

La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo

Gilbert Francisco Gómez Herrera*

Resumen

La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo. El propósito del presente artículo es exponer el proceso de innovación como una estrategia y solución empresarial para impulsar un crecimiento sostenido a largo plazo, con base a una revisión de las condiciones empresariales que puede tener una organización para impulsar o frenar la innovación como un mecanismo de diferenciación estratégica, ya que en efecto, los modelos clásicos de evaluación que las califican lo hacen desde un punto de vista operacional donde primordialmente se consideran sólo aspectos financieros y no buscan romper el statu quo de la organización. El texto ofrece al lector un modelo de auditoría empresarial desarrollado por los profesores Chiesa, Voss & Coughlan de la London Business School, como un instrumento que permite conocer la capacidad de una empresa para crear nuevos conceptos de bienes y servicios, o para desarrollar nuevos procesos de trabajo y comerciales, así como para calificar su habilidad para adquirir nuevos conocimientos y/o tecnologías. Ya que, como ellos explican, cuanto mejor estructurados e integrados estén estos procesos, mayor será la capacidad de innovación de una empresa.

Palabras clave: Administración, gestión empresarial, modelo de auditoría, procesos comerciales.

Abstract

Innovation as a strategy and business solution for boosting competitiveness and sustained growth in the long term. The reason of this article is to discussing the innovation process as a strategic business solution to promote a sustainable long-term growth, through a review about managerial conditions that an enterprise can have to support or hinder innovation as a differentiation strategic mechanism, since in fact, classical assessment models only take operational point of view and primarily just reflect on financial features, and they don't try to break down the company's statu quo. The text offers to the reader a framework for auditing technical innovation management developed by professors Chiesa, Coughlan and Voss from the London Business School, as a tool that let to know enterprise's ability to create new concepts of goods and services, or to develop new processes, and also allows to rate their ability to acquire new knowledge and/or technologies. Because, as they explain, while closer and better integrated are these process among each other the enterprise innovativeness will be greater.

Key words: Administration, business management, business processes, model audit.

Résumé

L'innovation, une stratégie et une solution d'affaires pour stimuler la compétitivité et à long terme une croissance soutenue. La raison de cet article est de discuter du processus d'innovation comme stratégie de solution d'affaires et de favoriser une croissance à long terme durable, fondée sur un examen des conditions d'affaires qui mai ont une organisation pour soutenir ou entraver l'innovation en tant que mécanisme différenciation stratégique, car en effet, les modèles classiques d'évaluation qui ne se qualifient du point de vue opérationnel lorsque principalement que des aspects financiers sont considérés et ne pas chercher à briser le statu quo de l'organisation. Le texte offre au lecteur un modèle d'audit d'entreprise élaborés par des enseignants Chiesa, Coughlan et Voss de la London Business School, comme un outil pour répondre à la capacité d'une entreprise à créer de nouveaux concepts de produits et services ou pour développer de nouveaux procédés travail et le commerce, et d'évaluer leur capacité à acquérir de nouvelles connaissances et/ou technologies. Parce que, comme ils l'expliquent, la plus structurée et intégrée de ces processus, plus la capacité d'innovation d'une entreprise.

Mots clefs: Administration, gestion d'entreprise, modèle d'audit, les processus d'affaires.

* Sierra de Juárez, Edif. 5A Depto. 201, Residencial Chahué, Sector I, 70987, Bahías de Huatulco, Oaxaca.

Teléfono: (958) 587-2225

Correos electrónicos: gilbert.gomez@gmail.com gigomez000@obs.eae.es

Introducción

El propósito del presente artículo es exponer el proceso de innovación como una estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo. El texto explica que no basta con ser capaz de crear y ofrecer un valor diferencial al mercado, también es indispensable desarrollar una ventaja competitiva y sostenerla a lo largo del tiempo. Es decir, por una parte hay que desplegar estrategias para lograr nuestros objetivos de vender y ser rentables, pero así mismo es preciso organizar algún otro proceso adicional que prepare a la organización para el futuro o ante cambios de su entorno y/o condiciones de trabajo.

Dentro de este marco el artículo responde en una primera aproximación a este concepto emergente del "management" donde convergen estrategia, tecnología, marketing y teoría de organizaciones. A la necesidad de revisar las condiciones empresariales que puede tener una empresa para impulsar o frenar la innovación como un mecanismo de diferenciación estratégica, ya que en efecto, los modelos clásicos de evaluación que las califican lo hacen desde un punto de vista operacional donde fundamentalmente se consideran sólo aspectos financieros y no buscan romper el *statu quo* de la organización.

