

## EL OBSERVADOR



María Inés Fiordelmondo



manefior



mfiordelmondo@observador.com.uy

ECONOMÍA Y EMPRESAS &gt; PANDEMIA

# Innovación de emergencia: cómo "apagar los incendios" y reinventarse

El contexto actual exige a los negocios buscar soluciones creativas rápidamente para sobrevivir



El coronavirus tomó a las empresas de forma inesperada y feroz, como un incendio. Muchas, de un día para el otro, se encontraron con la imposibilidad de continuar operando, o con su mercado reducido al mínimo. Según el líder en transformación digital chileno y director de Virtus Digital, Juan José de la Torre, se trata de un momento "histórico" para innovar, y es en la dificultad cuando más se necesita de la innovación. Pero ¿cómo hacerlo si el fin es apagar las llamas?

Innovar, según la Real Academia Española, es alterar algo, introduciendo novedades. Sin embargo, no es lo mismo innovar en tiempos de calma, que hacerlo para sobrevivir. A la segunda, de la Torre la llama "innovación de emergencia". Una de las particularidades de innovar en este contexto, es la restricción del tiempo, según el director del Centro de Innovación y Emprendimiento (CIE), Enrique Topolansky. Cuando suena una alarma de incendio, los bomberos saben que dentro del primer minuto tienen que estar en la calle, ya que de la rapidez en la llegada dependerá la magnitud de los daños. Lo mismo aplica para las empresas en tiempos de crisis como la actual; deben responder rápido y a la vez dejar oxígeno para pensar de forma creativa.

"Antes la gente decía 'el mundo está cambiando, tenemos que hacer algo', pero como no les apretaba el bolsillo, nadie lo hacía. Ahora de un momento a otro dejaste de vender, de recibir gente en tu local. La variable tiempo es crucial", subrayó Topolansky. Por su parte, la gerenta de Operaciones de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), Sara Goldberg, sostuvo que es imprescindible pasar el período de shock lo más rápido posible y comenzar a pensar y proponer ideas.



En ese sentido, de la Torre, quien habló de estas temáticas en un reciente seminario web de Flumarketing, añadió que buscar soluciones innovadoras al enfrentar una crisis es, en cierta forma, "ganar tiempo", ya que se trata de tomar medidas que resguarden la integridad de la empresa y le permitan continuar existiendo, pero que al mismo tiempo le den "aire" para reinventarse y hacer las cosas de otra forma. En la misma línea, Goldberg opinó que no se trata solo de pensar cómo sobrellevar este tiempo para sobrevivir, sino que lo esencial es pensar cómo ofrecer o adecuar los servicios a estos tiempos.

El experto en transformación digital considera que esta crisis significa una "gran oportunidad" para reinventar y repensar el modelo de negocios. Como ejemplo, habló de la situación de un gimnasio: "Cuando estoy en el gimnasio físico, la capacidad de dar clase es del tamaño de la sala. Si estoy haciendo la misma clase por internet, la capacidad es infinita. El costo marginal es cero, y puedo bajar el costo de la clase a un cuarto, un quinto". Según Topolansky, actualmente se atraviesa una primera etapa en la que "todo es gratis" por internet, pero que es necesario pensar "hacia dónde va" el negocio, y en modelos económicos.

## Paso a paso

Para Topolansky, el punto de partida debe ser aceptar que se está ante una disrupción, ya que aquellas que simplemente se detengan a esperar que pase la crisis, estarán en "grandes problemas". Luego, cree necesario entender cuáles son las nuevas restricciones que existen y cómo afectan al negocio. "Hay restricciones de todo tipo, desde la moviliad hasta los procesos y cómo motivas a tu personal", comentó.

En tercer lugar, el director del CIE aconseja estudiar las tendencias. "En la era digital las tendencias son hacia todo lo que tiene que ver con virtualización, marketing digital, blockchain, hiperconectividad, teleconferencias", dijo.

Una vez que se estudian las tendencias, Topolansky aconseja repensar el negocio a través del "Canvas", un modelo que permite visualizar de forma gráfica y sencilla la lógica de la empresa para conseguir ingresos. "¿Qué cosas hay que dejar de lado, qué cosas hay que volver a hacer de manera diferente y en qué me puedo diferenciar y agregar valor?" recomienda preguntarse.

Tanto el coach de Agilidad y consultor en transformación, Joseph Cohen, como el business consultant Lean, Diego Krell, creen que en estos momentos, convertirse en una empresa ágil es obligatorio para sobrevivir y ser innovador a la vez.

En el agilismo, el "pulmón" del negocio pasa a ser el cliente y todos los esfuerzos deben enfocarse en darle valor. El resto, es desperdicio. "Hay que apretar y hacer movimientos rápidos para hacer entregas cortas, pero dando valor al 100%. Todos los desperdicios, afuera. Ahora hay que apuntar a lo que el cliente ve y percibe", apuntó Krell.

De la Torre señaló que a diferencia de lo que ocurre normalmente con los negocios, que operan "sin saber lo que viene", la crisis actual se compone de "cuatro fases más o menos claras". La primera consiste en "responder ante la emergencia". La segunda aparece una vez que se entra en cuarentena, cuando las empresas piensan en reinventar su negocio sabiendo que no se tratará de una medida permanente, pero sí de mucho impacto. Luego llega la fase de "prerrecuperación", cuando la gente empieza a volver a sus trabajos y la cuarentena se elimina de forma gradual para reimpulsar el movimiento económico.

