

Innovación:

LA PRÓXIMA FRONTERA DE LA GERENCIA

Rubén Darío Díaz

La innovación no es una actividad especial o esporádica en las empresas cuando las cosas empiezan a ir mal. Con la aceleración de los cambios y disrupciones en los mercados, la innovación se ha convertido en parte indispensable de las capacidades competitivas de las empresas, porque de ella dependerá su éxito o fracaso a largo plazo.

LA PRIMERA PARTE DE LA HISTORIA de las empresas es prácticamente la misma. Al principio sus fundadores innovan ofreciendo productos o servicios, nuevos o mejores que los ya existentes. Empiezan a construir su base de clientes, los ingresos crecen sostenidamente y finalmente se convierten en las empresas que el público llega a conocer.

En la segunda parte de la historia, sin embargo, las acciones y los resultados son distintos. El entorno del negocio cambia y desaparecen muchas condiciones que permitieron a las empresas tener éxito y consolidarse. Aparecen nuevas tecnologías, cambian las regulaciones, proliferan los competidores y evolucionan los hábitos de los consumidores. Los ingresos empiezan a disminuir y las utilidades a evaporarse. En este punto es donde cambia la historia.

La gerencia responde de distintas maneras para tratar de revertir la situación. Algunas intentan refugiarse en lo que mejor saben hacer, y terminan haciendo más de lo mismo y fracasan al no adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. Otras intentan innovar, pero lo hacen de manera torpe o improvisada, y también obtienen terribles resultados. Solo un pequeño grupo logra desarrollar nuevos productos o servicios para adaptarse a los nuevos tiempos.

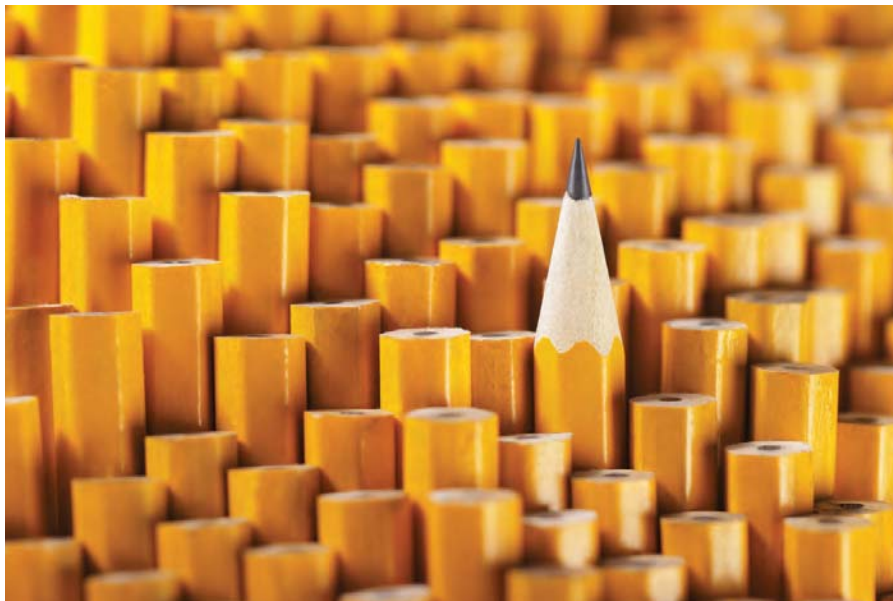
Lo paradójico de estos desenlaces es que todas las empresas nacieron y se convirtieron en líderes en algún momento gracias a la innovación. Pero, con el pasar del tiempo, solo un pequeño grupo permaneció haciéndolo con éxito. Más paradójico aún es que muchas empresas que fueron exitosas durante largo tiempo luego fracasaron, cuando su gerencia intentó innovar al ejecutar «correctamente» lo que la lógica y las mejores prácticas gerenciales convencionales les dictaron.

El momento de la innovación es ahora

Aunque el tiempo transcurre a la misma velocidad de siempre, pareciera que para las empresas el futuro se aproxima a una velocidad creciente. Gracias al avance de las nuevas tecnologías, la expansión del conocimiento y la democratización del financiamiento, cada día crece vertiginosamente la oferta de nuevos productos y servicios.

