

**Cambio, creatividad
e innovación**

Coordinación editorial:
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:
DCM DESIGN

RUBÉN ORDÓÑEZ

Cambio, creatividad e innovación

Desafíos y respuestas

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2010 by Ediciones Granica S.A.

BUENOS AIRES	Ediciones Granica S.A. Lavalle 1634 - 3º G C1048AAN Buenos Aires, Argentina Tel.: +5411-4374-1456 Fax: +5411-4373-0669 E-mail: granica.ar@granicaeditor.com
MÉXICO	Ediciones Granica México S.A. de C.V. Cerrada 1º de Mayo 21 Col. Naucalpan Centro 53000 Naucalpan, México Tel.: +5255-5360-1010 Fax: +5255-5360-1100 E-mail: granica.mx@granicaeditor.com
SANTIAGO	Ediciones Granica de Chile S.A. Padre Alonso Ovalle 748 Santiago, Chile E-mail: granica.cl@granicaeditor.com
MONTEVIDEO	Ediciones Granica S.A. Scoseria 2639 Bis 11300 Montevideo, Uruguay Tel: +5982-712-4857 / +5982-712-4858 E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma

ISBN 978-950-641-571-6

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Ordoñez, Rubén Jordán
Cambio, creatividad e innovación : desafíos y respuestas . -
1a ed. - Buenos Aires : Granica, 2010.
296 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-950-641-571-6

I. Management. I. Título
CDD 658.4

ÍNDICE

PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	11
PARTE I. EL CAMBIO COMO ALGO INEVITABLE	15
Capítulo 1. EL DOBLE SIGNIFICADO DEL CAMBIO	17
Velocidad	19
Dirección	22
¿Estructural, o coyuntural?	25
Capítulo 2. LAS MIL CARAS DE UN CAMBIO	33
Caro Cuore o las ventajas de entender el cambio en varias dimensiones	54
PARTE II. RESISTENCIA E INNOVACIÓN: DOS RESPUESTAS POSIBLES AL CAMBIO	61
Capítulo 3. LA RUTA HACIA LA TRANSFORMACIÓN	63
Los negadores	68
Los resistentes	69
Los exploradores	76
Los comprometidos	81
Conclusiones	82
Capítulo 4. ELIJA SU PROPIA AVENTURA: RESISTIR O CREAR	85
Barreras a la creatividad	92
Proceso creativo	105
¿Qué sucede en cada fase del proceso creativo?	107
Técnicas para desarrollar la creatividad	108
Criterios de aplicación y elección	120
Capítulo 5. HORA DE ACTUAR	123
Aportes estratégicos de la innovación	128
No sólo nuevos productos	131
Un dilema: ¿crear, o copiar?	136
Valor tradicional, valor dinámico e innovación	139

PARTE III. EL MISTERIO DE CÓMO IMPULSAR LA INNOVACIÓN	145
Capítulo 6. EL MISTERIO DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA	147
Frenos a la innovación	148
Aceleradores de la innovación	151
El rol de la conducción	154
Problemas de la innovación y sus implicancias	161
Capítulo 7. LOS DESAFÍOS DEL LIDERAZGO	167
Tres modelos organizativos	173
Compensar y motivar	186
Capítulo 8. RAZONES DEL ÉXITO Y DEL FRACASO	193
Capítulo 9. EL CREDO DE LA INNOVACIÓN	209
Capítulo 10. A MARCAR EL CAMINO	219
Capítulo 11. EL PROCESO DE INNOVACIÓN	229
Capítulo 12. CÓMO COMUNICAR LO NUEVO	243
Capítulo 13. INDICADORES PARA MEDIR LA INNOVACIÓN	255
Capítulo 14. UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	263
Componentes del sistema	264
Etapa de medición	266
Etapa de diseño	269
Etapa de implementación	270
Etapas centrales, definiciones previas y soporte	271
Apéndice. EL NEOMARKETING	275
BIBLIOGRAFÍA	291

PRÓLOGO

A mediados de la década de 1960, presenté mi tesis doctoral en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Su título era “Planificación y desarrollo de nuevos productos”. Mi fantasía entonces era usarla de base para incorporarle mi experiencia profesional, y escribir un libro sobre este tema.

Pero ahora, al encarar esa tarea, descubrí que aquel material había perdido vigencia y que el paso del tiempo demostraba que muchos de los conceptos allí vertidos eran erróneos o se habían vuelto anacrónicos.

Decidí entonces actualizar todo el trabajo con la idea de ofrecer a quienes estudian y practican la innovación, una serie de conceptos y herramientas útiles para aplicar en su tarea.

Si bien, como menciono más adelante, la innovación abarca múltiples dimensiones en las organizaciones, he elegido centrarme en la relación con el cliente, es decir, buscar la forma de satisfacer sus necesidades tanto con servicios como con productos.

Mi deseo es, obviamente, que los contenidos de este libro demoren en envejecer mucho más que mi tesis de hace 40 años.

