



¿Innovar en tiempo de crisis?



Por: Ing. Gonzalo Pérez.
Consultor Senior.

Con la colaboración de Jesús Sánchez
Consultor Senior
NRG Consultores. C.A.

Cuando la mayoría de las empresas se encuentran inmersas en un ambiente de crisis (interno o externo) lo primero que llega a la mente de los altos ejecutivos es la idea de “reducir”, “optimizar” y “controlar”. Si bien es cierto

Crisis

que esta forma de pensar genera las acciones necesarias para lograr la supervivencia de la organización en el corto plazo, en términos generales el resultado es la prolongación de la agonía de la organización. El concepto de

Crisis

productividad

“reducción” limita las capacidades de mejora del desempeño de la empresa en el mediano y largo plazo.

Por otro lado, en los últimos tiempos, cada vez con mayor insistencia un gran número de empresarios están desarrollando esquemas de innovación en sus negocios. A diferencia del primer modelo de pensamiento, la idea de innovar genera acciones que multiplican el número de posibilidades de éxito de las empresas, pero... cuidado, no todo caso de

innovación resulta exitoso para la empresa.

Se crean así dos vertientes o vectores en la estrategia (temas estratégicos), una de sostenimiento apalancada por la productividad y una de cambio, renovación y crecimiento, impulsada por la innovación. El genio empresarial estará en lograr un balance entre estos dos temas.

En el siguiente artículo me propongo hacer una breve descripción de los elementos más importantes que deben ser tomados en cuenta al momento de abordar un proceso de innovación.

En términos simples el concepto de innovar es la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga **impacto en el mercado**. Lo primero que se debe resaltar es que: “No es innovación si no se vende”, esto nos lleva a afirmar que la invención, visto como un suceso puro de creación no es innovación, el éxito de cualquier producto o servicio es la aceptación del mercado (la percepción de valor que se genere en la mente del consumidor) y la consecuente traducción en ventas e ingresos para la empresa.

Existe una variedad de significados en relación al término innovación, podemos completar varias páginas en relación al tema, solo presentaré dos; según el diccionario de la real academia española innovación es: **creación o modificación de un producto y su introducción al mercado**.

Según Peter Senge, la innovación es **un proceso sistemático para mejorar un producto, servicio o el modelo de**



negocios de una empresa para que sea percibido favorablemente por el cliente. Lo más concluyente de las definiciones anteriores son los términos **mercado y percepción favorable del cliente**, confirmando así la idea de "Si no se vende, no es innovación".

Otro de los mensajes que quisiera dejar en los lectores es el hecho de que generalmente se tiene la percepción de que sólo los productos o servicios con alto contenido de desarrollo tecnológico pueden tener éxito en el mercado; nada más lejos de la realidad, en la historia reciente y no tan reciente existen ejemplos relacionados a productos o servicios innovadores que sin tener una alta "carga" de desarrollo tecnológico "dieron en el blanco" y generaron grandes dividendos para la empresa.

Un ejemplo clásico es el de los post-it de 3M, esos papelitos de colores que se pegan a las páginas para



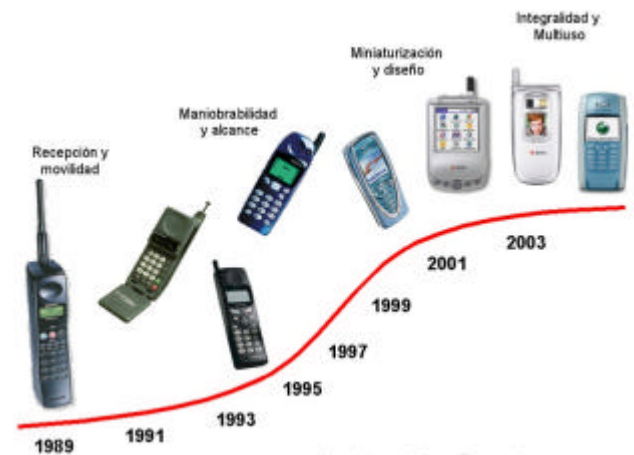
separar o marcar contenidos sin que se dañe la hoja o para dejar mensajes, esta idea funcionó tan bien que hoy en día vemos en todas partes productos de este tipo.

La idea de recibir una pizza en treinta minutos o de lo contrario se la regalamos, la idea de comercializar la imagen de una carita feliz en forma de círculo, en fin son ejemplos claros de procesos con alto impacto en los mercados y con "bajo" contenido tecnológico.

Otro elemento ha resaltar es **el ciclo de implantación de productos o servicios innovadores**; con la evolución de la tecnología, la innovación de productos o servicios, a reducido su ciclo de implantación. Para ilustrar esta afirmación podemos ver dos ejemplos:



El Clip, ese simple pero útil instrumento de alambre tiene una historia de más de 150 años de desarrollo, desde que se formuló la idea hasta que se convirtió en un producto de uso masivo. Para poder utilizar el clip como ahora lo conocemos debieron pasar estudios sobre: Uso y manejo del alfiler (1850), propiedad de elasticidad, ley de Hooke (efecto del resorte - 1887), tecnología para doblar ángulos cerrados (1899), tecnología para producirlo en masa (1920), hasta mejoras menores (uso de plástico, etc. 1950), para luego convertirse en un icono, símbolo de una empresa muy famosa en nuestros días.



