

# POR QUÉ LOS BUENOS GERENTES PUEDEN SER MALOS INNOVADORES

Rubén Darío Díaz

El vasto arsenal de conocimientos de la gerencia experimentada se fundamenta en variables operacionales y de mercado que se han validado una y otra vez por mucho tiempo. Pero estos criterios de decisión generalmente no ayudan en entornos ajenos o desconocidos.

EL DESARROLLO de nuevos productos o servicios es frecuentemente interrumpido de manera muy anticipada cuando no se logra demostrar su rentabilidad ante la alta gerencia. En otras ocasiones, por el contrario, se impulsa apresuradamente siguiendo el «olfato» de las personas con más experiencia en la empresa, cuando «apuestan» a su éxito. En el primer caso se desperdician oportunidades de creación de valor, al descartar ideas cuya factibilidad se debería descubrir en el camino; pero, en el segundo se ponen en riesgo de manera innecesaria cuantiosos recursos, sin conocer siquiera el verdadero potencial de las ideas. En cualquier caso, los errores por acción u omisión no se deben propiamente al nuevo producto o servicio, sino a las decisiones que se toman con respecto a ellos.

Las innovaciones —referidas únicamente a nuevos productos o servicios, no al mejoramiento de los existentes o a mejoras en procesos internos de la empresa— implican, por definición, una serie de riesgos desde su concepción hasta su lanzamiento al mercado. Unos se derivan de las dificultades propias del proceso de concepción y ejecución por parte de los equipos de innovación (riesgo inherente). Otros tienen que ver con la pertinencia y la precisión de las decisiones que toma la alta gerencia (riesgo gerencial).

Para minimizar el impacto del riesgo inherente —referido básicamente a los aspectos de diseño del nuevo producto o servicio— han surgido herramientas y técnicas dirigidas a los innovadores o diseñadores. Tal vez la más reconocida hasta ahora sea el pensamiento de diseño (*design thinking*). Sin embargo, en cuanto al riesgo gerencial son menos conocidos los métodos y estudios que ayudan a tomar mejores decisiones en procesos de innovación, a lo que hay que sumarle la convicción de muchos líderes de negocios de que su «olfato» y experiencia son suficientes para este fin.

La paradoja es que las decisiones valiosas para el éxito de la operación regular de la empresa no funcionan en el desarrollo de nuevos negocios. El vasto arsenal de conocimientos de la gerencia experimentada se fundamenta en variables operacionales y de mercado que se han validado una y otra vez por mucho tiempo. Pero estos criterios de decisión generalmente no ayudan en entornos ajenos o desconocidos. En la innovación, tanto los equipos de desarrollo como la gerencia deben descubrir las variables que determinarán el éxito de la nueva propuesta y no trasladar automáticamente aquellas sobre las cuales hoy descansa el negocio.

Rubén Darío Díaz, profesor del IESA.

Los casos del iPod (Apple) y Zune (Microsoft) ilustran bien esta situación. Los equipos gerenciales de ambas empresas no tenían experiencia en la industria de la música antes de lanzar estos dispositivos. Pero el iPod resultó un inmenso negocio lucrativo para Apple, mientras que Microsoft debió retirar del mercado el Zune como consecuencia de su estrepitoso fracaso. La diferencia estuvo principalmente en la

**Quienes dirigen o participan en el proceso de innovación tienden a pensar en la innovación como una extensión o continuación del negocio actual, no como el proceso de desarrollo de un negocio totalmente nuevo**

forma como la gerencia de cada empresa entendió la dimensión y la complejidad del reto. La de Apple reconoció desde un principio que el iPod no podía ser una extensión del negocio de computadoras personales —su principal fuente de ingresos hasta ese momento— sino que debía crear nuevos procesos operacionales y comerciales para redefinir hasta donde fuese posible los fundamentos de la industria de la música que pretendía digitalizar. En razón de ello negoció contratos inéditos con las empresas disqueras y desarrolló la aplicación iTunes para facilitar el proceso de compra y descarga de canciones, entre otros aspectos. Para la gerencia de Microsoft, en cambio, el nuevo dispositivo solo fue una extensión de sus lucrativas líneas de negocios existentes, por lo cual intentó replicar los procesos y modelos que le habían funcionado para lograr el resultado conocido.