RUBÉN ORDÓÑEZ

INTRODUCCIÓN

Cansado de intentarlo, Louis Daguerre, un pintor francés de segunda categoría, abandonó en 1835 sus esfuerzos por fijar imágenes fotográficas tomadas con una cámara oscura. Era un emprendedor porfiado y rara vez las adversidades lo detenían.

Varias veces había salido de apretadas situaciones económicas, gracias a su creatividad. Su perseverancia como escenógrafo lo había llevado a crear el diorama, uno de los primeros sistemas de animación audiovisual que conmovían al público de los teatros parisienses. Esa invención llegó a la Ópera de la capital francesa y le valió la Legión de Honor del gobierno.

Pero ese día de 1835, año en que ya vivía en Londres, Daguerre había perdido completamente la paciencia. Desalentado, porque había probado decenas de mezclas sin éxito, guardó las placas y los productos químicos en un armario y pensó en dedicarse a otra cosa.

Días después volvió a sacar las placas y las imágenes aparecieron nítidas: las había fijado el mercurio de un termómetro derramado por casualidad sobre ellas. El azar estuvo

de su lado y el descubrimiento accidental de las propiedades de ese elemento lo condujo a la invención de una forma rudimentaria de fotografía a la que en su honor se llamaría *daguerrotipo*, y a la solución definitiva de sus problemas económicos. La suerte ayudó a Daguerre a crear una de las mayores innovaciones de su siglo, que produciría grandes cambios culturales y económicos.

¿Quién no quisiera un poco de su buena fortuna?

Malas noticias para todo aquel que tenga funciones ejecutivas en una organización. Las empresas no pueden darse el lujo de esperar una ayuda del azar. Los cambios en el mercado no dan tiempo a nadie. Las opciones son intentar resistirlos, o bien responder a ellos con creatividad y espíritu innovador para convertirse en sujeto de una nueva transformación. Este libro espera demostrar que la única con posibilidades de éxito es la segunda.

La *creatividad* es la capacidad de pensar soluciones nuevas a un problema existente, o de descubrir problemas diferentes, mientras que la *innovación* es la capacidad de hacer cosas nuevas.

Vale la pena insistir: la puesta en marcha de la innovación no puede quedar librada al azar. Sucede que la innovación aporta valor estratégico a una compañía. El aporte más claro de la innovación, “entendida como forma de funcionar para el logro de objetivos de la organización”¹, es permitir la creación de diferencias competitivas.

Pero convertir la innovación en realidad no es nada simple. Esa dificultad, propia de los procesos de innovación organizacional, tiene origen en una contradicción. La gente las quiere, pero al mismo tiempo muestra resistencias hacia las innovaciones. Así, en las organizaciones, y a veces en una misma persona, conviven actitudes contradictorias. Algunas

1. Plsek, Paul E.: *Creativity, Innovation and Quality*. American Society for Quality Press, Milwaukee, 1997.

actúan como frenos y otras, como aceleradores de la innovación.

Para desactivar los frenos y potenciar los aceleradores habrá que comprender el mapa político de una organización y prever las consecuencias internas y externas que tendrá lo nuevo. No hay que olvidar que la irrupción de cualquier cambio desencadena transferencias de poder interno y pequeñas guerras frías entre áreas de una compañía.

Pero también será necesario someter a examen a la propia innovación. No todo cambio es positivo para una organización. Lo nuevo debe mantenerse alineado con la dirección estratégica de la compañía. Habrá que analizar su compatibilidad con el negocio y hacerlo con amplitud, considerando aspectos externos, como patrones de consumo o redes de distribución en un cierto mercado, y aspectos propios, como las capacidades financiera, de producción, de desarrollo comercial o de imagen de marca.

Esta obra intenta ser un aporte para la comprensión de las acciones que desencadenan la innovación y de los fenómenos que surgen a partir de ella. Pretende presentar experiencias exitosas y fracasos ilustrativos que ayuden a comprobar que el problema que se enfrenta no siempre es nuevo, aunque lo parezca. Y describe las herramientas necesarias para convertir la innovación en realidad. Una vez más, no será simple hacerlo, pero no hay alternativas. Mejor será afrontar cuanto antes los retos que supone innovar, que sufrir las limitaciones que impone no hacerlo. La innovación genera los mejores problemas que una persona o una organización pueda tener. Bienvenido al desafiante camino del cambio positivo. Permítame acompañarlo en él.

PARTE I.

EL CAMBIO COMO ALGO INEVITABLE

EL DOBLE SIGNIFICADO DEL CAMBIO

Ya nadie busca estabilidad. Y quien la busca, hoy, se estanca. En el tiempo que nos toca vivir, el cambio es parte de la vida cotidiana; o, mejor dicho, el cambio es el signo distintivo de la vida actual. Y quien se resista a él quedará, inevitablemente, fuera del sistema. Con distintas intensidades, los cambios llegan y trastocan los sentidos, hábitos, valores, gustos y, por lo tanto, los mercados. **Todo lo que parece inalterable puede modificarse radicalmente.** Para quien debe tomar decisiones en una organización, **querer frenar los cambios es como pretender parar un tren con la mano;** a él puede costarle el puesto, y a la empresa, su posición en el mercado.

