

La Tribuna de la Innovación

Por Felipe Díaz Seguel

Cuando el entorno se vuelve adverso, la innovación no se detiene, pero sí se ve obligada a madurar. Actores del ecosistema local reflexionan sobre cómo detectar oportunidades donde otros solo ven riesgo.

Emprender en crisis: Por qué los momentos difíciles son el mejor examen para la innovación

cias. Como plantea Howard Stevenson, referente del pensamiento emprendedor, innovar consiste en perseguir oportunidades más allá de los recursos que hoy se controlan. El innovador no parte preguntándose qué tiene, sino qué problema vale la pena resolver.

EL CASO DE LEMUSSE: LA EVOLUCIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

Para Carola Muñoz, directora de negocios de Lemusse, la crisis no es un punto final, sino el catalizador más potente de la verdadera innovación. Su empresa, de hecho, nació en el "crisol de desafíos" que dejó el terremoto de 2010 en Chile, un evento que desnudó las fragilidades estructurales del país.

"Nuestra génesis no respondió a una oportunidad de mercado meramente económica, sino a una profunda vocación de servicio: la necesidad de reconstruir con inteligencia", explica Carola. Esa urgencia por garantizar la seguridad social y eco-



Carola Muñoz, Directora de Negocios de Lemusse.

nómica tras un desastre los llevó a entender que la ingeniería sísmorresistente va mucho más allá de los cálculos; es la base para que un territorio no se paralice ante la adversidad.

Con los años, esa resiliencia inicial evolucionó hacia la logística industrial, especializándose en proteger el "corazón económico" del país: los centros de distribución. Bajo el denominado "Método Lemusse", la empresa fusiona el rigor técnico con un enfoque estratégico para asegurar la continuidad operativa de las cadenas de suministro. Según Muñoz, no se trata de diseñar estructuras estáticas, sino de crear soluciones dinámicas que permitan a los clientes tomar decisiones informadas sobre mitigación de riesgos.

Hoy, la empresa no se detiene en los fierros. Apostando por la inteligencia colectiva y alianzas con universidades, están abriendo nuevas fronteras mediante la aplicación de Inteligencia Artificial en la ingeniería civil. Esta tecnología les permite hoy predecir comportamientos bajo estrés

sísmico y elevar la eficiencia a niveles que antes eran insospechados. Para Muñoz, en un mundo convulsionado por la incertidumbre, innovar ya no es una opción estratégica, sino la única garantía de un futuro estable para la logística global.

LA RECETA DE MIGUEL FERNÁNDEZ PARA SOBREVIVIR AL COLAPSO GASTRONÓMICO

Frente a la crisis que golpeó al rubro gastronómico durante la pandemia, el chef Miguel Fernández decidió no paralizarse. Identificó que, de un día para otro, las personas perdieron el acceso fácil a la comida y muchas no sabían cocinar por sí mismas al estar acostumbradas al delivery o al almuerzo en el trabajo.

"Vi una necesidad muy concreta: la gente estaba asustada y enfrentada a algo básico pero clave: tenían que aprender a alimentarse", relata Miguel. Entendió que no se trataba solo de vender recetas, sino de entregar autonomía en un momento de incertidumbre. Así, trans-



Miguel Fernández, Chef y creador de contenido gastronómico.

formó su modelo presencial en clases online, logrando una conexión potente con una comunidad que buscaba bienestar y compañía a través de la cocina.

Sin embargo, el camino no siempre es lineal. Miguel también habla desde la experiencia de haber cerrado un proyecto anterior que no prosperó como esperaba. Su consejo para quienes hoy enfrentan una crisis es honesto y poco romántico: "No siempre hay que resistir a toda costa. A veces, dar un paso al costado cuando un negocio no funciona —ni económica ni emocionalmente— es una decisión valiente". Para él, saber parar a tiempo evita deudas y un desgaste personal que puede ser irreversible.

HECHO V/S CONSECUENCIA: LA CLAVE DEL DESIGN THINKING

Para innovar de verdad, hay que saber distinguir entre el "hecho" (lo visible, como el alza de costos o una pandemia) y la "consecuencia" (el impacto real: negocios que pierden mar-

gen o clientes que cambian hábitos). El innovador baja a la consecuencia, porque ahí es donde aparece el dolor real que permite diseñar una solución valiosa.

Aunque el nombre suene complejo, el Design Thinking (o Pensamiento de Diseño) es simplemente una metodología para resolver problemas poniendo a las personas en el centro. En lugar de planificar una solución perfecta en una oficina, este enfoque obliga al emprendedor a observar qué es lo que realmente les incomoda a sus clientes. Es un proceso que prioriza la empatía y la experimentación rápida para entender el problema a fondo antes de invertir recursos.

El error más común en tiempos de crisis es partir desde la "idea brillante". El camino correcto es partir desde la observación. Muchas veces no es la crisis la que genera la oportunidad, sino la incapacidad de otros para leerla a tiempo. Al final, en tiempos de incertidumbre se cae lo superficial y se vuelve visible lo importante: saber cuándo girar, cuándo insistir y, sobre todo, cuándo soltar.

7 PASOS PARA ENTENDER EL PROBLEMA COMO UNA OPORTUNIDAD

TIPS	¿QUÉ HACER? (EN SIMPLE)
EMPATIZAR	Observar, escuchar y entender a las personas en su contexto real.
DETECTAR EL HECHO VISIBLE	Identificar qué está ocurriendo: crisis, escasez, alza de costos, cambio de hábitos, riesgo o fricción.
PROFUNDIZAR EN LAS CONSECUENCIAS	Traducir ese hecho en impacto real: pérdida, miedo, sobrecosto, demora, inseguridad, frustración o ineficiencia, ineficiencia.
IDENTIFICAR LA NECESIDAD INSATISFECHA	Definir qué necesita realmente la persona, empresa o cliente y qué hoy no está siendo resuelto de manera suficiente.
DEFINIR EL PROBLEMA CORRECTO	Dar claridad y foco al problema. Una buena definición evita soluciones atractivas para dolores mal comprendidos.
PRIORIZAR EL DOLOR RELEVANTE	No todo problema es oportunidad. Hay que enfocarse en uno que se repita, sea importante, repetible y donde una solución agregue valor real.
RECHÉN DESPUÉS IDEAR LA SOLUCIÓN	Primero entender. Luego definir. Después diseñar. Ese orden: reduce errores y mejora la utilidad de la solución.