

RESUMEN
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

Nº15 | JULIO

2020



CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPREDIMIENTO

COVID-19: EL ROL DE LA INNOVACIÓN EN CRISIS PASADAS

**COVID-19:
EL ROL DE LA INNOVACIÓN EN CRISIS PASADAS****CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPRESARIADO**

Las crisis generan importantes trastornos sociales y económicos. Sin embargo, muchas de estas dinámicas son ingredientes para la irrupción de nuevos modelos de negocios.

Este artículo de Bar et al. (2020)¹ en McKinsey & Company, explica la importancia de que las empresas comprendan los cambios y las oportunidades que se presentan en contextos de crisis mundiales, como la que ocurre por motivo del Covid-19. En este sentido, se ha establecido que empresas que invirtieron en innovación durante la crisis financiera del año 2009 generaron un crecimiento y un rendimiento superior en los años siguientes.

Entre sobrevivir e innovar

En una encuesta de McKinsey & Company recientemente realizada a más de 200 organizaciones, más del 90% de los ejecutivos dijeron que esperan que las consecuencias de Covid-19 cambien fundamentalmente la forma en que hacen negocios en los próximos cinco años, señalando que la crisis tendrá un impacto duradero en las necesidades de sus clientes. Los ejecutivos encuestados están centrados principalmente en mantener la continuidad de las operaciones; enfrentados al recorte de costos, el impulso de la productividad y reduciendo el apoyo al crecimiento impulsado por la innovación.

Por este motivo las inversiones en innovación están sufriendo. Los ejecutivos encuestados pronostican que solo volverán a iniciativas relacionadas con la innovación una vez que el mundo se haya estabilizado, el negocio principal esté seguro y el camino a seguir sea más claro. La caída en importancia de la innovación es evidente a lo largo de todas las industrias, a excepción del sector farmacéutico y de productos médicos.

Frente a todos estos datos reportados en la encuesta, Bar et al. (2020) destacan que los líderes de las organizaciones deben apostar por la innovación a corto plazo, que puede tener consecuencias duraderas para la capacidad de sus empresas de crecer en los próximos años, mientras que abandonar los intentos de innovar en este momento puede ser una decisión miope y costosa para el futuro de la empresa.

Actualmente, muchas empresas están subestimando la innovación para concentrarse en cuatro cosas: apuntalar su negocio principal, perseguir oportunidad de negocios conocidos, conservar el efectivo y minimizar el riesgo, esperando hasta que exista más claridad.

¹ Este resumen se basa en el artículo "Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever" Bar, Furstenthal, Jorge & Roth, McKinsey & Company, 2020. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever?cid=other-eml-shl-mip-mck&hlkid=949f5dafb45742b087c8b355e1b20e62&hctky=12072984&hdpid=34efdac7-1ec0-4536-80ac-a9e8b5070786>

COVID-19: EL ROL DE LA INNOVACIÓN EN CRISIS PASADAS

Muchas empresas simplemente no pueden operar como lo han hecho en el pasado. Lo que hizo a una empresa exitosa históricamente puede ya no ser posible durante o después de la crisis. El contexto estable en el que funcionaban ha cambiado, creando oportunidades que nunca antes habían existido. Los supuestos sobre los métodos para crecer de forma continua y previsible podrían haber dejado de ser válidas.

Las ventajas competitivas cambian dinámicamente a medida que los modelos de negocio se adaptan a estas nuevas realidades del mercado, y las capacidades que distinguían a una organización de repente pueden ser menos diferenciadoras. Si bien el aumento de la tecnología digital ha estado aumentando presiones similares durante más de una década, la crisis actual ha exacerbado y acelerado significativamente su fuerza disruptiva.

Las empresas pueden obtener ventajas a largo plazo al comprender los cambios y las oportunidades que se presentan. En crisis pasadas, las empresas que invirtieron en innovación generaron un crecimiento y un rendimiento superiores después de la crisis. Por ejemplo, las organizaciones que mantuvieron su apoyo a la innovación durante la crisis financiera del año 2009, emergieron más fuertes, con rendimientos 30% sobre el mercado y siguieron generando un crecimiento acelerado en los tres a cinco años siguientes.