Con el correr de estas páginas, desarrollaremos la idea de que el cambio –considerando como tal todo aquello que se modifica en el entorno y está fuera de nuestro control– que llega a nuestro ambiente es el resultado de una innovación realizada por alguien o por el azar.

Si bien no podemos detener el cambio con la mano, al descubrir que una transformación está ocurriendo, tenemos posibilidades de entrar en acción. Y monitorearla, vivirla, estimar su evolución, sus consecuencias, su velocidad,

aceptar que es inexorable y responder. **No vale decir: “cruce los dedos, ojalá que a mí no me toque”**, porque tarde o temprano, a todos nos afectará.

Pocas categorías de productos tienen una tradición tan larga como las bebidas espirituosas y, en particular, el whisky. Llamado inicialmente “agua de vida” (uisce beatha, en gaélico), fue llevado por los monjes irlandeses a Escocia en la Alta Edad Media. Allí, los escoceses robaron la receta a los religiosos y crearon una industria gracias a las leyes británicas, que prohibían destilar alcohol en Irlanda.

Sin embargo, en los últimos 40 años, el consumo de esta bebida tradicional sufrió múltiples cambios en el país y en el mundo.

En la Argentina del siglo XX, el whisky era consumido como aperitivo por el público masculino mayor de 45 años perteneciente a la clase media alta hasta principios de los años '70. A partir de allí, los registros de consumo demuestran que se extendió a la mitad de la clase obrera y casi al 40 por ciento de las mujeres que empezaron a beber alcohol socialmente. Luego, tras un impuestazo que gravó al whisky con una tasa equivalente al 100 por ciento de su valor, el consumo cayó. Primero, la ginebra ocupó gran parte del espacio que la bebida escocesa dejó vacante—sobre todo en el segmento de consumidores más jóvenes— y luego, bebidas de menor tenor alcohólico, como la cerveza, se adueñaron del gusto popular.

Pero un resurgimiento sostenido del consumo de whisky se dio a partir de 1993, cuando los impuestos internos se redujeron al 43 por ciento, baja que se profundizó dos años más tarde hasta llegar a la tasa del 13 por ciento.

Desde entonces, los principales fabricantes retomaron la batalla por el público de más de 35 años de clase media alta. Así, el consumo de bebidas espirituosas—con el whisky a la cabeza— llegó a los 39 millones de litros en 2005. Pero desde hace dos años, los productores de whisky pusieron la mira en los jóvenes.

Por otro lado, las principales marcas compiten palmo a palmo por los espacios publicitarios en recitales y boliches de Pinamar y la uruguaya Punta del Este con las marcas de cerveza, que antes se enseñoreaban en la noche juvenil.

El fragmento anterior fue extraído de un informe de mercado sobre el consumo de whisky en la Argentina realizado por nuestra consultora, Rubén Ordóñez S.A., y da

cuenta de algunas modificaciones ocurridas en el mercado de este producto, quizás la más tradicional bebida del segmento de las llamadas espirituosas, que se considera el de mayor presencia de marcas históricas, con siglos en el mercado en algunos casos. Se trata de marcas cuyos atributos resistieron la aparición de las bebidas gaseosas, la masificación de bebidas alcohólicas de baja graduación y el ascenso del consumo de aguas y bebidas de bajas calorías en las últimas décadas. Sin embargo, el cambio también estuvo presente en el interior de ese segmento.

Los cambios son inexorables aun donde la tradición parece tener mayor arraigo. Por lo tanto, sólo resta medir el efecto de las transformaciones y responder a ellas. Para hacerlo en forma certera, conviene identificar sus cualidades distintivas.

Velocidad

El 1° de mayo de 1980, el canal estatal Argentina Televisora Color realizó la primera transmisión en color destinada al público local. **La expectativa provocada por el cambio tecnológico triplicó las ventas de televisores.** Gracias a las ventajas cambiarias, Brasil se convirtió en el principal centro de compras para los argentinos que buscaban un nuevo receptor. Así, se llegaron a vender 100.000 equipos de origen brasileño por mes, según declaraba en aquel momento al diario *El Cronista Comercial* Antonio Carlos de Moraes Barros, funcionario del IBRAPE, organismo estatal brasileño que registraba las operaciones de comercio exterior.

Sin embargo, esta rápida transformación del mercado de los receptores de televisión es una excepción a la regla. Muchas condiciones estaban dadas para que esa transformación no encontrara obstáculos, entre ellas las mencionadas ventajas cambiarias que, sin duda, dejaban los

nuevos equipos al alcance de la clase media. Pero, además, el uso de los nuevos dispositivos no demandaba un aprendizaje demasiado complejo por parte de los posibles usuarios. A la vez, los cuatro canales de aire que transmitían en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores tenían un mismo dueño, el Estado. Por lo que la adopción de nuevas normas técnicas para emitir en color y la renovación del equipamiento tecnológico pudieron resolverse en menos de un año.