Como se verá en el texto, la innovación es un reto estratégico que afrontan las empresas, ya que a medida que la presión competitiva aumenta y que el mercado se vuelve más exigente al estar mejor informado, las empresas deben de ajustar continuamente sus procesos internos de trabajo.

Por ello el texto aporta al lector un modelo de auditoría empresarial desarrollado por los profesores Chiesa, Voss & Coughlan (1996) de la London Business School, como un instrumento que permite conocer la capacidad de una empresa para crear nuevos conceptos de bienes y servicios, o para desarrollar nuevos procesos de trabajo y comerciales, así como para calificar su habilidad para adquirir nuevos conocimientos y/o tecnologías. Ya que, como ellos explican, cuanto mejor

estructurados e integrados estén estos procesos, mayor será la capacidad de innovación de una empresa.

El artículo explica cómo el alcance de la innovación, como proceso estratégico esta definido por los ambientes y espacios organizativos de cada empresa, así como por la voluntad deliberada y sistemática de su alta dirección por buscar nuevas oportunidades orientadas hacia una aplicación concreta, clara y cuidadosamente diseñada de este, a fin de mantener el ciclo activo e impulsar un crecimiento basado en la gestión de la innovación como agente de cambio.

La limitante más considerable que se considera podría afectar la consolidación de la gestión de la innovación como un proceso estratégico, se localiza en dos dimensiones controladas por la alta dirección en cada organización, y que definen de forma sistemática cómo la empresa aborda sus iniciativas empresariales, en primer término nos referimos a la Titularidad Organizativa, concepto que hace mención a la figura o área dentro de su estructura que tiene la responsabilidad de crear o impulsar nuevos negocios.

Por otra parte, otro aspecto vulnerable es la asignación de recursos, refiriéndonos a que en caso de existir una partida de dinero ésta pueda estar en la disyuntiva de impulsar nuevas iniciativas, o estar únicamente destinada a financiar propuestas *ad-hoc* o innovaciones continuistas.

Innovar es competir

El principio de la innovación es el cambio, y en el ambiente empresarial actual las economías del mundo consideran esto ya como una base para la competitividad, ya que para sostener un crecimiento en los mercados se vuelve necesario impulsar múltiples procedimientos de adaptación dentro de entornos cada vez más dinámicos y complejos.

El Foro Económico Mundial define la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de

productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que una economía puede sostener en el mediano y largo plazo. En otras palabras, las economías más competitivas tienden a ser capaces de producir mayores niveles de ingresos para sus ciudadanos y logran mantener el nivel de vida asociado, pero así mismo, aquellas en desarrollo tienen las mejores probabilidades de un rápido crecimiento en el mediano plazo (Anónimo 2010).

Este mismo organismo anualmente evalúa la competitividad económica internacional con base al modelo conocido como Índice de Competitividad Global (GCI por sus siglas en inglés) y ofrece a cada nación una referencia de su nivel de competitividad ante el resto del mundo. En el proceso se califican 110 variables que se agrupan en 12 indicadores generales, mismos que se clasifican en tres categorías en función de los agentes que pueden impulsar la economía de un país, y que en conjunto representan una aproximación a los principales fundamentos teórico y empíricos de la microeconomía y macroeconomía (Anónimo 2010).

En el marco de la reciente desaceleración económica global se incorporó al informe una gráfica que muestra el impacto que ésta tuvo en la competitividad internacional, donde se destacan las economías de Brasil, India, China, Australia y Canadá, que en este orden son los únicos estados que al final del 2009 registraron un impacto ligeramente positivo de esta recesión. No obstante que sus indicadores revelan diferencias significativas de hasta 81

posiciones en el caso de fundamentos y factores clave de desarrollo, y de hasta 38 lugares en el conjunto de agentes potenciadores de la eficiencia, lo más notable, como se muestra en la Tabla I, es el desempeño superior que tienen las economías de Brasil, India y China sobre los elementos que permiten la innovación y sofisticación de sus negocios más que sobre su estructura básica o de eficiencia, lo que puede sugerir un nuevo modelo o estrategia de desarrollo, como ejemplo es posible mencionar el crecimiento de la economía de Brasil, que en el 2007 el Índice de Competitividad Global la situaba en la posición 72, y al cierre del 2009 es la número 56 de una lista de 133 países evaluados (Anónimo 2010).

