

## Adoptando una visión frugal de la innovación para servir a la mayoría de la población

*El desafío está en ser capaces de cambiar la manera de pensar y atrevernos a ofrecer productos y servicios teniendo en cuenta la base de la pirámide.*

Por: Roberto De la Vega Vallejo\*

**Bogotá, mayo 26 de 2020** - Para nadie es un secreto que para las empresas es cada día más difícil obtener resultados mejores a los de la competencia. Se encuentran en un entorno económico y de negocios cada vez más hostil, caracterizado por mayor y mejor competencia, por consumidores cada vez más informados y exigentes, y por gobiernos cada vez más desarrollados en términos de regulación. Ni tampoco, que la solución está en adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, apalancándonos en las capacidades organizacionales asociadas al aprendizaje y a la innovación.

Sin embargo, empresas que hoy día son iconos de innovación, como Microsoft, Apple, Tesla, Siemens, Netflix e IBM, por nombrar solo algunas, se enfocan en vencer a su competencia desarrollando productos y servicios cada vez más sofisticados, con mayores y mejores funcionalidades, que les permiten solucionar las necesidades de sus clientes de una manera más completa. Pero también es cierto que dichos productos son generalmente más caros, por lo que están disponibles para un porcentaje cada vez menor de la población.

Y en épocas de crisis económica, como la actual, las organizaciones deben pensar ya no en desarrollar productos y servicios para el 5% superior de la pirámide socioeconómica mundial, sino en aprovechar las grandes oportunidades que brinda la base de la pirámide, en donde hay muchísimas necesidades insatisfechas que brindan multimillonarias oportunidades de negocio, particularmente en los países emergentes.

Sin embargo, para diseñar productos y servicios para estos segmentos de mercado también hay que tener en cuenta la existencia de múltiples vacíos institucionales: la falta de acceso al crédito, la falta de infraestructura y la poca eficiencia de los intermediarios en la cadena de valor, la restricción de recursos -asociados no solo a la falta de capital sino a la falta de acceso al conocimiento y la información-, y el ingreso disponible limitado.

Para lograrlo, las organizaciones tienen que cambiar la lógica con la que operan y adoptar procesos de diseño, de productos, servicios y modelos de negocio, que permitan cubrir mejor las necesidades de la base de la pirámide; sin excesos, funcionalidades superfluas, o desperdicio de recursos.

Para explicar a qué me refiero, los invito a pensar por un momento en las funcionalidades de nuestros teléfonos celulares. El mío cuenta con una pantalla de 6.1 pulgadas, de alta resolución (Full HD) y 2.5 millones de colores, 128 megas de memoria interna, cámara de 40 Megapíxeles, detector de huella digital, GPS real, giróscopo, brújula, sensor de gravedad, sonido Dolby, Bluetooth 5.0, etc... Mi pregunta es, ¿cuáles de estas funcionalidades responden a una necesidad del mercado objetivo y cuales son innecesarias, por más atractivas que puedan ser?

¿Será que los clientes realmente necesitamos pantallas FullHD o nos funcionan resoluciones menores? ¿Necesitamos detectores de huella digital, giróscopo y brújula? ¿Necesitamos una cámara de 40 Megapíxeles, o nos funciona una de 7 Megapíxeles como aquellas con las que contábamos hace un par de años?

Y de eso se trata la innovación frugal: definir cuales funcionalidades debe tener un producto, servicio o modelo de negocio para dar respuesta a las necesidades de mis clientes objetivo y no incluir, ni más, ni menos.

Sugiero entonces entender muy bien las necesidades de los clientes, y darles justo lo que ellos necesitan. Tenemos que saber cuáles de las funcionalidades del producto o servicio que estamos desarrollando son realmente necesarias, y cuáles son simplemente chéveres. Las funcionalidades chéveres no dan mayor valor a nuestros clientes, pero sí aumentan el costo del producto o del servicio. Y si solo son chéveres y no necesarias, debemos eliminarlas, o al menos reducirlas a su justa medida.

Pero también deberemos agregar funcionalidades que nuestros productos no ofrecen, pero que son importantes para los clientes, particularmente aquellos de la base de la pirámide y de los mercados emergentes. Funcionalidades como la carga solar, para hacer frente a la mala infraestructura de distribución eléctrica en las zonas rurales; la resistencia al polvo y al agua, la duración de la batería, pero, sobre todo, un precio contenido. Y también tendremos que complementar el producto o servicio con un modelo de negocio adecuado, como

amplias redes de distribución en donde se pueda comprar y reparar el producto, capacitación en el uso del mismo, y en muchos casos, financiación.

Ojalá que seamos capaces de cambiar la manera de pensar y atrevernos a ofrecer productos y servicios adecuados para este segmento de la población, que en el caso de Colombia supera el 60%, que den una mejor respuesta a sus necesidades, y que de paso nos lleven al éxito.

\*Director de posgrados del CESA.