Basta contrastar ese rápido cambio tecnológico con el largo debate producido en torno a la adopción de una norma de televisión digital. Se inició en 1999 –con la participación de grupos económicos con intereses contrapuestos, proveedores tecnológicos que hacían tallar sus encantos ante los sucesivos gobiernos– y no estaba cerrado cuando 2007 llegaba a su fin.

Casi nunca los cambios en los mercados o en las organizaciones se producen de un día para otro. Si bien tienen un motor invisible que puede ser regulado por aquellos que los impulsan, toda transformación significativa requiere una maduración de los grupos sociales, exige un recorrido del llamado ciclo de resistencia al cambio que suele demandar, habitualmente, una o dos generaciones. A pesar de ello, con cada nuevo producto o tendencia se oyen voces que vaticinan que el motor de la transformación marchará a una mayor velocidad de la que luego se comprueba en la práctica. ¿Quién recuerda algún ejemplo?

El primero que viene a la memoria de todo aquel que haya vivido el último lustro del siglo xx es el del desarrollo de Internet. Allá por 1999, varios gurúes vaticinaban que su penetración sería muy veloz. Ese mismo año, el 3 por ciento de los argentinos era usuario de la red de redes, y se esperaba que en tres años ya estuviese conectado el 18 por ciento de la población (unos 6,5 millones de argentinos). Esa penetración no se alcanzó hasta 2004, cinco años

después de lo pronosticado. La cantidad de usuarios de Internet siguió aumentando, y en 2006 trepó al 30 por ciento y alcanzó los 13 millones (sólo 2,8 millones tenían conexión propia y recibían una factura a fin de mes)¹. Sin embargo, en la Argentina Internet aún no es un servicio masivo, al menos como en los países más desarrollados, donde el 60 por ciento de la población está conectado.

Podría decirse que el error de cálculo temporal en el pronóstico no fue grande. Pero **el caso de Internet fue, hasta hoy, el de más rápida difusión global de un servicio, incluso más veloz que el de la telefonía celular.**

Si se piensa en ejemplos menos recientes, surge el de las tarjetas de crédito que en la Argentina tardaron 20 años –hasta 1978– en llegar a las 100.000 unidades.

Sin embargo, tanto el desarrollo del mercado de tarjetas de crédito como los datos que muestran el crecimiento del índice de penetración de Internet permiten extraer una conclusión: **cuando un cambio se impone, su velocidad aumenta exponencialmente.**

En el caso de las tarjetas de crédito, se registraron dos millones de unidades nuevas en 2006, lo que representa casi 5.500 tarjetas nuevas por día, una cifra muy distinta del promedio de 14 registrado en el lejano período 1958-1978.

En el caso de Internet, desde el lanzamiento del servicio comercial de acceso en la Argentina (mayo de 1995) hasta llegar a los primeros cuatro millones de usuarios (diciembre de 2002) pasaron siete años y siete meses. Los siguientes cuatro millones se alcanzaron en dos años y dos meses (enero de 2005) y los subsiguientes, en un año y siete meses (agosto de 2006).

1. Observatorio Tic. Prince & Cooke: *Indicadores tecnológicos 2006 de Argentina*.

Tabla 1. Tiempo de penetración en el mercado argentino

Nuevo producto o servicio	Años que demora en llegar al 30 por ciento de su mercado potencial
Caldos deshidratados	15 años ²
Teléfonos celulares	7 años ³
Acceso a Internet	7 años ⁴

Vale la pena insistir en la excepcionalidad del avance de Internet frente al de otros productos. Los cambios no siempre son tan rápidos. Por lo general, los tiempos requeridos para que un nuevo producto o servicio se adapte al mercado se miden en décadas, no en años. Se tarda una o dos generaciones para imponer un nuevo hábito y modificar el anterior.

Por eso, quienes vieron pasar algunos de esos procesos saben que no es imprescindible lograr la *pole position* sino ganar la carrera, que se prolongará durante varios años y que muchos competidores no lograrán completar. Para comprobarlo, bastan un par de ejercicios: en 1995 Red Los Pinos era el principal proveedor de acceso a Internet de la Argentina. Veinte años antes, en 1976, Diners Club era la tarjeta de crédito más usada en el mercado local.

Dirección

Tomando como referencia el caso del consumo de whisky, se verá que las transformaciones tienen un origen impredecible. Desde que la aparición de la imprenta y el descubrimiento de América marcaron el inicio de la Edad Moderna, el cambio siempre se supuso como un movimiento lineal y

2. Datos propios.

3. Comisión Nacional de Comunicaciones: "Teledensidad de telecomunicaciones móviles", serie 1993-2007.

4. Prince & Cooke: *Op. cit.*

en un único sentido: hacia adelante. Aún hoy, casos como el desarrollo de Internet alimentan ese concepto. Sin embargo, el siglo XX se encargó de cuestionarlo.

