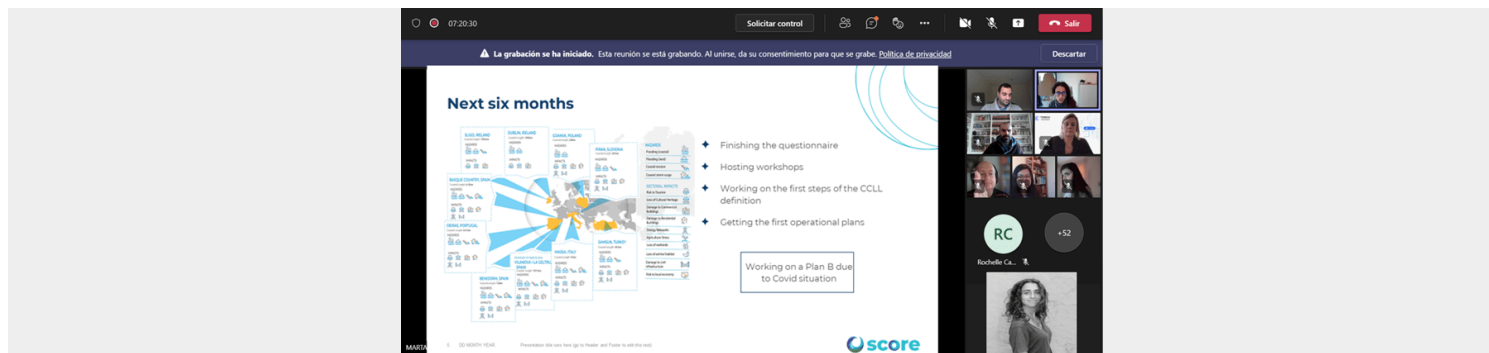


¿INNOVAR EN TIEMPOS DE CRISIS? APRENDAMOS DE QUIÉNES SIEMPRE LO HAN HECHO

Posted on 28/04/2009 by Naider





Se está convirtiendo en un manido mensaje: la crisis es una oportunidad para potenciar la economía de la innovación y el conocimiento. Al mismo tiempo, estamos siendo testigos de que la crisis tiene un impacto transversal y por lo tanto también afecta, aunque en menor medida, a los sectores tecnológicos y emergentes. En realidad, la crisis enfatiza la necesidad de innovar en todos los ámbitos y recomienda nuevas prácticas para hacerlo. Las respuestas sobre cómo innovar ahora pueden no encontrarse donde siempre. No es

cierto que el sector tecnológico sea inmune a la crisis ni que las empresas más innovadoras vayan a esquivarla sin problemas. Sin embargo, este punto no disminuye una realidad: la innovación puede marcar la diferencia competitiva entre las empresas que perezcan durante este período y aquéllas que la superen reforzadas, y esto es cierto en todos los sectores. Algunas empresas están ya dando decisivos pasos en este sentido y buscan en las innovaciones disruptivas la diferenciación en un mercado cada vez más competitivo.

Este tipo de innovaciones potencian su capacidad disruptora en períodos de escasez pues proporcionan productos, servicios o tecnologías más baratos, más simples y frecuentemente más convenientes de usar. Se trata de innovaciones que cambian la propuesta de valor y que en tiempos de drásticos cambios como el actual incrementan sus posibilidades de éxito.

El Ford T o el PC, claros exponentes históricos

En efecto, las innovaciones de ruptura han surgido en multitud de ocasiones durante tiempos convulsos. El Ford T, por ejemplo, destacó por su carácter espartano y triunfó en el mercado cambiando la concepción del automóvil desde un objeto de lujo y distinción hasta un medio de transporte utilitario. El Ford T nació durante una época de cambio y convulsión en la que los pequeños negocios, los trabajadores del campo y los movimientos laborales empezaban a presionar a los gobiernos ante su pérdida de poder frente a las grandes industrias.

Igualmente, el ordenador personal nació y prosperó durante los años 70 cuando la economía de EEUU empezaba a dar síntomas de ralentización tras los años dorados de la postguerra. El PC (personal computer) consistía en una versión simple y muy limitada de los mainframes y grandes ordenadores que utilizaban las Universidades e Institutos de Investigación. Sin embargo, el ordenador personal aportaba otra propuesta de valor: se trataba de una máquina de uso personal que permitía sencillos procesamientos de datos útiles para otro tipo de entidades como los bancos, las oficinas, la administración, etc, a un precio asequible para estas organizaciones.