La cuarta fase, en tanto, es la de "rebote", donde se verá "muchísima inyección económica", estímulos, commodities y precios bajos, tasas de interés "muy bajas" y una predisposición a incentivar el consumo. "Entraremos a esta fase después de bastantes meses de contracción en el consumo y en nuestras relaciones humanas naturales. Nos vamos a volcar aquí a las relaciones sociales, a intentar recuperar algo de lo que era la normalidad anterior", indicó. Aunque no se conocen las duraciones de cada fase, de la Torre dijo que "sí sabemos que se van a dar y las condiciones que aplican".

Según de la Torre, los negocios deben comprender estas fases para poder anticiparse a ellas. También es necesario que tengan claro que tendrán que reaccionar de forma distinta en cada una. Además, conocer estos períodos y tendencias permitirá innovar sin perder de vista "el día después". "Si tengo un gimnasio y no puedo operar, no me desahogo y contraigo mi gasto al máximo, porque de esa forma no voy a tener manera de capturar la operación e ingreso", señaló. Al respecto, Topolansky sostuvo que aunque lo urgente es "que no se hunda el barco", sigue siendo importante el mediano y largo plazo. "Si estás solo pensando en corto plazo, no estás viendo las tendencias que se van a dar. Hay muchas cosas que no van a volver para atrás, habrá una nueva normalidad", indicó.

## Prueba y error

"La perfección es enemiga de lo bueno cuando se trata de manejar una emergencia", fueron palabras del director del programa de emergencias de la Organización Mundial de la Salud, Mike Ryan, dichas en una conferencia de prensa el 14 de marzo.

La frase, traída a colación por Diego Krell, resume un punto central sobre cómo tienen que actuar las empresas ante la crisis provocada por la pandemia, cuando prima la velocidad por sobre la perfección. Para de la Torre, la innovación de emergencia consiste en hacer experimentos en las distintas fases. "Lo que ha sido una empresa tomándose mucho tiempo diseñando una estrategia, ahora va a ser mucho más de prueba, ensayo y error", subrayó. En la misma línea, Goldberg acotó que se trata de buscar soluciones que puedan ponerse a prueba en el "cortísimo plazo", para ir mejorándolas con el uso. Aunque las empresas de tecnología sean las más acostumbradas a trabajar de esta forma, la gerencia de operaciones de la ANII cree que se puede aplicar a todo tipo de servicio o producto que sea el objeto de una empresa, sea o no de base tecnológica.

Cohen añadió que al hacer cambios para el muy corto plazo, se manejan los tiempos de una forma más flexible y que "si hay que ajustar algo, va a ser sobre algo".

"El agilismo experimenta, aprende de los errores, vuelve a empezar. Una cosa importante es que efectivamente se hacen entregas lo más frecuentemente posible, pero con valor para el cliente", agregó. Para explicar esta cultura de trabajo, dijo que si antes se entregaba un auto "parte por parte", en momentos de incertidumbre hay que entregar un monopatín para empezar. "Hay que hacer feedback constante sobre lo que se está haciendo hoy, lo que se espera para mañana, y hasta ahí. Hacer visualizaciones gráficas para entender qué está faltando para mañana, no para dentro de un mes", indicó.

Topolansky quiso aclarar una posible confusión: hacer pruebas en un ámbito de disrupción, no es como experimentar en la cocina. Requiere profesionalismo: por ejemplo, tomar mediciones, evaluar y documentar el impacto, para poder replicar si el modelo funciona. "En la cocina a veces mezclo cosas y me queda buenísimo, pero me preguntan cómo lo hice y no sé responder. Si como pyme experimento y no voy mirando el impacto, luego no voy a poder replicarlo", apuntó. Es fundamental, entonces, perseguir la excelencia a través de modelos de experimentación, de bajo costo.

## Cambiar mentalidad

Hacer una innovación de emergencia puede implicar un cambio profundo en la cultura de una empresa tradicional. En cambio, la experimentación constante con riesgo de errar es algo que los emprendedores llevan en su ADN.

Para trabajar de esta forma, las empresas deben adaptar su proceso de toma de decisiones, la organización de los equipos y los ciclos de desarrollo de productos, que no podrán ser igual de largos. "Tenemos que entrar con una operación de emergencia, de poner cosas en el mercado que no están listas, no son perfectas pero vamos a ir aprendiendo, adaptando y ejecutando", señaló de la Torre.

Para innovar en este contexto, es imprescindible acortar los tiempos en los procesos y hacer "solo aquello que aporta valor", indicó Krell. "Por eso es muy importante definir qué es valor para el cliente. Ahí no vas a tener problema en eliminar lo que no aporta, que es trabajo sin retorno", señaló. En este marco, Cohen y Krell afirmaron que quienes conocen de primera mano aquello que aporta valor, son los empleados que están debajo de la pirámide. Por eso, plantean que las empresas deben pasar de pirámides a círculos, con el cliente como centro.

[Café y Negocios](#)[innovación](#)[innovación de emergencia](#)[Member](#)[coronavirus](#)[Empresas](#)[reinención](#)[REPORTAR ERROR](#)