Por otro lado, el ejemplo del teléfono móvil o celular, el cual tiene una historia muy corta de evolución (12 años) y de adaptación a las exigencias del mercado para convertirse en un producto de uso masivo.

Como podemos ver son dos ejemplos extremos de cómo el tiempo de



implantación de un producto innovador usado por muchas personas ha disminuido, lo que ayer veíamos como un cuento de ciencia ficción hoy lo tenemos como una realidad palpable.

Innovar significa iniciar un proceso de cambio, innovar significa cambiar el presente luchando contra algunas reglas prevalecientes, es decir, contra algunas *ortodoxias*.

La innovación debe ser un proceso normal y cotidiano dentro de la empresa, debe ser producto de todo un proceso orquestado que busca un fin. No se puede negar que es posible que se presente alguna innovación importante de manera aislada, pero esto suele pasar en muy pocas oportunidades. La innovación a su vez, en los tiempos que nos ha tocado vivir, suele ser el despertar o el aprovechamiento de tres fuentes de energía (a veces oculta o en estado latente) dentro de la organización: la energía del capital intelectual, la energía del capital informacional y la energía del capital organizacional.



Si estas tres energías se conjugan y aprovechan adecuadamente, dispararán de manera sostenida procesos de innovación empresarial.

Para establecer un proceso de innovación es necesario seguir un conjunto de pasos:

1. Establecer un clima favorable para la innovación, en la medida de lo posible limitar los obstáculos potenciales que

impiden que fluyan ideas creativas y



retadoras.

2. Las empresas deben proponerse a buscar ideas a través de la intersección de diferentes puntos de vista o lentes, deben tomar en cuenta las *Discontinuidades*, es decir las oportunidades generadas por cambios en el entorno, también debe tomar en cuenta las ortodoxias, o creencias arraigadas en las organizaciones sobre si mismas, deben incluir nuevos modelos de negocio y el entendimiento de las nuevas necesidades de los clientes y las empresas.

3. Identificar el modelo de negocio que gobierna la empresa: que vende, cuáles son sus clientes, cómo lo vende, cómo lo ofrece, es decir entender como funciona el negocio y como genera beneficios.

4. Desafiar los supuestos del modelo vigente, cuestionar su validez y utilidad, hacer preguntas inteligentes sobre el funcionamiento del negocio bajo otra perspectiva y por último,



5. Definir y evaluar nuevas opciones de negocio a partir de los nuevos supuestos.

Otro concepto importante sobre innovación, es el enunciado por Stanley Davis, el cual expresa que "Si se quiere un organización receptiva y exitosa en la idea de cambio e innovación" es necesario reflexionar sobre tres dimensiones: El tiempo, el espacio y la dimensión de la masa. El tiempo porque se refiere a lo oportuno de las soluciones, un sólo avance importante en esta dimensión, podría significar una revolución en cualquier organización. La visualización de nuevos modelos relacionados con la forma, el tamaño, el diseño y la diversidad (dimensión del espacio) permiten mejorar esquemas de contenido, y mecanismo de distribución.

La dimensión de la masa se refiere a como reconfigurar la concentración el contacto y sensación de los productos y servicios.

Por último no quisiera dejar de comentar que innovación no sólo significa productos nuevos, esquemas nuevos, innovación también significa adaptación, **el éxito de las empresas no es una cuestión del más apto, sino del que mejor se adapte.**



Un ejemplo claro de adaptación es el modelo de teclado de las

computadoras, todos los componentes de una computadora (ordenador) excepto el teclado han sufrido cambios significativos, el único componente del computador que aún no ha evolucionado en la misma

medida que los otros es el teclado, el cual sigue siendo una adaptación del esquema original de una maquina de escribir antigua. El esquema de las maquinas de escribir a prevalecido por sobre cualquier otro aspecto; aún no se masifica una manera distinta de escribir, una interfaz distinta entre el hombre y el computador. Para finalizar.

Las nuevas fronteras de la innovación se están moviendo hacia el espacio de las experiencias, integración de experiencias, experiencias personalizadas, en fin, de concentrarse en los productos y servicios a preguntar a los clientes que cosas deben hacer las empresas para satisfacer sus necesidades, para satisfacer sus gustos y para satisfacer su experiencia de vida.

La empresa debe cambiar de paradigma, de... "producir lo que puede con la infraestructura que tiene" a... "adaptar lo que tiene para producir lo que el cliente quiere".

Para mayor información, enviar comentarios a:

g.perez@nrgconsultores.com

Bibliografía:

- Gareth Norman. Imaginización. Barcelona 1999.
- Innovación el arte de inventar el futuro. Luigi Valdes. Mexico 2003.
- Armando Izquierdo. Viabilidad: Conocimiento, tecnología y aprendizaje. Caracas. 2004