Quienes dirigen o participan en el proceso de innovación tienden a pensar en la innovación como una extensión o continuación del negocio actual, no como el proceso de desarrollo de un negocio totalmente nuevo. Por eso el riesgo gerencial pasa generalmente inadvertido, al suponer que lo nuevo, por ser una extensión, puede ser resuelto con las mismas técnicas del pasado.

**Una nueva forma de pensar**

Antes de la primera decisión, la primera reunión o la primera discusión acerca del desarrollo de algo nuevo en la empresa, la gerencia necesita reflexionar sobre los fundamentos tanto de su negocio actual como del nuevo. Este es un paso clave en la búsqueda de nuevas propuestas para el mercado, porque posiblemente este haya cambiado de forma imperceptible, pero profunda, a lo largo del tiempo.

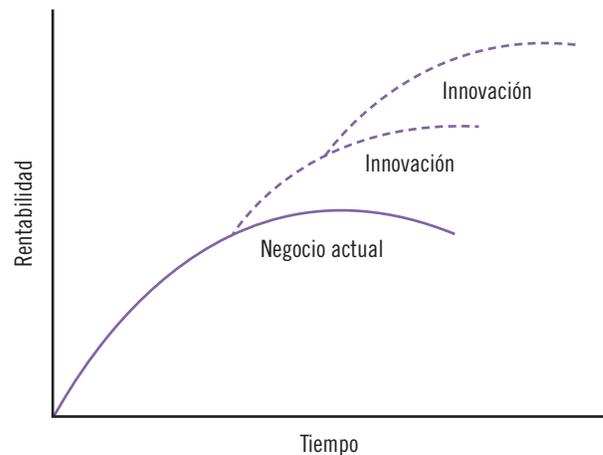
A la prensa tradicional, por ejemplo, le ha sido muy difícil innovar en el mundo digital, no porque no haya podido adquirir o desarrollar nuevas tecnologías, sino por las convicciones en cuanto a factores de éxito como la credibilidad de su marca y el prestigio de sus columnistas. Como

ha quedado demostrado en la práctica, estos factores han resultado ser poco determinantes para el éxito de las nuevas propuestas de medios de comunicación digitales, cuyas marcas y columnistas eran totalmente desconocidos hace pocos años. Las creencias de la gerencia, arraigadas en éxitos pasados, les cierran inadvertidamente la posibilidad de explorar nuevos caminos y soluciones.

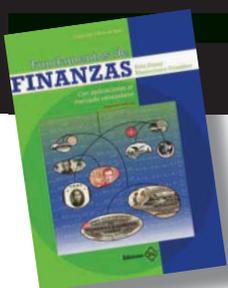
Las convicciones o interpretaciones acerca del entorno son denominadas por Peter Senge (1995) «modelos mentales», que filtran la forma como se percibe la realidad y afectan, en consecuencia, las decisiones que se toman. En el caso de la innovación, muchas personas la consideran una extensión del negocio que ya operan. En su mente dibujan el desarrollo de nuevos negocios como olas que se superponen unas a otras en el tiempo de forma sucesiva; es decir, el punto de partida de la siguiente está casi en la cresta de la ola anterior.

Este modelo, muy común en los textos de gerencia, explica que las empresas pueden mantener un ritmo constante de crecimiento a partir de la generación continua de nuevas fuentes de ingresos. De esta forma, los productos o servicios que entran en una etapa de declive pueden ser sustituidos por otros, sin que ello afecte el desempeño general de la empresa (Baghai, Coley y White, 1999).

**La innovación como extensión del negocio actual**



El problema con este modelo es que, al colocar cada nuevo punto de partida en la cresta de la ola anterior, sugiere que lo existente en la empresa es suficiente para lo nuevo, cuando en realidad no es así. No quiere decir esto que las marcas, los activos, el personal y los procesos no cuenten, sino que no son fundamentales al inicio de la innovación.



