



ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.iieem.edu.uy



# ¿Cómo se identifican oportunidades para innovar?

POR LEONARDO VEIGA  
PROFESOR DEL IIEEM

La innovación es una dimensión de la actividad empresarial que ya hace décadas Peter Drucker identificó como una de las dos funciones esenciales de la empresa (conjuntamente con la comercialización), pero no es hasta hace relativamente poco tiempo que se ha tomado conciencia de su importancia. La reciente efervescencia con relación al tema está directamente vinculada a la globalización de la economía. En un mundo global la única constante es el cambio, y la innovación no es otra cosa que el cambio que genera valor. Hacer las cosas bien sigue siendo necesario, pero ya no es suficiente para competir.

El innovar parte de la base de detectar los cambios que se producen en el entorno, interpretar los y formular propuestas que generen valor que en parte sea apropiable por quien lo genera. ¿Hay innovaciones que no tengan como punto de partida esos cambios en el entorno? Rara vez. Es por eso que cuando el punto de partida de una innovación es la introspección de un supuesto genio creativo es muy razonable ser escéptico con relación a sus chances de éxito.

Las oportunidades para innovar no son obvias. Cuando una oportunidad se vuelve obvia ya dejó de serlo o nunca lo fue. El innovar exige anticiparse a la competencia en la identificación de la



información que nos da pauta de que un cambio se ha producido. Casi siempre es información fragmentaria o confusa, que exige una adecuada interpretación. Es por esta razón que quienes innovan dentro de un sector al que pertenecen tienen más oportunidades de éxito.

Los seres humanos analizamos nuestro entorno y construimos modelos mentales que representan cómo es y cómo funciona. La diferencia entre el innovador y

quien no lo es, está en que el primero mantiene una sensibilidad extrema a todo dato de la realidad que cuestione la representatividad de ese modelo.

A partir de las pautas antes expuestas la identificación de oportunidades para innovar parte de identificar información —que normalmente pasaría desapercibida— que nos permita detectar que se han producido cambios en la realidad, de la cual no se ha tomado conciencia entre los agentes relevantes.

Veamos un ejemplo. Nicolás Vega tenía un próspero negocio de venta de artículos electrónicos en San José. Cuando ese mercado le quedó chico decidió instalar un local en Montevideo. Las ventas no aumentaron como él esperaba. Cuando analizó la situación descubrió que había un conjunto de supuestos de los que partía que eran incorrectos. Si bien los artículos en venta podían ser de precio elevado, los consumidores no tenían tiempo para averiguar los precios de diversas ofertas existentes en el mercado. Por otra parte, los clientes querían tener la seguridad de la existencia de un respaldo de los artículos que adquirían, razón por la cual competidores como Tienda Inglesa y Carlos Gutiérrez tenían una ventaja difícil de compensar. ¿Qué era incorrecto en los modelos mentales de Vega al momento de instalarse? Si bien los productos electrónicos siguen teniendo un precio considerable, este ya no es tan elevado como para justificar grandes inversiones de tiempo en la búsqueda del mejor precio.

La experiencia ha indicado asimismo a los consumidores que pequeñas diferencias de precios no justifican el riesgo de no contar con la garantía de una empresa que contemple los legítimos reclamos eventuales de los clientes.

Frente a este análisis la solución pasó por ofrecer sus productos por Internet, de forma de permitir el fácil acceso al consumidor,

sin necesidad de traslados. Evaluó la posibilidad de realizar su propio sitio web, pero esta opción planteaba dos problemas. En primer lugar, exigiría una fuerte campaña de publicidad para lograr captar la atención de los consumidores. En segundo lugar, no resolvía el problema de la necesidad de garantía de respaldo que estos exigen. Finalmente, decidió montar su empresa dentro de MercadoLibre, donde ofrece sus productos como el vendedor Sociedad Anónima.

¿Cuáles son las ventajas de esta opción? Por un lado se aprovecha un tráfico preexistente en esta plataforma de comercio electrónico. En segundo lugar, al ser un canal que es independiente y bajo el cual no tiene control, las referencias de los miles de clientes que han hecho transacciones con la empresa brindan información confiable a potenciales nuevos compradores respecto del respaldo y seriedad de la firma. Cualquier consumidor que ingresa a la página de resumen de la empresa en MercadoLibre al día de hoy (9 de septiembre de 2009) se encontrará que en los últimos seis meses la empresa vendió 16.659 artículos, habiendo recibido por los mismos 11.880 calificaciones positivas, 515 neutras y 2 negativas. Hoy día es el mayor vendedor de ese sitio por su facturación, habiendo llegado a ventas de US\$ 200.000 por mes, y solo el 30% de sus ventas se concretan en su local de venta al público. Como podemos ver en este caso, la innovación tiene bases sólidas cuando se basa en un conocimiento profundo del sector, un análisis riguroso de los cambios que se han producido en el entorno relevante y sus implicaciones, así como la formulación de propuestas consistentes con los cambios que las sustentan. ●

## Algunos problemas de la publicidad

“La cafetería de barrio que anuncia a su entrada ‘comida exquisita’ tiene un problema de credibilidad”. Eso dicen Al Ries, uno de los especialistas de marketing más conocido del mundo, y Laura Ries, su hija. En su libro *La caída de la publicidad y el auge de las RRPP* plantean que las exageraciones en las afirmaciones y la cantidad excesiva de anuncios son dos elementos que han influido en la disminución de la efectividad de la publicidad. Pero plantean que el problema más

importante es la credibilidad.

Exponen que los mensajes publicitarios son percibidos como “unilaterales, parciales, interesados y orientados a las empresas” en lugar de a los consumidores. Y que la mayoría de la gente no cree lo que dicen los anuncios y que, por eso, la mayoría no lee los anuncios ni le presta mucha atención a los de la radio y televisión. Plantean un problema aun peor: algunos mensajes publicitarios comunican lo contrario de lo que los anunciantes pretendían. Esto ha

que en muchas ocasiones la publicidad más que ayudar daña a la marca/anunciante. “Supongamos que una empresa comercializadora de mariscos sacara un anuncio que dijera: ‘Las pruebas demuestran que consumir Súper Marisco es totalmente seguro’. ¿Qué pensaría el lector? ‘La gente se debe haber intoxicado comiendo Súper Marisco; si no, no sacarían un anuncio como ése’”.

Pero no se puede huir de la publicidad.

Los mensajes publicitarios nos

bombardean en todas partes: en los videos de los aviones, en los supermercados, en los ascensores, en los baños, en las playas...

Los anunciantes tienen importante visibilidad en los programas de televisión. “Los desayunos familiares de algunas telenovelas están tan plagados de envases de leche, jugos, galletas y cereales que apenas se ve a los actores”.

Los autores se preguntan por qué hay tantos anunciantes en busca de medios de comunicación alternativos, y se responden: “El

hecho es que la publicidad tradicional no está funcionando muy bien, si no, no veríamos publicidad en globos, playas, baños o libros”. Plantean que no basta con tener un producto/servicio mejor, ni con ofrecer mejores precios. Lo que se necesita es crear una marca mejor.

*La caída de la publicidad y el auge de las RRPP.* Al Ries y Laura Ries. Empresa Activa. Barcelona, 2003. Págs. 97-109