No es necesario adentrarse en el estudio de la historia ni de la política para poner en duda esa unidireccionalidad. Los patrones de consumo ofrecen ejemplos valiosos. ¿Qué hubiera hecho un inversor argentino interesado en el mercado de bebidas alcohólicas a inicios de la década de los '90? El aumento en el consumo de cerveza era arrollador; había pasado de 6 litros anuales por habitante en los años '70, a 17 litros en 1990 y a 36, en 1994. El crecimiento se daba sobre todo en el segmento joven, principal motor del consumo de alcohol gracias a una fuerte expansión del mercado del ocio. El vino recorría un camino inverso. Desde 1968, año en que el consumo per cápita era de 100 litros, había caído a 56 litros en 1988, y la pendiente continuó para caer a los 41 litros por año y habitante a mediados de la década⁵.

El whisky también perdía terreno; se había convertido en una bebida minoritaria, ligada a la vida nocturna marginal y a la gente de más de 50 años. Este inversor, ¿podía saber que tres años después, un giro en la política económica motivaría un cambio impositivo que revitalizaría la bebida escocesa?

Si nuestro hombre se hubiera planteado esto unos años más tarde, al conocer la activa realidad vitivinícola argentina posterior a 2002 tanto en el mercado externo como en el ámbito doméstico, seguramente habría decidido apostar por el vino.

En cambio, la historia que siguió es conocida. **Luego de que la cerveza se impusiera drásticamente en el mercado**

5. "Informe sobre bebidas". En revista *Alimentos Argentinos*, N° 12. Dirección de Industria Alimentaria, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 1998.

de las bebidas alcohólicas populares y el vino fracasara en la competición por el precio con la bebida dorada, los bodegueros intentaron construir otro valor diferencial en torno a su producto. El consumo de vino empezó a tener valoración social y se asoció a sectores de clase media alta. Sumado a esto, el vino argentino empezó a ganar un espacio creciente en los mercados europeos y asiáticos.

Todas estas transformaciones dejan un claro aprendizaje: **el cambio no va en una sola dirección**. También puede modificar su sentido e ir hacia atrás, reposicionar un producto que parecía destinado al olvido, o directamente cambiar de rumbo. A la luz de estas ideas, puede establecerse un axioma en el estudio de los mercados y las organizaciones: **los cambios son multidireccionales**. Y todos nosotros estamos rodeados de ejemplos que lo comprueban.

Por lo tanto, cuando se produce una alteración, esta puede afectar directa o indirectamente de distintas maneras a una organización o a un producto. Puede repercutir en la propia empresa, en el mercado al que se dirige o en algún segmento de sus principales socios de negocios.

Dejando de lado el alcohol por un rato, observemos otro mercado que presenta un ejemplo claro. Una empresa de indumentaria deportiva que tiene gran parte de su clientela en los sectores de ingresos bajos y medios bajos puede recibir un efecto negativo por la rápida penetración de la telefonía celular y sus servicios de datos vinculados.

El consumo de telefonía celular y servicios de datos absorbió una proporción importante de los ingresos mensuales del segmento de población de bajos recursos. Este segmento social posee escasa capacidad para realizar gastos fuera de las compras de la llamada canasta básica, compuesta por artículos de primera necesidad. Por lo tanto, las compras de ropa deportiva o de teléfonos celulares se ubican fuera de las necesidades básicas y quedan en una misma

categoría: la de un consumo ligado al esparcimiento, algo casi suntuario para este segmento.

Con poca elasticidad, este grupo de consumidores se ve obligado a optar en el destino de sus ingresos: tarjetas para hablar por el celular, o pantalones de fútbol, tonos de llamada y videojuegos para el teléfono, o calzado deportivo. Y las compañías de celulares están ganando esa pulseada por las billeteras de bajos ingresos.

Es decir, ropa deportiva o celulares y sus accesorios se ubican fuera de las necesidades básicas y quedan, juntos, en una misma categoría. Por lo tanto, los ingresos que se destinan a comprar tonos de llamada, juegos y fondos de pantalla para el teléfono móvil ya no estarán disponibles para comprar zapatillas o pantalones de fútbol.

Se comprueba nuevamente que son varias las direcciones de las que puede provenir una transformación significativa. Tal vez se origine en un competidor, en una empresa de un rubro completamente alejado, en un organismo estatal, o en un grupo social. Lo que sí sabemos es que un cambio nunca es accidental, siempre es el resultado del accionar de otro. Pero sus efectos no siempre son predecibles. Algunos de ellos pueden pasar inadvertidos en primera instancia.

¿Estructural, o coyuntural?

Si es difícil prever los efectos que provocará un cambio, también resultará complejo discernir la profundidad de una transformación. Las alteraciones no siempre son estructurales; sus consecuencias no siempre son definitivas y, en muchos casos, esos cambios son en realidad simples turbulencias de corto plazo.