La Tabla II detalla el desempeño en los subíndices que califican la sofisticación de los negocios y la innovación de las economías de Brasil, India y China en comparación con el rendimiento de México en este mismo rubro y periodo, de la cuál podemos notar muy pocas similitudes en sus indicadores, entre las diferencias más notables se destacan la posición 67 que registran las empresas mexicanas en la sofisticación de sus procesos productivos y la 62 en el alcance de sus procesos de comercialización, consecuencia quizás de ocupar la posición 78 del gasto que hacen en Innovación y Desarrollo y de ser la economía número 94 en la disponibilidad de científicos e ingenieros.

Sin el ánimo de generar un debate sobre las condiciones que han favorecido el crecimiento de estas economías, el presente artículo toma el

Tabla I. Ranking general en el índice de competitividad global 2007 al 2009, y relación histórica de posiciones, desglosada en los tres paquetes de indicadores evaluados.

	Índice global de competitividad			Indicadores de competitividad								
				básicos			de eficiencia			de innovación		
	2007	2008	2009	07	08	09	07	08	09	07	08	09
Canadá	13	10	9	11	8	10	5	5	4	17	16	12
Australia	19	18	15	12	15	14	10	10	9	23	22	21
China	34	30	29	44	42	36	45	40	32	50	32	29
India	48	50	49	74	80	79	31	33	35	26	27	28
Brasil	72	64	56	101	96	91	55	51	42	41	42	38
México	52	60	60	56	60	59	50	55	55	60	70	67

Tabla II. Detalle de la relación de posiciones GCI 2009 sobre los agentes que Impulsan la sofisticación de los negocios y la innovación.

	Brasil	China	India	México
Sofisticación de los negocios	32	38	27	62
Proveedores locales, cantidad	10	11	3	55
Proveedores locales, calidad	35	53	41	47
Clusters, estado de desarrollo	29	16	2	53
Naturaleza de la ventaja competitiva	89	61	67	74
Amplitud de la cadena de valor	57	46	26	54
Control de la distribución internacional	26	45	44	69
Sofisticación de los procesos de producción	31	5	43	67
Alcance de sus procesos de comercialización	25	46	33	62
Voluntad para delegar la autoridad	40	65	36	77
Innovación	43	26	30	78
Capacidad de innovación	28	22	35	80
Calidad de las instituciones de investigación científica	41	35	25	65
Gasto de las empresas en Innovación y Desarrollo	29	23	36	78
Colaboración entre las Universidades y la industria	34	23	46	62
Contratación pública de productos de alta tecnología	6	13	68	93
Disponibilidad de científicos e ingenieros	6	36	4	94
Patentes de utilidad	59	50	58	60

impulso de la innovación y la sofisticación de sus negocios como uno de los elementos que han coadyuvado a su éxito al final de la pasada desaceleración económica. Por lo tanto los subtemas siguientes exploran brevemente los fundamentos básicos de la innovación como un concepto, como estrategia y como proceso de gestión para impulsar la competitividad nacional a nivel empresarial y un crecimiento sostenido a largo plazo.

La fuerza del cambio

La teoría del “Management” moderno intenta marcar una similitud entre los ecosistemas biológicos y los mercados, un ejemplo de esto es el término de economía evolutiva, que considera que en los mercados, múltiples organismos (organizaciones e individuos) compiten por unos recursos limitado y con reglas de supervivencia estrictas tales como: El mercado proporciona los elementos

precisos para determinar el éxito o el fracaso de las empresas. Entonces el resultado vendrá por la capacidad de adaptarse a los cambios, saberlos aprovechar en beneficio propio y lograr así el crecimiento y la supervivencia, y lo fundamental es determinar cómo el comportamiento individual de las empresas producen cambios en las condiciones generales de la economía, que a su vez influirán sobre las actitudes que adopten las otras empresas (Rodríguez Pomeda *et al.* 1999).

Estas ideas sugieren la existencia de un elemento de adaptación que se vuelve indispensable para sobrevivir en el medio empresarial, pero en todo caso si una organización no destina recursos para impulsar cambios en su estructura o procesos, es muy posible que ponga en peligro su permanencia en el mercado. Por el contrario, si busca impulsar cambios, su crecimiento será producto de una buena gestión del cambio.