**FUNDAMENTOS DE FINANZAS**

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY



0212-555.42.63 / 44.60  
ediesaa@iesa.edu.ve

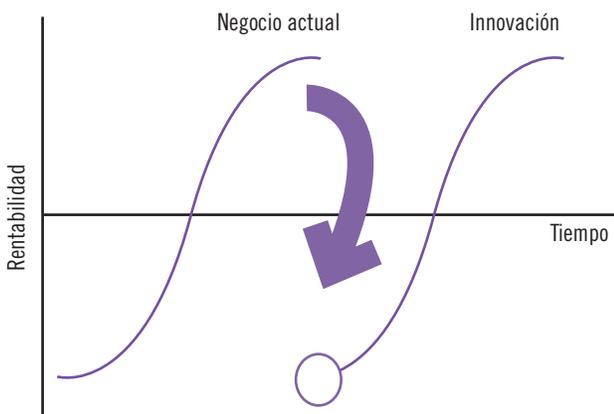
¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia? ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa? ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva? ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.

En cambio, la precisión al identificar los problemas que se quiere resolver, la originalidad y la utilidad de las soluciones planteadas, o la estrategia de penetración y escalamiento del nuevo producto o servicio sí son claves para el éxito. Los emprendimientos tecnológicos nacidos en los garajes de las casas son ejemplos de esto. Al principio solo cuentan con buenas ideas, propuestas y contacto cercano con el mercado. Esta apreciación del punto de partida de la innovación, en una etapa incipiente del negocio, la coloca mucho más abajo de lo que se cree, desde el punto de vista no solo financiero u operacional sino también mental. Por eso, un modelo en el que las innovaciones no se representan como olas superpuestas, sino como largas «eses» consecutivas que comienzan desde abajo o desde cero, es más apropiado para entender la dimensión del reto.

Este modelo no solo revela las verdaderas implicaciones de una innovación, sino que también coloca en la mente de los decisores la necesidad de separarla del supuesto apalancamiento del negocio tradicional. Esta forma de ver las innovaciones ofrece una perspectiva distinta para tomar decisiones al considerar, entre otras cosas, que:

- mejorar lo que se tiene es básicamente transitar por el tramo corto, la parte superior de la primera curva, mientras que innovar es un largo trayecto desde las ideas hasta que el negocio está en marcha;
- no es lo mismo extender, ampliar o replicar lo que se tiene —primera curva— que «saltar» desde las convicciones preconcebidas y sesgos hasta el punto de empezar desde cero para redefinir desde ahí los criterios de desarrollo del nuevo negocio;
- cada nuevo negocio, entendido como fuente de generación de valor, es independiente, aunque aproveche las sinergias de pertenecer a una empresa; esto es solo una ventaja, no la clave para el éxito;
- administrar la cresta de la primera curva requiere equipos de trabajo con competencias en análisis, mejora de procesos y eficiencia, y operan de mejor manera con procesos establecidos, mientras que al principio de la segunda curva se necesitan personas capaces de generar ideas y que se sientan cómodos con la experimentación y el descubrimiento de soluciones.

### El reto de la innovación



Pensar en la innovación, o pensar en «modo innovación», es un gran reto para la gerencia. No es fácil desprenderse de las experiencias exitosas del pasado ni del convencimiento acerca de un negocio para liderar el desarrollo de nuevas propuestas para el mercado. Esto no implica obviar ni descartar el pasado, sino usarlo para manejar el negocio en el cual ha sido exitoso, o la primera curva.

La gerencia de empresas que enfrentan retos importantes debe reconocer que los modelos mentales existen, y que se van robusteciendo con la acumulación de experiencias. El solo hecho de hacerlo ya facilita una mayor apertura y disposición para el descubrimiento de espacios con nuevas interpretaciones y soluciones.