El fenómeno es comparable al de las tormentas y las corrientes marinas, que se manifiestan en la superficie del océano y muchas veces lo hacen con violencia. Remolinos

y olas de varios metros parecen preanunciar graves efectos. Sin embargo, cuando la tempestad concluye, sólo queda de ella una tenue brisa. A metros de profundidad, en cambio, las corrientes avanzan, inexorables y con fuerza, con un sentido claramente definido que no se pierde por lo que acontece en la superficie.

Las turbulencias superficiales pueden dejar como consecuencia una brisa suave; en cambio, las corrientes marinas suelen determinar el clima de regiones enteras. Las primeras provocan cambios momentáneos, mientras que los efectos del segundo grupo de fenómenos son alteraciones estructurales.

Uno de los mayores fabricantes de neumáticos del mundo lideraba el mercado argentino en 1973. Ese año, el ministro de Economía José Ber Gelbard impuso un Pacto Social entre sindicatos y empresarios que incluyó un estricto control de precios, lo que fue seguido por el desabastecimiento de varios productos en las cadenas de distribución. Muchos puntos de venta habían perdido su razón de ser porque no contaban con mercadería para ofrecer. El fabricante de neumáticos en cuestión estimó que se trataba de un cambio estructural y desarticuló prácticamente toda su cadena de distribución.

La empresa imaginó que la política económica no cambiaría. Razones no le faltaban. El ministro Ber Gelbard formaba parte de un gobierno con amplio apoyo popular y era difícil suponer lo que sucedería dos años más tarde: su Pacto Social estallaría. Así, se produjo una devaluación del 160 por ciento conocida como el “Rodrigazo”, primero, y un aumento inflacionario del 300 por ciento, luego. Aunque esos cambios modificaron la estructura industrial del país, no tuvieron el mismo efecto sobre el consumo interno de neumáticos, que se recompuso en base a otras variables.

En breve, la demanda se restableció, la situación de desabastecimiento se superó y el fabricante necesitó reconstruir

su cadena de distribución. El problema con que se encontró fue que ya quedaban muy pocos de sus antiguos socios con intenciones de rearmar una relación comercial con él. Tarde, la empresa entendió que el cambio, que fue de fondo en algunos ámbitos de la economía argentina, resultó temporario en el segmento de los neumáticos.

O, mejor dicho, el escenario en ese mercado se había modificado, pero los cambios estructurales habían sido otros: la red caminera había aumentado su extensión y había sido mejorada. Así se modificaron las necesidades logísticas del negocio, pero además los productores japoneses habían ingresado al mercado local y Goodyear, líder en ventas, había perdido posiciones.

Al no haber previsto la superficialidad de una modificación (el desabastecimiento), en el momento de la vuelta a la calma, el daño a la cadena de ventas del fabricante de neumáticos en cuestión ya se había producido y resultaba más difícil hacerlo cicatrizar, sobre todo porque en forma simultánea se habían dado varios cambios que sí habían sido estructurales.

Poco más de veinte años después de aquel Pacto Social de Ber Gelbard, ocurrió un gran cambio en las cadenas de comercialización minorista. Los hipermercados y los grandes centros comerciales estaban en auge en el primer lustro de la década de los '90. Durante el boom de consumo que se produjo luego de que la Ley de Convertibilidad encarrilara un proceso inflacionario, los argentinos habían dejado de hacer muchas de sus compras en pequeños comercios cercanos a sus hogares. En cambio, muchos artículos de consumo cotidiano se adquirían en verdaderas excursiones a grandes centros de compras. La paridad entre el peso y el dólar y la concentración en los grandes puntos de venta favorecía la aparición de artículos importados en rubros que, hasta la década de los '80, eran dominados por productores locales.

Uno de estos sectores fue el de las galletitas, en el que la familia de Alejandro Ripani tenía una empresa, hasta que los cambios en las cadenas de comercialización terminaron por afectar al emprendimiento familiar.

Hacia 1995, las tradicionales galletiterías que mostraban una gran variedad de productos en lata habían desaparecido. Se trataba del principal punto de venta de los pequeños y medianos fabricantes de esta variedad alimenticia. A la vez, muchos maxikioscos florecieron en las ciudades. Estos locales también ofrecían galletitas, pero su logística de reposición rápida requería productos en paquetes. En ellos no eran viables las latas que poblaban las galletiterías tradicionales. A la vez, el costo de las máquinas empaquetadoras de galletitas las hacía inalcanzables para muchos pequeños productores, lo que los ponía en gran desventaja frente a los nuevos competidores.

Así, a Ripani se le ocurrió recrear las galletiterías en los maxikioscos. Primero, presentó el proyecto a su familia, pero no encontró eco. Luego, decidió desarrollarlo con un grupo de amigos. El concepto del negocio consistía en galletitas envasadas en un paquete chico que costaba 1 peso. Se distribuía a través de maxikioscos y minimercados de estaciones de servicio, con exhibidores muy rudimentarios de madera. La marca era Tía Maruca y el exhibidor, que parecía hecho por el marido de la tía Maruca, un punto de venta propio de la marca dentro de un punto de venta de un tercero.

