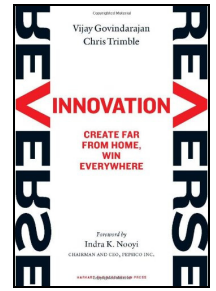




Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



Innovación a la inversa

Crear lejos de casa, ganar en cualquier lugar

Vijay Govindarajan y Chris Trimble

RESUMEN EJECUTIVO

Se ha vuelto un lugar común decir que el mundo desarrollado es el gran productor de innovación, mientras que el mundo en desarrollo es el gran consumidor de innovación. Según este punto de vista, los países pobres no generan innovación.

Pero esta es una verdad a medias. Desde el inicio de la globalización, las compañías se han ido dando cuenta de que sus innovaciones no siempre encajan en las culturas locales. Este es el motivo por el que dichas compañías han empezado a innovar desde las circunstancias particulares de cada país.

Lo interesante es que estas innovaciones con "sabor local" terminan luego entrando a las economías desarrolladas. Por tanto, ya las innovaciones no viajan en una sola dirección. Ahora el flujo se da también en sentido contrario. Es así como nace la innovación a la inversa.

La necesidad de la innovación a la inversa

Históricamente, la mayoría de las innovaciones ha ocurrido en los países desarrollados porque sus poblaciones se pueden dar el lujo y exigir tanto progreso como desarrollo técnico.

La gente de negocios suele creer que las economías emergentes no tienen que innovar, pues basta que importen lo que necesiten del mundo desarrollado.

Es el razonamiento que le da combustible a la globalización: las firmas crean productos globales, pero venden versiones ligeramente modificadas en mercados menos desarrollados.

Pero esta visión del mundo ya no se ajusta a la realidad. Los mercados de las economías emergentes son fundamentalmente diferentes de los mercados de las naciones desarrolladas. Debido a variaciones culturales y contextuales, los consumidores necesitan y quieren cosas diferentes, y poseen un poder de compra diferente.

Por ejemplo, cuando Walmart se mudó a Suramérica, su fórmula inicial no funcionó. La gente no tenía suficiente dinero para comprar al por mayor. Además, dado que la mayor parte de los clientes se transportaban en autobús y bicicleta, o simplemente caminaban, sólo podían cargar consigo una cantidad limitada de mercancía. Por tal motivo, Walmart decidió montar tiendas más pequeñas, que encajaran mejor en estos mercados. Cuando estas nuevas tiendas tuvieron éxito, Walmart decidió abrir tiendas parecidas en Norteamérica y creó así un

nuevo mercado. Esto es innovación a la inversa; es decir, una innovación que surge en el mundo en desarrollo y que luego pasa al mundo desarrollado.

Un 85% de la población mundial vive en "países pobres". Las economías de estas naciones están creciendo más rápido que las economías de los países desarrollados (hasta el doble de rápido). Estas economías emergentes proveerán al menos dos tercios del crecimiento del PIB mundial por décadas.

Las 5 vías de la innovación a la inversa

El mundo en desarrollo es muy diferente del mundo desarrollado. Además, cada cultura nacional posee cualidades únicas en su especie. A pesar de estas diferencias, la innovación a la inversa sigue cinco patrones generales. Dichos patrones incluyen diferencias que separan al mundo desarrollado del mundo en desarrollo. Cualquier innovación a la inversa que sea exitosa debe reconocer y aprovechar dichas diferencias a medida que cada cultura produce sus propios productos y los exporta al mundo desarrollado:

1. Desempeño: Los productores de las economías establecidas ofrecen versiones moderadamente diferentes de sus productos: una completamente funcional, una con 80% de las funciones a 80% del precio, etc. Las economías emergentes requieren de precios más bajos; digamos, 50% de la funcionalidad a 15% del precio en el mundo desarrollado. Pero hay un límite. Los consumidores de las naciones en desarrollo aceptarán estándares más bajos, pero no pagarán por un 15% de la funcionalidad. Las firmas deben identificar tendencias que permitan acabar con esta diferencia de desempeño.

2. Infraestructura: Las economías en desarrollo suelen carecer de infraestructura; pero cuando crean nuevas estructuras, estas suelen ser de avanzada porque la demanda es alta y el desarrollo comienza desde cero sin ningún tipo de límites. La falta de infraestructura permite el desarrollo de nuevas habilidades y una adaptación a pasos agigantados.

Por ejemplo, la telefonía móvil en áreas rurales de Marruecos está más avanzada que en el estado de Vermont. El mundo en desarrollo está mejorando su infraestructura sin copiar las soluciones del mundo desarrollado. Por ejemplo, India genera en proporción más energía solar y eólica que Estados Unidos.