Daniel Kahneman (2013) plantea que los seres humanos operan con dos sistemas de pensamiento. El sistema 1, o pensamiento rápido, opera de forma automática y sin esfuer-

### No es lo mismo extender, ampliar o replicar lo que se tiene —primera curva— que «saltar» desde las convicciones preconcebidas y sesgos hasta el punto de empezar desde cero para redefinir desde ahí los criterios de desarrollo del nuevo negocio

zo ante un hecho y facilita la generación de respuestas inmediatas. El sistema 2, o pensamiento lento, requiere esfuerzo, análisis y mucha atención. Por ejemplo, ante la operación 17 x 24, el sistema 1 permite identificar rápidamente que es una multiplicación y tal vez que su resultado es más de 100 pero menos de 500. Pero llegar al resultado 408 exige algo de esfuerzo.

La gerencia de las operaciones de la empresa funciona regularmente con el sistema 1. Cuando los procesos son repetitivos y se conocen muy bien, por experiencia, las conclusiones saltan inmediatamente a la mente del gerente. Pero si se reconoce que la innovación opera en un entorno desconocido en el cual no se tiene experiencia se deberá usar, por el contrario, el sistema 2; es decir, tomar el tiempo suficiente para el análisis, el entendimiento y la interpretación antes saltar con una respuesta o decisión.

### El ascenso hacia la innovación

Luego del «gran salto» hacia el modo innovación empieza el ascenso a la innovación. Ir desde las ideas hasta el negocio en marcha es un proceso de decisión a través de varios tipos de descubrimientos de cuyo resultado dependerá el éxito del proyecto. En este sentido son pertinentes los estudios de Nathan Furr y Jeff Dyer (2014) y Robert Cooper (2011).

El primer paso es el descubrimiento de la oportunidad. En esta etapa, los equipos de innovación se concentran en la identificación de la necesidad del consumidor, cuya satisfacción está pendiente. Algunas veces se observan fácilmente en el mercado y en otras ocasiones ni siquiera los consumidores se han percatado de que las tienen o padecen. De esta identificación de necesidades del mercado, presentadas típicamente en un caso de negocio, la gerencia debe decidir si aprueba o no la continuación del proyecto. Una vez que se evalúe si existe o no una necesidad real en el mercado que la empresa pueda resolver, y si esta oportunidad representa un volumen de negocios importante para la empresa, se decide el paso a la fase siguiente.

El segundo paso es el descubrimiento de la solución. Aquí se profundiza en el conocimiento de la necesidad de

los consumidores y se empieza a diseñar una proposición de valor para satisfacerla. En esta etapa se realizan pruebas del producto o servicio en entornos controlados, para empezar a validar si se va por el camino correcto. Se analizan en profundidad las reacciones de los consumidores para validar los hallazgos iniciales y corroborar que se está avanzando hacia la solución de un problema real. El resultado de esta fase es un «producto mínimo viable», que sea suficientemente eco-

### En la innovación es muy peligroso decidir con base en supuestos acerca de un mercado del cual no se tiene información ni se han revelado las reacciones de los consumidores

nómico y sencillo para mantenerse dentro del presupuesto, pero también suficientemente terminado para que pueda ser probado con consumidores reales. Si esto se logra, la gerencia deberá aprobar el avance hacia pruebas de mercado reales y sus riesgos.

El tercer paso es el descubrimiento del mercado. Aquí se valida si el nuevo producto o servicio es aceptado por el mercado. Hacer pruebas con el nuevo producto o servicio en ambientes controlados es una cosa, y hacerlo con consumidores reales es otra. En esta etapa se coloca en manos del consumidor la nueva propuesta para determinar su disposición de compra. El procedimiento no consiste en regalar el producto o hacer pruebas inducidas, sino «simular» su comportamiento real en los anaqueles o en los establecimientos u oficinas de la empresa. Lo más importante es observar las reacciones, la disposición a pagar, las repeticiones de compra, además de hacer los cambios y mejoras que se identifiquen en el proceso. La gerencia deberá evaluar los resultados y determinar si la nueva propuesta está lista para ser lanzada al mercado, si es necesario realizar más modificaciones y pruebas, o descartar el proyecto si no se logran los objetivos esperados.