Nuevos productos que cambian la proposición de valor

En la actualidad, existen claros casos de innovaciones de ruptura. Los portátiles ultraligeros han revolucionado el mercado de la informática de consumo pues mejoran la proposición de valor en cuanto a tamaño y precio. Los usuarios, saturados desde hace tiempo en cuanto a capacidad de memoria o de procesamiento, se están volcando masivamente en el uso de los ultraligeros, que con suficientes prestaciones, les ofrecen valor en dos dimensiones tratadas con negligencia por el mass market: el tamaño y el coste. Mientras que el consumo en TICs cayó un 12,5% en España durante el 2008, la venta de portátiles aumentó un 20% respecto al último trimestre del 2007 y marcas de ultraligeros como Asus y Acer se elevaron a la primera y tercera posición desbancando a HP Y Dell . También en el campo de las TICs el cloud computing está irrumpiendo al ofrecer soluciones informáticas competitivas de una forma más económica, efectiva y robusta.

En ocasiones las innovaciones disruptivas destruyen mercados a las que en principio son ajenas. Empieza a ser conocido que la Nintendo Wii actúa como competidor \exists o sustituto \exists de los caros gimnasios. La Wii ofrece una alternativa para el ejercicio físico más asequible, cómoda e relativamente efectiva. Asimismo, los sistemas de videoconferencias amenazan con reducir los viajes y pernoctaciones ante la necesidad de abaratar los gastos en viajes de empresa. La

construcción modular de casas y hoteles con nuevos materiales de bajo coste podría también ahondar la crisis inmobiliaria incluso en los segmentos más altos.

Nuevas respuestas, nuevos lugares

Tradicionalmente las innovaciones han surgido de los países más avanzados y han sido posteriormente exportadas a los rezagados. Sin embargo, en una época de escasez de recursos la inversión de este proceso puede desvelar enormes oportunidades. Algunas grandes empresas como General Electric, Nokia y Procter & Gamble ya han iniciado procesos de investigación en las regiones más empobrecidas en busca de posibles disrupciones.

Nokia, por ejemplo, investigó recientemente cómo los jóvenes de Gana y Marruecos comparten los terminales para escuchar conversaciones en comunidad. Xerox también contrató gestores de innovación para buscar invenciones y productos en India que Xerox pueda adaptar para Norte América. También en el sector bancario las entidades occidentales estudian con atención los movimientos de ICICI, un banco indio acostumbrado a innovar con los escasos depósitos de sus clientes. Existe ya un término anglosajón para estas innovaciones: trickle-up innovations.

Se trata de una herramienta de diagnóstico de gran valor en la actual recesión. Los productos se identifican, crean y verifican en los países emergentes y posteriormente se adaptan para las necesidades de los países ricos, donde los consumidores ahora valoran especialmente los productos de bajo coste. La estrategia presenta sin embargo serios riesgos. Los productos más baratos pueden canibalizar las ventas de otros de segmentos más altos. Además, el lanzamiento de un producto de menores prestaciones puede tener un impacto negativo en la imagen de marca.

Habitualmente, tanto el entorno privado como el público, tendía a observar los referentes escandinavos, japoneses o norteamericanos en busca de tecnologías, productos, servicios y prácticas innovadoras. Pero en los países emergentes existe una constante necesidad de innovación y una potentísima fuerza creativa especialmente adaptada a la escasez. Por ejemplo, los medios de transporte E colectivos⁷ utilizados en los países de Latinoamérica representan uno de los modos de transporte existentes más flexibles y efectivos. Otro ejemplo lo encontramos en el pago con el móvil que parece presentar grandes potenciales de crecimiento en África. Empresas como Ovopay explotan este concepto en un continente donde el móvil presenta una difusión mucho mayor que el PC.

No sólo los países en desarrollo pueden ser una fuente de innovación perfecta en tiempos de crisis. Otros colectivos se enfrentan igualmente a la escasez de recursos en sus proyectos. En una noticia reciente observamos como unos estudiantes españoles eran capaces de obtener magníficas fotografías de la estratosfera atando una cámara digital a un globo y desafiando a los resultados de proyectos espaciales multimillonarios .

La crisis fuerza nuevas forma de innovar

Sin duda, la salida de esta crisis requerirá recomponer la estructura sectorial de la economía pero también obligará a integrar la innovación de una forma transversal en todos los sectores. La crisis redefinirá las propuestas de valor de muchos productos y servicios para hacerlos más eficientes y convenientes de usar y, al mismo tiempo, dictará nuevos modos de innovar. Los entornos acostumbrados a la escasez presentan interesantes prácticas que los países y empresas líderes deben aprender a observar. Estos líderes deberán integrar en sus procesos nuevas actividades y prácticas de innovación de modo que asuman la necesaria componente de humildad que el actual contexto económico les impone.

<http://www.elpais.com/articulo/semana/consumo/tecnologico/cayo/125/Espan...>)">(http://www.elpais.com/articulo/semana/consumo/tecnologico/cayo/125/Espan...)

<http://www.tuexperto.com/2008/10/01/el-mercado-mundial-de-ordenadores-en-2008-1%C2%AA-pa-rte/>

There are no comments yet.