3. Sustentabilidad: Las naciones en desarrollo enfrentan problemas ambientales diferentes de los de las naciones desarrolladas. Y estas diferencias impulsan la innovación.

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: www.resumido.com

Por ejemplo, la contaminación del aire en China ha despertado el interés en los automóviles eléctricos. Los países pobres terminarán por desarrollar soluciones locales a sus problemas ambientales.

4. Regulaciones: Las compañías se enfrentan a menos regulaciones en los países en desarrollo, y esto les permite desarrollar nuevos productos con mayor rapidez. A medida que se desarrollen las economías, aparecerán las regulaciones.

5. Preferencias: Los clientes del mundo en desarrollo no quieren los productos que son populares en el mundo desarrollado sino productos que se ajusten a su realidad local.

Por ejemplo, PepsiCo fabrica galletas a base de lentejas (no maíz) que van destinadas al mercado de la India.

Gestionar la innovación a la inversa

El éxito de la firma puede poner el peligro el progreso de la innovación a la inversa. El éxito se logra en un mercado y en una cultura en particular. Cuando algo nos funciona, surge una "lógica dominante" a través de la cual la compañía termina por entender e interpretar al mundo.

Pero el mundo ha cambiado. Ahora el mundo en desarrollo ofrece un variado espectro de economías emergentes. La lógica dominante nos puede jugar una mala pasada en dichos mercados. Debemos ser abiertos.

Las mentalidades dominantes del mundo corporativo respecto a las economías emergentes se dividen en cinco niveles:

1. Pensamiento de nivel uno: se refieren a estas como si valiera la pena prestarles atención; como si todavía estuviéramos en 1970. Pocas compañías sostienen esta opinión hoy en día.

2. Pensamiento de nivel dos: tratan de vender los productos existentes a las clases altas de las naciones en desarrollo. Esta visión asume que esas economías están creando rápidamente una clase alta ansiosa por nuestros productos. Pero el mundo en desarrollo no es un espejo de la historia del mundo desarrollado. El PIB de India está creciendo, y sus calles no están llenas de caballos sino de motocicletas.

3. Pensamiento de nivel tres: reconocen que cada mercado responde a una realidad diferente, pero sostienen que para entrar a ellos basta con personalizar los productos. No ven diferencias entre países ricos y pobres en lo que a marketing se refiere, e ignoran las realidades sociales, tecnológicas y económicas tales como el hecho de que tienen más clientes, pero menos dinero.

Veamos el caso de la compañía que quiere vender refrigeradores en India. Las áreas rurales de este país carecen de un sistema eléctrico confiable. Por tanto, cualquier diseño que dependa de un servicio eléctrico constante está condenado a fracasar. Los mercados emergentes necesitan productos diseñados para sus realidades.

4. Pensamiento de nivel cuatro: entienden que el triunfo en

esos mercados implica innovación. Empiezan por formular preguntas como: ¿Quiénes son los clientes? ¿Qué valor les podemos ofrecer? ¿Cuál es la mejor manera de ofrecerlo? Un posible problema de este nivel de pensamiento es caer en el error de producir versiones baratas de tecnologías existentes en vez de abaratar nuevas tecnologías.

Los consumidores chinos no quieren tecnologías en oferta porque saben que estas ya están obsoletas. Estos consumidores quieren una tecnología diseñada para funcionar a bajo costo dentro de la infraestructura china.

5. Nivel de pensamiento cinco: Estas firmas saben que hoy en día el juego está globalizado y saben cómo escapar de la lógica dominante.

Los líderes de las compañías que están en los niveles uno al cuatro suelen quejarse de que los márgenes de ganancia en los mercados en desarrollo son demasiado estrechos para generar ganancias. Pero hay innumerables ejemplos de que lo contrario es la regla. El problema es que la fortaleza de estas compañías está en la tecnología. No son capaces de ofrecer alternativas más baratas y temen que fabricar productos más baratos para los países pobres termine por destruir las ventas de sus productos costosos. Esto es posible, pero hay muchas compañías que han prosperado ofreciendo productos más baratos.

El nivel cinco

El nivel de pensamiento cinco implica que veamos al mundo como nuestro mercado. Debemos estudiar un mapa del mundo y marcar aquellos puntos en los que se dará un crecimiento en el futuro próximo; luego, marcar aquellos lugares donde tenemos personal. Por lo general, los puntos no coincidirán. La mayor parte de las empresas enfrentan esta discrepancia entre sus mercados futuros y la ubicación del personal.