¿Dónde estaba la innovación? No sólo en la exhibición, que recordaba a los viejos comercios de barrio y producía una identificación rápida de marca, sino también en el formato y el precio, dos aspectos fundamentales en la venta de golosinas.

El paquete de Tía Maruca contenía la cantidad promedio que se come durante un día de trabajo en la oficina. El precio, por su parte, era el ideal para que ni el kiosquero ni el comprador tuvieran problemas con las monedas.

El esquema de distribución también leía los cambios estructurales que se producían a mediados de la década de los '90. La racionalización de personal en las empresas estatales producida entonces generó un ejército de retirados con indemnizaciones en el banco y horizontes laborales inciertos. Ripani generó una propuesta atractiva de autoempleo: ofrecía la mercadería con una muy buena financiación a distribuidores independientes a los que otorgaba zonas comerciales exclusivas que podían atender luego de invertir en un vehículo utilitario pequeño. Participar en la red de distribución de esa ascendente pyme implicaba formar parte de una aceitada organización de ventas, con convenciones periódicas similares a las de las grandes multinacionales, donde se repartía merchandising entre los miembros y se entonaban canciones para reforzar la identidad corporativa, al mejor estilo Amway⁶. Todo aquello formaba una combinación exitosa.

En 2005, poco más de 10 años después de que se iniciaran las actividades de Tía Maruca, la empresa facturaba \$ 22 millones anuales⁷ y subía la apuesta con nuevas líneas de productos y formatos más grandes para ingresar al canal supermercados.

Como Ripani, muchos otros empresarios vinculados a la producción alimentaria se encontraron con un panorama de cambios estructurales a mediados de la década de los '90. Aunque algunas de esas modificaciones no durarían más de 10 años—como la convertibilidad—, otras no tendrían retorno. No serían turbulencias superficiales, sino movimientos generados por corrientes más profundas que llevaban hacia la concentración de los puntos de venta y a una transformación de los canales de comercialización. Era allí donde

6. Amway es una distribuidora de productos de consumo masivo reconocida mundialmente como paradigma del marketing multinivel.

7. Diario online *Infobae profesional*, 3 de septiembre de 2005.

había que dar la batalla en el mercado de las galletitas, y no en la producción, como sostenían los familiares de Alejandro Ripani.

Fácil es señalarlo tantos años después de la salida al ruedo de Tía Maruca, cuando la empresa es la tercera vendedora de galletitas, y sólo es superada por compañías como Kraft y Arcor⁸.

Lo complejo era detectar que se trataba de un cambio estructural en el momento adecuado. A la hora de decidir, se trata de diferenciar, tanto en lo micro como en lo macro, si las aguas se agitan por una turbulencia superficial o si el movimiento se debe a una corriente más profunda.

Cuando Ripani daba sus primeros pasos con Tía Maruca, Byron Rojas era un estudiante de Ingeniería más en la Escuela Superior de Educación Politécnica del Litoral de Guayaquil, Ecuador, al que le apasionaban las tecnologías de transmisión inalámbrica de datos que habían asomado al mundo en los años '90.

Como muchos de sus compañeros de estudio, Rojas soñaba con la forma en que esas tecnologías podrían cambiar la vida en su país y generar negocios. Pero a diferencia de ellos, comprendía que un mercado como el ecuatoriano no podría pagar productos con tecnologías emergentes a causa de sus altos costos. Así, creó y desarrolló junto con un socio la empresa Barrick S.A., un dispositivo electrónico para transmisión inalámbrica de información de puntos de venta de bajo costo que se instaló inicialmente en 500 comercios venezolanos y luego en 1.000 puntos de la red de pago electrónico Datafast, la más grande de Ecuador⁹.

8. Consultora Claves Información Competitiva: *Estudio de mercado de galletitas 2005*, Buenos Aires, 2005.

9. Presentación de casos innovadores en Comunidad Andina y Venezuela - Byron Rojas y Barrick S.A. en las ponencias del III Congreso de Jóvenes Emprendedores de la Comunidad Andina y Venezuela, realizado en la Escuela Superior de Educación Politécnica del Litoral, 2006.

El proyecto fue la carta de presentación para lograr otro contrato clave para el desarrollo de la empresa: un sistema de lectura de medidores en una compañía eléctrica por medio de redes de tercera generación¹⁰ para la transmisión de datos. Este proyecto, desarrollado entre 2003 y 2004, fue el primero en la región que permitía la lectura de medidores electrónicos en tiempo real y por Internet.

A este negocio siguieron otros, como la instalación de controladores de pasajeros en transporte público en 1.200 vehículos pertenecientes a casi todas las empresas del rubro que operan en Guayaquil, o un sistema de publicidad en puntos de venta que permite una alta segmentación de las campañas de activación comercial.