Basta dar una mirada a las cosas de uso diario para advertir cómo han cambiado en poco tiempo. Los materiales con los que se fabrica la ropa, los ingredientes de algunos alimentos y bebidas, los electrodomésticos, las formas de entretenimiento o las funcionalidades de los celulares son muy diferentes o totalmente nuevas de las de hace pocos años. Aunque estas innovaciones han contribuido enormemente a mejorar la calidad de vida, también se han convertido en un gran reto para las empresas.

Rubén Darío Díaz, consultor en desarrollo de nuevos negocios y profesor adjunto del Centro de Emprendedores del IESA.



Las nuevas tecnologías, los modelos de negocios y las estrategias están cambiando las reglas de juego profundamente. Industrias como la música, la prensa, el entretenimiento o las telecomunicaciones están sufriendo cambios drásticos, por lo que deben reinventarse para superar los impactos de innovaciones disruptivas. Otras apenas están empezando a ver los primeros indicios de transformaciones muy importantes: el dinero electrónico (bitc in), los vehículos eléctricos, la modificación genética de plantas y animales, el suministro de medicamentos con ingeniería a nanoescala o la inteligencia artificial, entre otras tecnologías.

Ante este escenario es necesario entender que la velocidad de desarrollo de las innovaciones es exponencial y no lineal. Por ejemplo, se prevé que solo en este siglo la humanidad experimentará más avances tecnológicos que en los pasados 20.000 años (Kurzweil, 2005). Este efecto de «bola de nieve» har  que las innovaciones disruptivas sean

El proceso de innovación está dirigido al descubrimiento progresivo de necesidades, productos y mercados en los que operará la empresa en el futuro, no a la toma de decisiones basadas en los aprendizajes del pasado

más frecuentes y se conviertan en enormes retos para las empresas. Esto implica, además, que la innovación requiere herramientas y capacidades diferentes de las que domina la gerencia tradicional, que est  orientada principalmente para lograr efectividad y eficiencia en entornos conocidos o en los que opera regularmente la empresa. La innovación, en cambio, surge en ambientes de incertidumbre. La buena noticia es que es posible aprender y controlar con bastante éxito las capacidades y herramientas que requiere la innovación.

Innovación significa oportunidades, no fracasos

«Innovación» no es precisamente una de las palabras preferidas de los gerentes, debido a que es percibida como s n nimo de «riesgo» o, peor aún, de «fracaso». De hecho, hay una creencia generalizada, pero infundada, de que los fracasos en el desarrollo de nuevos productos superan el

ochenta por ciento. Lo cierto es que ningún estudio ha confirmado esto. Por el contrario, muchos estudios empíricos realizados entre 1977 y 2009 han demostrado que la tasa de fracaso en nuevos productos es inferior al cuarenta por ciento (Castellion y Markham, 2013). Claro, cuarenta por ciento sigue siendo una tasa alta, aunque considerablemente inferior a la creencia común. Para entender bien las implicaciones de este porcentaje cabe la siguiente pregunta:  qu  parte de esta tasa de fracaso es atribuible al riesgo implícito de toda innovación y qué parte se debe a una mala ejecución?

En todo nuevo producto o servicio siempre hay la posibilidad de que no prosperen adecuadamente las nuevas propuestas, pero seguramente hay también un gran desconocimiento de los procesos

de innovación. En muchas empresas, sobre todo aquellas con una larga trayectoria de éxito, los líderes no se dan cuenta de que aplicar métodos y herramientas conocidos no los exime de una mala ejecución, o improvisación, al innovar. Ser un gerente exitoso no lo convierte automáticamente en un buen innovador.

La gerencia tradicional se forma para dirigir el día a día de las empresas, con base en decisiones dirigidas a mejorar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad en entornos relativamente conocidos. Pero estas habilidades son de muy poca ayuda en el desarrollo de mercados totalmente nuevos, con estructuras de costos o estrategias de precios que se desconocen en un principio. Sin importar la precisión ni la pulcritud de planes de negocios, reportes y controles basados en los «mejores» supuestos, la innovación puede fallar miserablemente si no es aceptada por los consumidores.

El proceso de innovación está dirigido al descubrimiento progresivo de necesidades, productos y mercados en los que operará la empresa en el futuro, no a la toma de decisiones basadas en los aprendizajes del pasado. Esto no quiere decir que la experiencia no cuente, sino que las condiciones de los éxitos logrados no se trasladan de forma directa a los nuevos negocios.