La firma debe enviar personas que tomen decisiones fundamentales a los mercados en crecimiento. La estructura de liderazgo debe cambiar para establecer cargos responsables de guiar el crecimiento en los países en desarrollo. Luego, es necesario aumentar el presupuesto de investigación y fomentar la experimentación. Los empleados deben recibir el mensaje de que las economías en crecimiento son centros de incubación para el crecimiento y la innovación global.

Debemos desarrollar nuestra experiencia en las economías en desarrollo. Para ello, debemos:

- poner al tanto a los directores y altos ejecutivos de estos países
- asignar a las "estrellas en ascenso" de la compañía misiones en el extranjero
- ofrecerles a tantos ejecutivos como sea posible la posibilidad de conocer estos mercados
- crear relaciones sociales entre los ejecutivos de las economías en desarrollo y los de las economías desarrolladas
- llevar a cabo gestos simbólicos para demostrar la impor-

tancia de estas economías emergentes

No es suficiente cambiar la mentalidad de la compañía. También es preciso cambiar nuestra manera de gerenciar. Los cambios mentales son graduales y pueden tardar años. Pero los cambios organizacionales deben ser repentinos y abruptos.

Para evitar perdernos en la estructura corporativa actual, podemos crear unidades especializadas en innovación a la inversa.

Innovación a la inversa en acción

Logitech en China

La entrada de Logitech al mercado de ratones para computadoras en China demuestra cómo las compañías pueden tropezar y triunfar cuando lidiar con la innovación a la inversa. Logitech vio que la demanda de tecnología estaba creciendo en todo el mundo y pensó erróneamente que todos los usuarios del mundo tenían las mismas necesidades. Los ejecutivos de Logitech asumieron que su experiencia les permitiría entrar al mercado de ratones en China. Sin embargo, un rival chino bajó sus precios: Rapoo ofrecía un ratón a US\$ 15 que era equivalente al modelo que Logitech vendía por US\$ 50. Y, peor aún, Logitech no se dio cuenta de que su producto no satisfacía las necesidades particulares de los consumidores chinos.

La gran densidad poblacional de China significa que los apartamentos están muy unidos y que, por tanto, los ratones necesitan mayor protección para que no se mezclen las señales. Además, los usuarios chinos también usan el ratón para operar el televisor. Después de varios tropiezos, Logitech estableció una unidad de innovación a la inversa que diseñó un ratón más acorde con la realidad del mercado chino. Esto significó modificar tanto la tecnología como el precio. Y Logitech hizo ambas cosas exitosamente.

Salud en Haití

Las naciones más pobres del mundo necesitan un mejor servicio sanitario. Pero la mayor parte de los sistemas de salud del mundo desarrollado no funcionan en dichos países. Paul Farmer, graduado de medicina y antropología en la Universidad de Harvard, presenció esta realidad en Haití. Al tratar de lidiar con una epidemia de tuberculosis, Farmer se dio cuenta de que el acceso a medicinas adecuadas era sólo parte de la solución. Fue entonces que desarrolló un sistema de "trabajadores de la salud para la comunidad", que se volvían "socios en salud" con sus pacientes y los ayudaban a atacar los diversos factores que generaban la epidemia (desde malnutrición hasta analfabetismo). La solución de Farmer costaba menos que la medicina del mundo rico. Sus tratamientos costaban entre US\$ 150 y US\$ 200, en vez de US\$ 15.000, como en Estados Unidos. Y otros médicos han reproducido este enfoque en países como Perú.

PepsiCo en India

La experiencia de PepsiCo en India ofrece un modelo de los principios fundamentales de la innovación a la inversa. La CEO de PepsiCo Indra Nooyi es india, lo que le da a la compañía una mejor perspectiva de la economía de este país. El director científico de PepsiCo, Mehmood Khan, desarrolló meriendas más saludables con el fin de satisfacer las prácticas alimenticias de la región. Sus recetas incluyen lentejas, trigo y aceite de arroz (no aceite de palma) porque el arroz es propio de la India; además, el aceite de arroz es barato y más saludable. A lo largo de todo el proceso de desarrollo de estos productos, PepsiCo contó con la asesoría de talento local. La firma le dio al equipo local libertad dentro de ciertos límites: podían hacer lo que quisieran siempre y cuando el producto tuviera un nivel de calidad global.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Recursos Humanos y Empleo

Título original: Reverse Innovation

Editorial: Harvard Business Review Press

Publicado en: Abril de 2012

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/723>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir el contenido de las mismas ni parcial ni totalmente, ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.