Desde el punto de vista de esta última idea, los éxitos y errores pueden ser analizados constantemente para hacer de ésta actividad un proceso dinámico y de mejora continua. Y bajo este contexto es posible mencionar que las empresas han seguido un camino de aprendizaje en cuanto a lo que “gestión” como término se refiere. Por ejemplo, antes las empresas se referían a las personas que trabajaban en sus instalaciones como personal, ahora es claro que el talento de los individuos es un activo que conviene gestionar, por lo que definir qué perfiles de motivación atraer, cómo retener su talento y cómo ofrecer salarios emocionales se conoce hoy como gestión de recursos humanos.

Otro ejemplo es la apreciación en el tiempo del término “calidad”, las empresas han ido pasando de la idea de una Calidad Reactiva controlada por un técnico al final de una línea de producción, a una de Calidad Preventiva desplazando este control al principio de la línea. Posteriormente se buscó asegurar un nivel más óptimo de calidad y se extendió esta supervisión a todos los procesos de la empresa en lo que se define hoy como Calidad Total, y más recientemente buscan aprender de todas las experiencias en lo que se conoce como Mejora Continua. En suma todos estos cambios son producto de una gestión de calidad.

Pero en cuanto al modelo para gestionar la Innovación como fuerza de cambio no se tiene una trayectoria tan ampliamente documentada como en los ejemplos anteriormente mencionados, producto de haber atendido por décadas dos objetivos fundamentales de toda empresa y que aún hoy permanecen constantes: 1) vender, porque sin esto no hay utilidades 2) ser rentables, porque no importa sólo el costo de los “outputs”, sino también el capital empleado para lograrlos. Pero otro aspecto que ha perdurado, es el hecho de que las relaciones entre las organizaciones e individuos y los entornos o ecosistemas donde se desenvuelven han mostrado ser cambiantes. Hoy las condiciones actuales de trabajo en el mundo empresarial son (Ponti & Ferràs 2006):

- a) El ámbito de competencia es el mundo.
- b) La oferta excede la demanda.

- c) Los ciclos de vida de los productos y servicios se han acortado.
- d) Los consumidores están mejor informados y son más exigentes.
- e) Las ventas son poco predecibles.
- f) Hay que responder con rapidez a los cambios de moda y gustos.

Entonces, a fin de intentar asegurar la forma de competir y el éxito de las operaciones en el futuro o ante nuevas condiciones del entorno se puede comprender la necesidad de promover o gestionar el cambio como un proceso más al interior de la organización, pero dadas las características de esta nueva función, tal proceso ha tenido la particularidad de ser estratégico. De esta manera, la innovación, como campo del Management, se incorpora al pensamiento estratégico y a la operativa diaria de las empresas.

Innovación: proceso estratégico

Primero es necesario dejar claro que la innovación para constituirse realmente como proceso estratégico de negocio precisa de: a) Ambientes y espacios organizativos para la creación de ideas, b) Voluntad de explotación de las mismas y c) Procedimientos de gestión eficientes (Ponti & Ferràs 2006).

Ahora, si recordamos que la función de la innovación como fuerza de cambio es asegurar la forma de competir y el éxito de las operaciones en el futuro, es fácil comprender que como proceso estratégico debe entonces mostrar un enfoque claro de mercado (clientes). Es decir, sus actividades deben de incluir tareas tales como buscar e identificar nuevas oportunidades o necesidades insatisfechas en el mercado (“inputs”) hasta todas aquellas necesarias para concretar la satisfacción real de los clientes (“outputs”).

Entonces, ya como proceso la innovación debe entenderse como un conjunto de actividades recurrentes y estratégicas para asegurar la forma de competir, y que en la búsqueda consciente y deliberada de oportunidades puede involucrar o alcanzar a diversas áreas funcionales dentro de una estructura

organizacional. La Figura 1 representa este proceso y muestra cuatro tareas que pueden ser entendidas como los procesos necesarios para impulsar la innovación, y que a continuación se enumeran (Ponti & Ferràs 2006):

1. Creatividad: representa la capacidad de aportar ideas de divergencia respecto a los productos, los procesos, las tecnologías y la organización actuales.
2. Focalización: hace referencia a la capacidad de seleccionar las mejores ideas, basándose en un filtro de focalización estratégica (convergencia).
3. Eficiencia: muestra la capacidad de ejecutar con economía de recursos los proyectos surgidos de las fases anteriores.
4. Liderazgo: refleja el nivel de compromiso y convicción por parte de la alta dirección de la importancia del proceso.