El proceso de innovación en las empresas

Es bastante común que las personas confundan «innovación» con «creatividad» y por eso tiendan a pensar que el desarrollo de nuevos productos y servicios puede ser «libre» y en cierta medida improvisada. Hoy se sabe que la innovación es un proceso para tratar de reducir tanto la incertidumbre como los costos o pérdidas asociadas a ella. En esto han sido muy valiosas las contribuciones de numerosos investigadores, académicos y expertos, sobre todo a partir del auge de los emprendimientos tecnológicos en Silicon Valley desde mediados de los años noventa. El resultado ha sido una gran cantidad de publicaciones, tales como *The lean startup* de Eric Ries (2011), *The startup owner's manual blank* de Steve y Bob Dorf (2012) y *The innovator's method* de Nathan Furr y Jeff Dyer (2014). Aunque cada una de estas propuestas tiene diferentes herramientas y énfasis, coinciden en ofrecer m -

todos definidos para la innovación. También en este grupo vale destacar el trabajo de Robert Cooper en *Winnig at new products* de 1986 que, aunque bastante adelantada al resto, constituye un referente importante en los métodos para la innovación.

Estas propuestas pueden resumirse en un proceso de descubrimiento progresivo en cuatro pasos: diseño, validación, lanzamiento y escalamiento.

1. El diseño es la primera parte del proceso, en la cual se desarrolla una versión preliminar de la solución a partir de las necesidades reales de clientes o consumidores. Lo más importante es la identificación exhaustiva de las causas y características del problema, para empezar a construir una solución teórica. No es un ejercicio que se hace dentro de las cuatro paredes de la oficina, rayando pizarrones y escuchando lo que dicen los «gurúes» de la empresa. Lo más importante es la observación y la comprensión de las necesidades, reveladas o no, de los consumidores. Luego se inicia la etapa de desarrollo de la solución, a partir de las necesidades identificadas, y para ello se utilizan técnicas de «pensamiento de diseño». Se espera que el diseño sea lo más cercano posible a la solución deseada, para que pueda ser sometida a la verificación de los consumidores lo más pronto posible.
2. En la validación se ponen a prueba las primeras versiones del producto o servicio, para identificar rápidamente la capacidad del nuevo diseño de satisfacer las necesidades del cliente. Aquí se rectifican las fallas del diseño y se incorpora cualquier otra mejora que sea necesaria para lograr la solución óptima. En esta fase se realizan muchas repeticiones y cambios, y se utilizan diversos métodos estadísticos y de validación de resultados. Luego, si se tiene éxito, se pueden establecer las variables clave necesarias para la elaboración de un correcto plan de negocios, que permita decidir si se lanza o no la innovación.
3. Para el lanzamiento, el producto debe haber sido validado en todos sus aspectos fundamentales: aceptación del mercado, disposición de compra y estructura de costos con la que se puede determinar su viabilidad como negocio. Solo cuando se ha disipado la mayor parte de las incertidumbres relativas a la aceptación de la innovación se puede decidir si vale la pena o no lanzar el producto. En esta etapa se toman las decisiones referidas a oportunidad, alcance, mercados y estrategia de lanzamiento.
4. Finalmente, si el producto tiene éxito en los mercados piloto o de prueba, la empresa puede considerar su escalamiento; es decir, expandir la oferta del producto o servicio a más consumidores en nuevos mercados. Posiblemente en este momento ya el nuevo negocio se esté consolidando y necesite una estructura propia dentro de la organización.

Esta es una versión muy simplificada del proceso real para el desarrollo de nuevos negocios, pero permite apreciar que existen diversos objetivos y decisiones en cada etapa del proceso. Al principio todo está enfocado en determinar las oportunidades de negocios para la empresa, luego en verificar si la empresa puede desarrollar lo que se necesita para emprender un negocio. Posteriormente se consideran las estrategias de penetración de mercado y si se tiene éxito en la transformación de la idea en un negocio próspero.

