



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

¿CÓMO SOBREVIVIR AL FUTURO?

Las empresas tienen que generar capacidades que parecen contradictorias entre sí porque los desafíos del día a día son distintos de aquellos que aseguran la sobrevivencia en el mediano y largo plazo

LEONARDO VEIGA
Profesor del IEEM

Todos los días escuchamos de alguna empresa que cerró. Cuando se pregunta a los involucrados la razón por la cual se dio ese lamentable desenlace, la respuesta suele ser que ha habido un cambio significativo de las circunstancias frente al cual la empresa ya no tuvo capacidad de reacción.

¿Cómo evitar este destino que parece inexorable? En el corto plazo casi nunca existe margen para cambiar de camino, pero las chances aumentan si disponemos de un horizonte temporal mayor y si lo aprovechamos para innovar. Para ello, no solo es necesario comprender qué es innovar, sino también los desafíos y capacidades específicas que ello exige.

La esencia de la innovación

Innovar es introducir algo nuevo que genere un valor sustancialmente superior en un contexto de incertidumbre. Estamos realmente frente a una novedad –en términos de innovación– cuando no se aplican los métodos conocidos en el ámbito de referencia.

Sobre esas bases, se está frente a una innovación cuando es algo nuevo para el sector (introducir algo que ya existe en otros sectores podría ser una innovación) o para el mundo.

De esto surge que la novedad no exige el componente de creatividad.

El concepto de generación de valor lleva a que no todo tipo de novedad catalogue como innovación, sino aquella que conlleva la generación de riqueza en un nivel significativamente superior a los recursos consumidos para innovar. Esto distingue a la innovación de la creatividad, la invención o las simples mejoras. La innovación trata de lo nuevo, razón por la cual el pasado no solo no ayuda a abordarla, sino que en muchos casos es el principal obstáculo para su avance.

Tal como puede observarse en el Cuadro A, se diferencia de la relación de certidumbre (A causa B) y de probabilidad (A causa B, con una probabilidad de %X de ocurrencia) en que la incertidumbre tiene su origen en una realidad de la cual se tiene una comprensión incompleta, lo que lleva a desconocer el potencial efecto de una intervención



La trampa mortal en la que muchos empresarios caen es procurar gestionar la innovación con las herramientas de la administración tradicional.

Cuadro A – Tipos de contextos para la toma de decisiones

	LISTA TAXATIVA DE RESULTADOS POSIBLES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE CADA RESULTADO
Certeza	Si	100%
Riesgo	Si	Frecuencias
Incetidumbre	A veces	No hay información

(no sé qué causa A, si elaboro una lista de resultados posibles puede que no sea taxativa, y en todos los casos no puedo asignar probabilidad de ocurrencia a los resultados posibles).

Una empresa o emprendimiento tradicional es aquella cuyas principales decisiones se toman en condiciones de certidumbre o riesgo.

El administrador profesional ha adquirido una serie de conocimientos que han sido sistematizados por la administración. Las herramientas financieras, las de marketing, de gestión de recursos humanos, operativas, etc. generan resultados razonablemente predecibles en circunstancias normales. La trampa mortal en la que muchos empresa-

rios caen es procurar gestionar la innovación con las herramientas de la administración tradicional.

El caso más emblemático es el empleo de estudios de mercado para determinar el potencial de un producto innovador. En estos estudios se solicita a posibles consumidores su opinión respecto de un producto que aún no existe y que por lo tanto no han experimentado, lo que lleva en la mayoría de los casos a resultados completamente erróneos.

El error que también se comete es irse a la otra punta. Frente al reiterado fracaso en la aplicación de las herramientas de la administración tradicional para la gestión de la innovación algunos optan por

confiar en su instinto. De aquellos que se tiran el "piletazo", muy pocos encuentran agua, mientras que los que se dan contra el fondo consumieron en el trayecto recursos invaluable de la organización.

Las empresas a cargo de estos últimos, si sobreviven, creen haber aprendido la lección de que la innovación es incompatible con una gestión profesional.

La innovación también se gestiona

La innovación tiene sus propias herramientas de gestión y sus propios requisitos organizacionales. Que exista incertidumbre no quiere decir que no pueda ser gestionada. Hay metodologías que permiten identificar indicios de la existencia de oportunidades para innovar.

También se han desarrollado instrumentos para verificar si la oportunidad es real y cuál es su potencial. Existen metodologías que permiten desarrollar productos innovadores minimizando costos y maximizando variedad y calidad de las opciones de innovación.

Algunos investigadores y consultores han desarrollado valiosos procesos a partir de los cuales se genera un círculo virtuoso de comunicación con los consumidores para profundizar o redefinir productos y estrategias.

También se ha avanzado en la definición de los requisitos organizacionales que la innovación exige en función de su naturaleza y de las características de la organización madre.

Ser un buen administrador es difícil. Ser un buen innovador es muy difícil. Ser ambas cosas al mismo tiempo es extremadamente difícil. No es solo que el conjunto de conocimientos y habilidades que se requieren se amplía, sino que también exige capacidades de liderazgo excepcionales. Me atrevería a decir que es mucho más difícil ser el líder innovador de una organización establecida que de un emprendimiento. La razón fundamental es que los emprendimientos se crean pensando en el futuro, por lo que es relativamente sencillo que eso permee la cultura organizacional. En una organización establecida y consolidada, en cambio, lograr que sus miembros visualicen los desafíos de un futuro que ven lejano y sean capaces de traducir eso en una tensión creativa que dinamice a toda la organización y la vuelva receptiva a la innovación es un desafío mayor. ●