Innovación: una capacidad que se puede gestionar

Con una base más interactiva y abierta al cambio podemos hablar de la existencia de espacios dentro de nuestro entorno como fuera de él o de herramientas o técnicas que nos permitirían descubrir las buenas ideas, pero más que saber ¿Dónde o cómo buscar? Lo correcto es preguntarse si podrían fluir o si tenemos la capacidad para aprovecharlas. Es decir, cuestionarse si somos tan eficientes para reconocer y tomar ventaja de ellas como la noticia de algún acontecimiento inesperado, o del cambio de percepción sobre la imagen de algún producto o servicio o la aparición de nuevas técnicas o tecnologías.

Nuestros logros en innovación como fuente de negocios tienen una relación directa con nuestra propia capacidad o eficiencia en esta

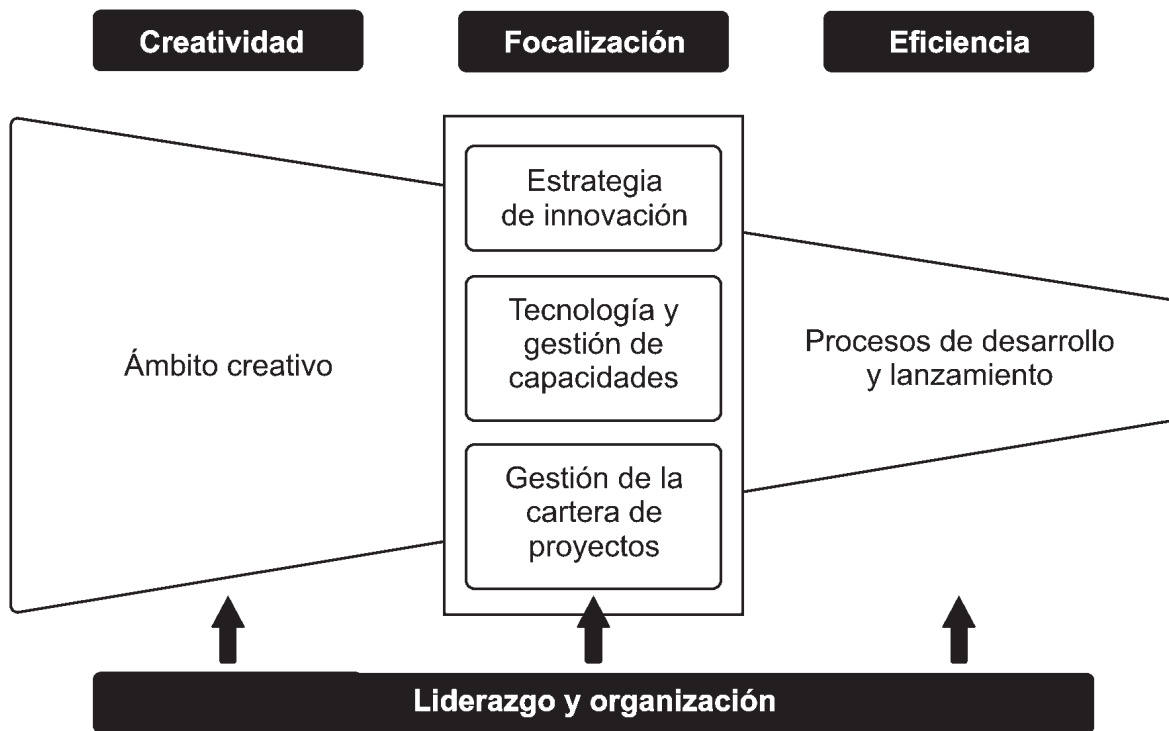


Figura 1. Principios de la gestión de la innovación.

tarea. En este contexto, los directores que persigan conscientemente esta estrategia necesitan de un marco de referencia para evaluar la conveniencia o no de impulsar un proyecto determinado. Es decir, requieren de un diagnóstico empresarial para conocer sus capacidades organizativas.