Lo importante de este proceso es que se puede interrumpir en cualquiera de las etapas tempranas y con un mínimo de costos, en caso de que se identifique falta de interés del mercado o incapacidad de la empresa para lograr lo que desean los consumidores. En el pasado quedaron los megaproyectos cargados de enormes hojas de cálculos, grandes

Es bastante común que las personas confundan «innovación» con «creatividad» y por eso tiendan a pensar que el desarrollo de nuevos productos y servicios puede ser «libre» y en cierta medida improvisada. Hoy se sabe que la innovación es un proceso para tratar de reducir tanto la incertidumbre como los costos o pérdidas asociadas a ella

equipos de trabajo multidisciplinarios, enormes inversiones en equipos y cuantiosas campañas publicitarias, antes de verificar si la «gran idea» era realmente valiosa para el mercado.

Cuando los procesos de innovación se ejecutan de forma sistemática y consciente es posible documentar las «fallas» y convertirlas en aprendizajes para nuevas oportunidades. El propósito es descubrir paso a paso, con riesgos controlados y a bajo costo, las nuevas oportunidades para la empresa. Es el método lo que predomina, no el azar.

La innovación como disciplina gerencial

Es hora de hacer por la innovación lo que hicimos por la gerencia hace treinta años.

PETER DRUCKER

La incorporación de la innovación como disciplina formal en las escuelas de gerencia ha sido un proceso lento, pero está sucediendo. No es que en el pasado no ocurriera, sino que la innovación se presentaba generalmente se como parte de otra materia «más estructurada», como mercadeo o estrategia. Su reciente incorporación como materia específica ha sido un paso importante en la formación gerencial para encontrar el balance correcto entre rigor conceptual y pertinencia para las prácticas actuales y futuras.

Parte del reto ha sido vencer el dilema de qué ocurre primero: desarrollar una extensa oferta de investigaciones que apoyen la innovación como materia, o darle relevancia y presencia a la materia para que luego ocurran las investigaciones en las cuales se basará. Afortunadamente, aunque la bibliografía sobre innovación es bastante reciente, y es mucho lo que queda por hacer, hay quienes apoyan su inclusión en el pénsium de estudios. El profesor Howard Frank, decano de la escuela de negocios de la Universidad de Maryland, considera que la falta de teorías no debe convertirse en una excusa para no cubrir áreas que están emergiendo, pero cuyos impactos sean claramente importantes para el futuro de los líderes de negocios (Dhar y Sundararajan, 2007). A esta tendencia se han sumado escuelas reconocidas como las de MIT, Harvard y Stanford, que han empezado a incorporar materias específicas de innovación para sus estudiantes. Por supuesto, el IESA también ha empezado a hacerlo. Total, la academia también debe innovar, ¿cierto?

Es importante aclarar que la innovación, como disciplina, no es infalible ni convierte a cualquier profesional en el

próximo Steve Jobs o Henry Ford. La práctica de la innovación pretende reducir significativamente los riesgos inherentes a ella, pero en ningún caso garantizar la fórmula del éxito. Hay quienes son implacables con los márgenes de fracaso de la innovación, pero parecen olvidar que estudiar finanzas

Una de las paradojas de la gerencia es que mientras más exitoso es un profesional, y más perfecciona sus prácticas gerenciales, más aversión desarrolla contra la innovación

tampoco convierte a nadie en el próximo genio de la bolsa de valores ni estudiar medicina en el inventor de la próxima vacuna que cambiará al mundo, y por eso no se dejan de enseñar ni de aprender.

El falso dilema de la innovación

Una de las paradojas de la gerencia es que mientras más exitoso es un profesional, y más perfecciona sus prácticas gerenciales, más aversión desarrolla contra la innovación. Podría pensarse que mientras más preparación y experiencia tenga un profesional más interés tendría en explorar nuevos negocios, pero esto no es lo que sucede generalmente.

Esta tendencia a hacer cada día más de lo mismo puede deberse a que, con el pasar del tiempo, la gerencia tiende a refugiarse en una «zona de confort» y mantenerse alejada de riesgos y, por lo tanto, de la innovación. Pero, realmente, es difícil encontrar a esos profesionales exitosos para quienes lidiar con las situaciones cotidianas sea como estar en un oasis. De hecho, la cantidad y la complejidad de sus labores regulares mantienen a los gerentes concentrados en la solución de problemas y les dan poco margen de pensamiento y acción para cosas nuevas.

