universidad venezolana todavía tiene una deuda importante con la innovación, aunque ha mejorado notablemente. Es cierto que en su seno ha crecido el interés por el emprendimiento, pero la innovación no siempre tiene que ver con el emprendimiento. Cuando uno revisa la estructura curricular se da cuenta de que hay un auge en la enseñanza de la creación de nuevos negocios, pero no así para la innovación en empresas establecidas. Afortunadamente en institu-

tos como el IESA ya se ha empezado a vencer esa barrera y se está avanzando mucho en la formación de profesionales de empresas.

En términos de políticas de innovación, ¿cuál es el error más común de las empresas?

No preguntar a las personas qué necesitan y aprovechar sus repuestas para construir, mediante una dinámica de reingeniería inversa, las innovaciones que el entorno reclama.

¿La tradición exitosa de una empresa es un aliciente o un obstáculo para emprender?

A menudo el prestigio social puede ser un factor inhibitor de la innovación. El miedo a irrespetar un patrimonio intangible de difícil construcción, como pudiesen ser el prestigio o la fidelidad de marca, paraliza a una empresa. El éxito

«El éxito consiste en replicar lo que sabes hacer y esforzarte en ser más eficiente cada día»

de Apple y Google radica en su manera de significar, de interpretar, el desempeño de sus ensayos en el mercado. Jamás piensan en términos de fracaso. Ven cada uno de sus lanzamientos y actualizaciones como una fase más del proceso de mejoramiento continuo de sus productos y servicios. Para ellos, la dinámica de la innovación no es una fuente permanente de traumas.

En el mundo organizacional se suele asociar el fracaso del producto con el fracaso del gerente. Arriesgarse a innovar supone un costo elevado en términos de reputación profesional.

¿Cómo pueden los gerentes superar el miedo a innovar?

Una buena estrategia es abandonar la aspiración a la grandiosidad. Conviene más trabajar con pruebas pequeñas, con prototipos, con proyectos piloto que se someten a la consideración de los consumidores. Se escucha la voz del mercado y según se obtenga la aceptación popular se incrementa la apuesta, se va escalando en la propuesta de valor. Es muy importante que una empresa cuente con espacios de experimentación, porque de este modo puede reforzar el espíritu de innovación.

Lamentablemente lo más frecuente es que las personas y las empresas se obsesionen con el gran negocio, con la campaña de transformación radical. Olvidan que las cosas grandes empiezan en pequeño. El secreto es ensayar en esca-

la y obtener lecciones de los resultados. Veo a los innovadores de las empresas como a unos veteranos de guerra. Esa es la metáfora que viene a mi mente. En el mundo militar quien acude al combate, tanto si gana como si pierde, merece el respeto de sus compañeros y el reconocimiento de la institución; pero, en las empresas, los que tienen un fracaso son estigmatizados para siempre.

¿Se puede anticipar la respuesta del mercado ante una determinada innovación?

La única manera de conocer la conducta del mercado es acudiendo directamente a él. No hay otro método más eficaz. Hay que validar las innovaciones con el mercado, no con encuestas. Pero las empresas venezolanas no tienen este hábito. En la empresa Colombina, por ejemplo, todos los productos nuevos pasan, antes de su lanzamiento oficial, por

una prueba de validación con el mercado para determinar si los escalan o los retiran.

¿Es eso lo que llaman «riesgo controlado»?

Es difícil controlar el riesgo, porque la innovación supone incertidumbre; sin embargo, pueden minimizarse los impactos indeseados. ¿Cómo? Diseñando una prueba de mercado de dimensiones manejables. De este modo se hace fácil contar con una persona a dedicación exclusiva, que vigile directamente la evolución de la prueba y tome nota de la reacción de los consumidores.

¿Comparten un mismo perfil las empresas venezolanas que son innovadoras?

Quizás sea más apropiado decir que tienen un rasgo en común: son empresas que se quieren quedar en Venezuela por mucho tiempo.

¿Qué consejo le daría a una persona que sueña con un emprendimiento?

Que deje el perfeccionismo. También la aversión al riesgo. Muchas personas dicen que el secreto para innovar es esperar el «mejor momento». Mentira. Nunca hay un «mejor momento». Cuando el país se encuentra muy bien hay miles de competidores y cuando el país está muy mal incluso la operación diaria se torna cuesta arriba. No existe, pues, ese supuesto paraíso llamado el «mejor momento». 