En este sentido, las crisis generan importantes trastornos sociales y económicos. Sin embargo, muchas de estas dinámicas son ingredientes para la irrupción de la que surgen nuevos modelos de negocio.

Por ejemplo, la economía colaborativa surgió de la crisis financiera del año 2009, el comercio electrónico en Asia fue adoptado para hacer frente a la epidemia del SARS en el año 2002, mientras que el cambio climático ha impulsado un crecimiento significativo de la industria solar y los automóviles eléctricos, así como la innovación en torno a alimentos más "inocuos para la tierra" como los sustitutos de la carne de origen vegetal.

Recomendaciones para ser una empresa innovadora post pandemia

Bar et al. (2020) sugieren 8 habilidades necesarias para innovar, destacando que aquellas empresas que desarrollaron estas competencias fueron capaces de generar una ganancia económica de hasta 2.4 veces mayor:

- **Descubrir:** Es fundamental que las empresas inviertan demasiado en redescubrir lo que importa a los clientes ahora y comprender el impacto que estas necesidades cambiantes tendrán en su negocio.
- **Evolucionar:** Hoy innumerables empresas están viendo cambios dramáticos en sus fondos y la economía que apoyan sus operaciones. Crisis como la que estamos viviendo hoy son momentos decisivos para que las empresas evolucionen. El éxito en la gestión de un cambio de modelo de negocio requiere primero determinar qué aspectos del modelo han sido deteriorados y es poco probable que regresen. Si bien algunos de estos desafíos pueden ser más fáciles a medida que se levantan los cierres, otras dinámicas del mercado y formas de trabajo pueden ser alteradas permanentemente.

COVID-19: EL ROL DE LA INNOVACIÓN EN CRISIS PASADAS

- **Elegir:** Revisitar la línea de innovación con nuevos ojos y reordenar los recursos. Desafiar los supuestos básicos que apoyan cada iniciativa puede determinar qué iniciativas continuar, pivotar o recortar. Uno de los mayores errores que una organización puede cometer es dejar que las suposiciones se conviertan en afirmaciones. El valor, el momento y el riesgo de las iniciativas probablemente cambiarán en la "próxima normalidad" a medida que evolucione la dinámica del mercado y los clientes reconsideren sus necesidades y gastos asociados.
- **Aspirar:** Establecer una nueva aspiración debe definir una combinación de capacidades y fortalezas que persistirán en el mundo post pandemia. Para ello, los líderes pueden necesitar replantear su negocio y desafiar las ortodoxias que dieron forma a la aspiración anterior.
- **Acelerar y escalar.** La pandemia mundial ha acelerado considerablemente el ritmo al que las empresas están aportando nuevas ideas al mercado, entre otras cosas acelerando masivamente algunos procesos reglamentarios y ejerciendo presión sobre los ecosistemas industriales para que suministren productos y servicios escasos de nuevas maneras.
- **Extender y Movilizar:** En algunos casos, las empresas pueden aprovechar las asociaciones externas para ampliar el alcance de su organización y, al hacerlo, obtener un mayor rendimiento de la inversión en innovación, mitigar el riesgo y ayudar a configurar las políticas reguladoras. Una de las principales lecciones iniciales de la crisis de Covid-19 es que los competidores y las empresas de industrias completamente diferentes pueden convertirse repentinamente en aliados.

En tiempos de crisis, los autores recomiendan priorizar “Descubrir”, “Evolucionar” y “Elegir”; estos tres elementos guiarán a una organización en la reorientación de su enfoque, según sea necesario. Luego de esto, los líderes de la empresa pueden dirigirse a “Aspirar” para restablecer metas; “Acelerar y Escalar” para invertir en los niveles adecuados; “Ampliar” para desarrollar nuevos tipos de ecosistemas, y finalmente “Movilizarse” para poner en marcha el talento y los incentivos adecuados para activar los planes de innovación.