Pareciera que tampoco tiene mucho sentido, desde el punto de vista de la eficiencia, desatender los negocios que más se conocen y producen más beneficios para dedicarse a explorar otros nuevos, sobre todo en entornos adversos. En estas circunstancias puede resultar más apropiado llamar a estos espacios conocidos y de máximo retorno «zonas de control» y no de «confort», que parece un poco injusto, por no decir ofensivo.

Más allá de la calificación o etiqueta de este espacio de acción de la gerencia está el hecho de que, para mantener su posición de liderazgo, la empresa debe crear dos ámbitos de acción que operen de forma paralela. Una parte de la organización debe estar atenta a maximizar los beneficios del negocio conocido, o zona de control, y otra concentrarse en descubrir los nuevos espacios de crecimiento de la empresa en las zonas de innovación.

Es necesario evitar el falso dilema entre permanecer o innovar. Las empresas más exitosas han demostrado que realmente operan simultáneamente en las dos zonas: explotan comercialmente el negocio tradicional cuanto se pueda, y hasta cuando se pueda, mientras desarrollan y empiezan a explotar los nuevos negocios. Este es un enfrentamiento típico en las empresas. Una parte del negocio apuesta a lo que mejor sabe hacer y otra a lo que la empresa debería hacer. En algunos casos los resultados son desastrosos, porque se sale apresuradamente de negocios todavía muy rentables para entrar en negocios que posiblemente no lo sean o, por el contrario, se quedan afincadas en los mercados que conocen, y eventualmente desaparecerán, y abandonan por completo las posibilidades de resurgir en nuevos negocios.

Recientemente se ha retomado la idea de las empresas ambidiestras (Birkinshaw y Gibson, 2004). Es decir, empresas que desarrollan estructuras paralelas que les permiten tener un pie en el negocio que produce los beneficios hoy y otro pie en los mercados que tendrán potencial en el mañana. Empresas de larga trayectoria de éxito como GE, GlaxoSmithKline, Apple o, en el caso de Venezuela, empresas como Polar, Banesco, Farmatodo o Sambil, se mantienen surfando una ola de éxito mientras «descubren» la próxima que los mantendrá en la cresta. Por ejemplo, muchos periódicos se debaten entre su negocio tradicional de papel y los formatos electrónicos; los fabricantes de vehículos, entre el negocio de motores de combustibles fósiles y los eléctricos; y los bancos, entre atención presencial o virtual para sus clientes. En cualquier caso, la forma de descubrir el futuro es intentándolo y desarrollando en paralelo el negocio de hoy y el del futuro.

Las empresas innovadoras desarrollan dos tipos de capacidades complementarias. Por una parte comprenden bien los diversos procesos y etapas de la innovación (*software*) y, por la otra, crean organizaciones adecuadas para su desarrollo (*hardware*). El futuro de los negocios exige un liderazgo más comprometido con la innovación. Ya no se trata solo de diferenciarse o mantener una tasa de crecimiento adecuada. Los retos que enfrentarán las empresas en un futuro no muy lejano son inmensos y el desarrollo de capacidades innovadoras es necesario. Hacer de la innovación una disciplina más en la cartera de competencias de la empresa marcará la diferencia en las empresas que trascenderán para las próximas décadas y generaciones. ■

REFERENCIAS

- Birkinshaw, J. y Gibson, C. (2004): «Building ambidexterity into an organization». *Sloan Management Review*. Vol. 45. No. 4.
- Castellion, G. y Markham, S. K. (2013): «Perspective: new product failure rates: influence of *argumentum ad populum* and self-interest». *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 30. No. 5.
- Dhar, V. y Sundararajan, A. (2007): «Information technologies in business: a blueprint for education and research». *Information Systems Research*. Vol. 18. No. 2.
- Kurzweil, R. (2005): *The singularity is near: when human transcend biology*. Nueva York: Penguin.

INVERTIR A LARGO PLAZO | URBI GARAY y JAVIER LLANOS



0212-555.42.63
ediesia@iesa.edu.ve

Este libro no lo transformará en un especulador, ni lo convertirá en un experto financiero; sí, en cambio, le permitirá desarrollar un marco de referencia para interactuar con asesores de inversión, corredores de bolsa y otros especialistas del mundo de las finanzas. Asimismo, le enseñará los pasos que se deben seguir para desarrollar una estrategia de inversión que sea coherente con sus objetivos de vida.