En una década cuando la tecnología se ubicaba en el centro de los negocios, el mérito de Rojas fue entender que sus productos, aun siendo de avanzada para el mercado en el que operaba, eran nada más y nada menos que una herramienta para aplicaciones comerciales y, como tal, debía adaptarse a los modelos de negocios propios de la realidad de su país.

De todas formas, no existe una receta generalizada para interpretar esos fenómenos; antes bien, **cada caso merece ser analizado particularmente para responder con innovación**. El desafío es lograrlo, y en este libro se intentará brindar herramientas para recorrer ese camino.

Un viejo proverbio chino reza “Ojalá no te toque vivir en una época interesante”. Y se notará que la palabra “interesante” tiene una acepción negativa. De hecho, la frase puede ser interpretada como prevención. Sucede que habitualmente **las épocas interesantes son pródigas en convulsiones, crisis y cambios rápidos y violentos. Sin dudas, la actual es una de ellas.**

10. Los servicios asociados con la tercera generación de telefonía móvil permiten transferir voz y datos (por ejemplo, una llamada telefónica) e información compleja (como descarga de archivos, correo electrónico, mensajería instantánea).

危機

La ilustración muestra la palabra crisis en idioma chino, *wei-ji*. El ideograma que la representa tiene un doble significado: peligro y oportunidad. Y no es casual: aunque se haya repetido hasta el cansancio, diremos de nuevo que todas las crisis presentan oportunidades. En este sentido, los tiempos de convulsiones son decisivos para cambiar algo en la vida. De esta forma, no hay que asustarse con situaciones de crisis o cambios estructurales, pues en estos escenarios surgen las grandes soluciones y las oportunidades de encontrar las grandes salidas. El sentido positivo o negativo del ideograma depende de la respuesta que se busque dar a las transformaciones que plantea el tiempo que nos toca vivir.

La información demuestra que la velocidad de la innovación aumenta en épocas de crisis.

LAS MIL CARAS DE UN CAMBIO

Se emocionó con la música progresiva, bailó con Soda Stereo tras el divorcio de sus padres, se fue a Brasil durante el “uno a uno”, compró su televisor en cuotas, le hicieron una cámara oculta y salió en TV, salvó sus ahorros del corralito y compró el departamento en el que vive con su novia. Entusiasmados con el mandato de la eterna juventud, los dos compraron por Internet entradas para el show reencontro de Soda Stereo y festejar, el día en que cancelaron el crédito hipotecario del departamento.

Un argentino que haya vivido los últimos 40 años atravesó en un año más cambios de los que sus antepasados de generaciones anteriores vivieron en toda su vida. La segunda mitad del siglo xx ha sido una época pródiga en transformaciones y novedades. Distintos analistas la consideran una etapa bisagra entre dos eras. Un período que puso fin a la Edad Moderna, comparable por su riqueza en cambios tecnológicos, sociales, políticos, culturales y económicos al siglo XVIII, cuando en Inglaterra se encendía la Revolución Industrial y en París, la Revolución Francesa. O el siglo xv, cuando nacía la imprenta y Colón llegaba a América.

Pero a diferencia de aquellos momentos que marcaron cambios de época, el actual genera arduos debates entre los pensadores a la hora de bautizar el momento histórico en el que estamos ingresando.

Era Posmoderna, Era Posindustrial, Era de la Información son distintos intentos a la hora de denominar el trayecto histórico en el que se ingresó en las últimas décadas. Las próximas generaciones dirán si fueron definiciones infructuosas o atinadas. Por ahora, está claro que la profusión y la velocidad de los cambios es una de las principales causas de la falta de acuerdo.

Pero, además, hay algo nuevo en los cambios actuales: su interconexión es mucho mayor que la que existía en otras épocas, en las que un hecho disruptivo como la muerte de un gobernante podía tardar meses en recorrer Europa. Ahora, por el contrario, como advierte una frase muy popular en el mundo financiero, “Cuando Estados Unidos estornuda, el resto del mundo tiene pulmonía”. Sin embargo, ese dicho que ilustra la dependencia de la economía global de la del país con mayor Producto Bruto del mundo, tuvo numerosas adaptaciones. Incluso algunas de ellas dan cuenta de un cambio en esa situación de dependencia unipolar. **El mundo es multipolar y esas transformaciones en el campo global no afectan sólo la relación entre países, sino también en realidades más cercanas**, como la calidad de un receptor de radio o de un teléfono celular, ambos objetos fabricados ahora en China a muy bajo costo.

Así, lo macro y lo micro se tocan. Un cambio en el campo de la política internacional puede alterar la vida cotidiana. Dimensiones que parecen lejanas se encuentran por la vía de los cambios.

La dimensión empresaria también sufre algunas de estas transformaciones “epocales”. En una compañía, percibirlos a tiempo y actuar en consecuencia puede definir una posición de liderazgo.