



Innovando modelos de negocios en tiempos de cambios acelerados

RESUMEN

La cuarta revolución industrial impone nuevos desafíos a las organizaciones que buscan consolidarse en los mercados donde ofrecen sus productos o servicios, o bien, que buscan abrirse hacia nuevos mercados más allá de sus fronteras.

César Pino, Ph.D. en Management, UAI
Vicerrector de Gestión Económica y Administrativa
Universidad Austral de Chile
cesarpino.phd@gmail.com

La competencia global se da en un escenario muy diferente al del final del siglo anterior. Los avances en el campo de la inteligencia artificial, el diseño 3D, big data, robótica y ciberseguridad, así como la consolidación de tendencias en los mercados como el uso eficiente de los recursos naturales y la incorporación de tecnologías amigables con el ambiente, han obligado a que las organizaciones repiensen sus estrategias corporativas desde modelos tradicionales (liderazgo en costo de Porter) hacia perspectivas donde la innovación juegue un rol protagónico.

Según el World Economic Forum (2019), las organizaciones en América Latina están muy distantes de asumir los retos y cambios de la cuarta revolución industrial. En el caso chileno, las encuestas de innovación aplicadas en los últimos años evidencian una caída sistemática de la tasa de organizaciones que innovan para el periodo comprendido entre los años 2011 y 2016. La explicación práctica de la disminución de la tasa de innovación en Chile es multifactorial, abarcando factores que van desde la efectividad de las políticas públicas que fomentan la innovación en sectores económicos específicos y empresas, hasta la limitada oferta de programas de especialización ejecutiva que habiliten a los managers para realizar adap-

taciones estructurales en las estrategias de sus organizaciones y, al mismo tiempo, rediseñar sus modelos de negocios (que es la forma en la que la organización crea valor al entorno).

Marvel representa un exitoso caso empresarial que muestra cómo un giro en la estrategia de la firma permitió definir una nueva forma de entregar valor al mercado, logrando salvarla de la quiebra y, con los años, consolidarla como un jugador relevante en la industria cinematográfica. Durante décadas, Marvel fue el líder indiscutido en la industria de los cómics. En 1993, el sector colapsó debido a un exceso de oferta y una crisis de confianza entre los coleccionistas. Las ventas cayeron un 70% y Marvel quedó con un alto nivel de deuda. Las acciones que habían costado US\$35,75 en 1993 cayeron a US\$2,38 en sólo tres años. Marvel mantuvo su estrategia de continuar en la industria de los comics apelando a los éxitos pasados de los superhéroes y en 1996 la compañía se declaró en quiebra. Una fusión con la compañía de juguetes ToyBiz, permitió a Marvel incorporar nuevos liderazgos e ideas que permitieron rediseñar su estrategia y cambiar su modelo de negocios tradicional, implementando una nueva división cinematográfica conocida como Marvel Entertainment.

Toda estrategia se sustenta en recursos que son claves para la organización y Marvel tenía como principal recurso estratégico los derechos sobre los superhéroes de su catálogo. Sin embargo, tanto la estrategia antigua como la nueva tenían a su disposición del mismo recurso estratégico, por lo que la salida de la crisis de Marvel se explica en gran medida por la innovación realizada a su modelo de negocios, lo que consiguió en traspasar sus superhéroes desde las revistas al cine. El 2019, Marvel obtuvo un importante reconocimiento mundial con "Avengers: Endgame" que generó ventas por 2.790 millones de dólares, convirtiéndola en la película más con mayor recaudación de la historia desplazando a "Avatar", cuyo récord de ventas se mantenía desde el 2009 con ingresos por 2.789 millones de dólares.

Este caso empresarial deja en evidencia lo complejo que resulta repensar la estrategia para el top management de una organización, puesto que la inercia para continuar con la misma forma de hacer negocios, encuentra un argumento plausible en la cantidad de recursos económicos comprometidos en una estrategia determinada. Para el caso específico de Marvel, el punto de quiebre en su gestión, se da en un contexto de crisis en la industria, por lo que

“En el caso chileno, las encuestas de innovación aplicadas en los últimos años evidencian una caída sistemática de la tasa de organizaciones que innovan para el periodo comprendido entre los años 2011 y 2016”

la necesidad de innovar era el único camino para lograr la supervivencia de la firma.

La principal interrogante para una firma que enfrenta contextos con acelerados cambios es ¿existe una nueva forma de modelar estratégicamente el desarrollo de innovaciones en la firma?

Este artículo presenta de forma simplificada, un paradigma estratégico que explica la relación entre estrategia para el fomento de innovaciones, modelo de negocios y desempeño de la organización. Los nuevos recursos estratégicos y tecnologías que surgen en la cuarta revolución industrial, pueden ser incorporados en las organizaciones a través de cambios en su estrategia y en la innovación a la forma en la que éstas entregan valor a su entorno y mercados en los que se desenvuelven. Además, es posible medir los efectos de esos cambios estratégicos a través del

desempeño financiero y de participación de mercado.

En las economías emergentes latinoamericanas, la mayoría de los directorios y los equipos gerenciales, no tienen incorporadas prácticas de gestión que les permitan acceder a capacidades y metodologías que les ayuden a repensar con sentido crítico sus estrategias en contextos con acelerados cambios tecnológicos, institucionales, normativos, sociales, culturales y económicos. Por tanto, una primera recomendación es incorporar esas prácticas. Así mismo, también es recomendable la preparación del equipo gerencial y de las jefaturas en la gestión de proyectos de innovación como una componente relevante en la operación de su modelo de negocios, con el objetivo de capturar nuevas posibilidades de creación de valor desde los mercados y el entorno donde la organización se desenvuelve.



Referencias

- Geldes, C., & Felzensztein, C. (2013). Marketing innovations in the agribusiness sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(1), 108-138.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on the Firm Performance. *Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource- Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pino, C., Felzensztein, C., Zwerg-Villegas, A., & Arias-Bolzmann, L. (2016). Non-technological innovations: Market performance of exporting firms in South America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4385-4393.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource- Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*.



DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.11565/GESTEN.V4I1.74](https://doi.org/10.11565/GESTEN.V4I1.74)

RESUMEN

En economías emergentes, como son una parte de las latinoamericanas, los gobiernos hacen esfuerzos por incrementar la innovación de las empresas con el fin de aumentar el bienestar de la sociedad. Sin embargo, muchas veces no se alcanzan los objetivos. En parte, es producto de la presencia de empresas informales, que desincentivan la innovación de las formales.

INTRODUCCIÓN

Las empresas informales son un fenómeno de gran relevancia en economías emergentes de Latinoamérica. El sector informal en la región oscila entre el 19,8% en Chile y el 67,1% en Bolivia (Vassolo et al., 2011).

Las empresas informales son aquellas que no están registradas y no pagan impuestos, pero venden productos que son aceptados por los clientes (Heredia et al., 2017; Heredia Pérez et al., 2018).

Si bien el avance del estudio de la empresa informal ha sido relevante desde la perspectiva económica y del emprendimiento (Darbi and Knott, 2015), el avance del estudio de las empresas informales desde una perspectiva estratégica es menor. Recientes estudios abordan la interacción entre empresas formales e informales desde el punto de vista de la competencia. No obstante, no se ha considerado el efecto de la competencia informal en las acciones informales de las empresas formales. Aspectos que son revisados en este artículo y que busca generar recomendaciones para investigadores, gerentes y políticos.