Los métodos clásicos de análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) o de análisis estratégico que vienen ayudándolos en esto han resultado ineficaces debido a que estas metodologías trabajan en función de las condiciones o capacidades que guarde la empresa al momento del análisis, en otras palabras, observan sus propias limitantes para a partir de ahí, generar planes de actuación (Muñoz & Vilá 2002).

Las investigaciones concluyen que los métodos deductivos han dado muestras de generar más pensamiento original al no estar condicionado por las limitaciones actuales de la empresa, y de esta manera se generan más ideas de ruptura que por métodos analíticos tradicionales que integran estas limitantes a su fórmula. En otras palabras, en un modelo deductivo de análisis podemos iniciar un pensamiento estratégico desde el punto de vista

de la situación ideal a la que deseamos llegar, para a partir de ahí tomar las decisiones estructurales e infraestructurales que mejor organicen los procedimientos para el trabajo. Sin embargo se observa que las herramientas de evaluación usadas para calificar el desempeño de un negocio o proyectos son fundamentalmente desde el punto de vista operacional y sobre todo para exponer sus aspectos financieros (Muñoz & Vilá 2002).

Por su parte, Chiesa *et al.* (1996) subrayan los procedimientos por los cuales las diversas empresas evaluadas identificaron nuevos conceptos de productos o servicios, o cómo otras se adelantaron a las necesidades de sus clientes y observaron el tiempo que les tomó desarrollar sus nuevos proyectos para posteriormente valorar el éxito comercial y el crecimiento que alcanzaron. Ellos hicieron evidente el mecanismo que hace posible un cambio continuo, lograron identificar no sólo los problemas sino que también explican la diferencia entre el rendimiento alcanzado y el esperado.

De su trabajo de investigación, los profesores desarrollaron un modelo sistémico de auditoría empresarial conocido como el modelo Voss-Chiesa (Fig. 2) que expone cinco tareas

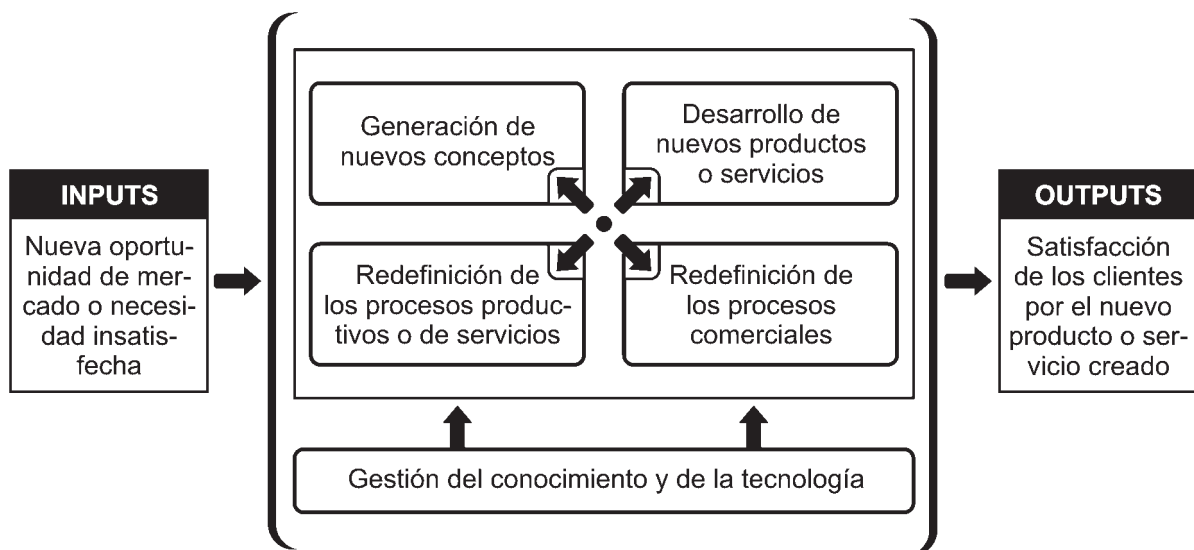


Figura 2. Modelo de auditoría empresarial Voss-Chiesa (Chiesa *et al.* 1996).

clave en lo que hoy se pueden considerar como las competencias organizativas necesarias para gestionar la innovación de forma eficiente:

1. Generación de nuevos conceptos: el modelo sugiere que la empresa debe ser fértil generando ideas sin importar el ámbito organizativo de donde provengan. Entonces, ante este contexto es necesario cuestionar cómo es que identifica la empresa nuevos conceptos de productos y servicios, cómo se adelanta a las necesidades de sus clientes, o inclusive conocer cuáles han sido los éxitos de la competencia, de que manera se estimula la creatividad y aportación de ideas en toda la empresa.
2. Desarrollo de productos: dentro de este contexto generalmente se mide el éxito o fracaso de un proyecto según su costo, tanto de producción como de comercialización, pero no se suele considerar el tiempo de llegada al mercado, en lo que el modelo sugiere como costo de oportunidad. Por lo que dentro de este marco conviene observar cómo se estructura la empresa para pasar de la idea al lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado, es decir, los procedimientos para desarrollar el nuevo producto o servicio en el menor tiempo posible.
3. Redefinición de procesos productivos: el modelo sugiere dentro de este contexto que toda empresa debe ser capaz de cuestionar continuamente la eficiencia de sus propios procesos productivos y de servicios. Entonces, bajo este marco es conveniente calificar los procedimientos para obtener mayor flexibilidad y/o productividad, o bien para lograr mayor calidad y/o menores costos.
4. Redefinición de procesos comerciales: dentro de este contexto el modelo sugiere que toda empresa debe de ser capaz de ofrecer nuevas propuestas comerciales o bien de abrir nuevos mercados inexplorados. Por lo que es conveniente saber cómo se aplican en la empresa las nuevas tecnologías de información para redefinir la comercialización de sus productos o

servicios, y cómo a través de esto se puede aportar valor.

5. La gestión del conocimiento y de la tecnología: en este último contexto, el modelo afirma que no es lo mismo la información que la empresa ya posee y genera que el conocimiento que puede cristalizar de esto, ya que no siempre la información se transforma en conocimiento organizativo. Por lo que resulta necesario revisar los procedimientos que siguen la evolución de las tecnologías y determinar cuáles afectarán a nuestros productos o servicios en el futuro, o de cuál podemos tomar ventaja y en qué ámbito dentro de nuestros procesos internos.

Aunque el proceso para gestionar la innovación puede llegar a ser el mismo para todas las empresas, cabe señalar que sus logros serán distintos en función de sus objetivos, estrategia y cultura empresarial que las definen. Es decir, cada una buscará enfocar y desplegar sus recursos humanos, financieros, sistemas y su propio perfil de liderazgo de manera eficaz y competitiva en la combinación de una estrategia de operaciones única, desde las técnicas de segmentación de compras, los conceptos de producción ajustada (“lean manufacturing”) y operaciones ágiles (“agile operations”) para usar esta logística integral como un valor diferencial y lograr uno de cinco objetivos (Terré 2002):

1. Innovación de producto: cuando la estrategia es lograr un éxito comercial en el mercado a partir de la generación constante de ideas.
2. Innovación de procesos: cuando la estrategia es encontrar una nueva forma de trabajar al lograr hacer las cosas de forma distinta, más rápida y/o barata.
3. Innovación tecnológica: cuando la estrategia es la aplicación industrial del conocimiento científico.
4. Innovación de ruptura: cuando la estrategia es romper con las pautas de consumo establecidas.
5. Innovación incremental: cuando la estrategia es la mejora progresiva del producto.

En resumen, al gestionar la innovación podemos encontrar diversas fuentes de negocio pero los resultados alcanzados por esta vía mostrarán nuestra propia capacidad o eficiencia en esta tarea, misma que debemos de mejorar constantemente.

Ejemplos de éxito

Como lo exponen Kim & Mauborgne (2005), un ejemplo claro de lo que es gestionar la innovación es el caso del Cirque du Soleil, que como industria ha existido por siglos, pero como empresa ésta realizó un análisis introspectivo de sus procesos, tanto de aquellos que buscaban generar nuevos productos como los orientados a la comercialización, creando un espacio antes desconocido en el mercado en el cual la competencia perdió toda importancia. Integró la diversión y emociones del circo con la sofisticación intelectual y la riqueza artística del teatro. Esto generó un concepto completamente nuevo el cual puso fin a esa disyuntiva entre el valor y los costos sobre la que la industria tradicional opera, ahora sus clientes están dispuestos a pagar un precio varias veces más alto que el de los circos tradicionales por una experiencia de entretenimiento.