El cuarto y último paso es el descubrimiento del negocio. Este es propiamente el lanzamiento del producto al mercado. En este momento, el éxito dependerá principalmente de las estrategias para definir el mercado, la campaña publicitaria y el seguimiento permanentemente del mercado para evaluar su comportamiento y hacer las correcciones que sean necesarias. Es aquí donde tiene un valor fundamental el plan de negocio, en el cual se plasma para su evaluación la estrategia del nuevo negocio y su verdadero impacto en la creación de valor. Solo luego de las validaciones con el mercado es cuando la empresa conoce la configuración o fórmula del nuevo producto o servicio, lo cual permite precisar las consideraciones financieras del proyecto.

### Sin atajos ni adivinanzas

El resultado final de la innovación es el «descubrimiento» de los aspectos clave para el éxito; siempre a partir de lo que la gente realmente necesita, no de las creencias o presunciones de quienes participan en el proceso. También es necesario tener presente que las innovaciones de alto impacto no son una extensión de lo conocido. Extrapolar o reproducir las experiencias de éxito puede funcionar cuando se conocen el producto, el mercado o ambos. Pero los océanos azules, u oportunidades que a la competencia le resulta difícil o imposible aprovechar, requieren dejar de lado, al menos en los momentos de análisis y reflexión, los sesgos que impiden ver las oportunidades. Ciertamente, esto es exigente para quienes lideran la búsqueda de nuevo valor para la empresa, pero vale la pena.

La gerencia tiene una necesidad imperiosa de decidir, con base en números y rápidamente, lo que es vital para la gestión del negocio en marcha, y por ello se pretende sustituir el proceso de descubrimiento con un plan de negocio. Pero en la innovación es muy peligroso decidir con base en supuestos acerca de un mercado del cual no se tiene información ni se han revelado las reacciones de los consumidores. En un principio, la gerencia solo debe aprobar los recursos necesarios para la siguiente fase de descubrimiento, hasta llegar al punto en que se determine que llegó el momento de realizar la gran inversión. Aquí el plan de negocio es de gran utilidad, porque se han despejado muchas dudas y se ha logrado definir el producto o servicio que verdaderamente quiere el mercado. Identificar, probar y corregir, una y otra vez, con el mercado de forma controlada es lo que se requiere. Aunque no parezca apropiado usar una frase del boxeador Mike Tyson para la gerencia, aquí pudiera ser útil: «Todos tienen un plan hasta que reciben el primer puñetazo en la boca».

No hay que dejar que la innovación se convierta en un reto a la inteligencia ni un concurso de planes de negocios. Es ciertamente un reto, pero para descubrir las necesidades del mercado y como satisfacerlas, no para adivinar el próximo gran éxito de la empresa desde una sala de reuniones donde la alta gerencia cree tener la última palabra, cuando en realidad debe hacer la primera pregunta. ■

### REFERENCIAS

- Baghai, M., Coley, S., y White, D. (1999): *The alchemy of growth*. Londres: Orion Business.
- Cooper, R. G. (2011): *Winning at new products: creating value through innovation*. Nueva York: Basic Books.
- Furr, N., y Dyer, J. (2014): *The innovator's method: bringing the lean start up into your organization*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kahneman, D. (2013): *Thinking, fast and slow*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.
- Senge, P. (1995): *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.

## ¿QUIERES CAMBIAR TU ORGANIZACIÓN? GUÍA PRÁCTICA PARA CONDUCIR EL CAMBIO

MARÍA HELENA JAÉN, REBECA VIDAL Y DANIEL MOGOLLÓN,  
CON LA COLABORACIÓN DE HENRY GÓMEZ SAMPER



0212-555.42.63 / 44.60  
ediesa@iesa.edu.ve

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Las páginas de este libro constituyen un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que deben ser tomados en cuenta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.