Otra forma distinta de entender la idea de gestionar la innovación como un proceso estratégico son las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D), mismas que erróneamente se asocian sólo para grandes consorcios multinacionales que operan en industrias altamente intensivas en capital y tecnología como en la industria farmacéutica, la química o la electrónica, sectores donde sus investigaciones se han transformado en innovaciones icono como el descubrimiento y comercialización de la penicilina, el nylon o los microprocesadores respectivamente, y que son ya un legado para la humanidad.

Pero es necesario distinguir que cuándo la innovación es producto de la aplicación industrial del conocimiento científico se denomina Innovación tecnológica, y a partir de este hecho podemos decir que en toda industria o sector se puede producir una innovación por la gestión de la tecnología y el conocimiento, aunque su

actividad no sea muy intensiva en Tecnologías de la Información y Conocimientos.

Por ejemplo, hace dos décadas la industria discográfica impulsaba trabajos de investigación que buscaban dar una aplicación al rayo láser, concluyeron en el desarrollo del Disco Compacto o CD, que como sabemos sustituyó por completo a los discos de vinílico como medio de distribución de la música al mejorar la fidelidad en el sonido, pero más recientemente Steve Jobs, CEO (“chief executive officer”) de Apple, una empresa ajena a la industria discográfica desarrolló el concepto del “iPod” y ha comenzado a desplazar al CD en esta función a partir de explotar la idea o necesidad de “poder llevarte la música” sin que pese ni moleste a los demás, gracias a la combinación del concepto del “Walkman” un icono ya conocido décadas atrás y su tecnología de compresión digital de datos, lo que le abrió un nicho de mercado y su tecnología patentada le aseguró una ventaja comercial absoluta.

Otro ejemplo sobresaliente se produjo en la industria panadera, tan antigua como tradicional en la que quizás muchos dirían que no hay nada más que aprender y mucho menos que sea una industria que invierta en I+D. Una casa panadera española conocida hoy como “Grupo Don Panadero” cambió la forma de hacer y vender pan al introducir un producto elaborado con masa precocida ultracongelada por la aplicación de una nueva tecnología desarrollada de fermentos líquidos. Esto le brindó la oportunidad de almacenar, distribuir y ofrecer pan fresco y caliente a cualquier hora del día y hasta donde fuera necesario con una mínima manipulación en el punto de venta, y sin la intervención de personal calificado, lo que revolucionó la industria.

Pero en lo general, al gestionar la innovación el cambio más frecuente es la innovación incremental, que representa la introducción continua al mercado de productos o servicios con ligeras mejoras sucesivas, mismas que se acumulan como mejoras progresivas de los mismos para sostener la cuota de mercado.

Aunque es válido intentar dar continuidad a un éxito pasado, lo mejor es ofrecer un valor

diferencial en busca de que el mercado lo aprecie adecuadamente, o bien, lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Las empresas, o más concretamente sus directores ejecutivos o "CEO's", que promuevan la innovación al interior de sus organizaciones deben aprender a ejecutar alternadamente esta tarea con sus funciones del "day-to-day" para lograr hacer posible proyectos de innovación.

Referencias

- Anónimo. 2010. The Global Competitiveness Report 2009-2010. World Economic Forum. Consultado en enero del 2010 en: www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm
- Chiesa, V., P. Coughlan & C. Voss. 1996. Development of a technical innovation audit. *J. Produc. Innov. Manag.* 13(2): 105-136.
- Kim, C. & R. Mauborgne. 2005. *La estrategia del océano azul*. Editorial Norma, Colombia, 332 pp.
- Muñoz-Nájar, J.A. & J. Vilá. 2002. El sistema de innovación, competencias organizativas y directivas para innovar. *Dyna* 77(8): 13-21.
- Ponti, F. & X. Ferràs. 2006. *Pasión por innovar. De la idea al resultado*. Granica, Barcelona, 302 pp.
- Rodríguez Pomedá, J., P. Morcillo Ortega, F.C. Fernández de Navarrete & JM. Rodríguez Antón. 1999. Un ensayo sobre las relaciones contemporáneas entre Biología, Economía y dirección estratégica de la empresa. Encuentros multidisciplinares, Universidad Autónoma de Madrid. Consultado en enero del 2010 en: www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistanº2/Pomedá,%20Morcillo,%20Casani,%20Rdez%20Antón%20.pdf
- Terré O., E. 2002. *Guías de gestión de innovación: Diagnóstico*. CIDEM, Barcelona, 40 pp.