



Por: **ELBA Acuña**, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad de Lima

DESAFÍOS DE LA INNOVACIÓN: ¿TENEMOS UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA?

Mucho se ha dicho sobre la innovación. Al buscar este término en Google, arroja 121 millones de resultados al respecto. De acuerdo con la Real Academia Española, significa “creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado”. Es decir, incorporaría algo totalmente nuevo como algo con algunos cambios que luego sea transado en un mercado de bienes y servicios. Joe Tidd y John Bessant, han explorado y revisado ampliamente abundante literatura sobre el tema de innovación para escribir el libro “Managing innovation” donde resaltan varias ideas que deben ser tomadas en cuenta por todos los involucrados en el mundo de los negocios. Estas son:

- **LA INNOVACIÓN ESTÁ GUIADA POR LA HABILIDAD DE ENCONTRAR CONEXIONES, DETECTAR OPORTUNIDADES Y TOMAR VENTAJA DE ELLAS.** Además, la innovación no solamente puede ayudar a abrir nuevos mercados, sino también puede poner en evidencia nuevas formas de atender a mercados ya establecidos y maduros. Asimismo, la tecnología juega un papel clave en incorporar nuevas opciones radicales para atender a diferentes segmentos de la población, tanto de altos, medios o de bajos ingresos. La tecnología ha ayudado a llevar soluciones innovadoras a la base de la pirámide que antes no hubiera sido posible. Pero la tecnología es un instrumento, es decir una herramienta para innovar.
 - **LOS TIPOS DE PRODUCTOS NO SON UN FRENO PARA INNOVAR, YA QUE LA INNOVACIÓN PUEDE DARSE TANTO EN PRODUCTOS COMO EN SERVICIOS TANTO PÚBLICOS COMO PRIVADOS.** En la medida en que la innovación permita incrementar la calidad de vida y la disponibilidad de oportunidades para personas en las zonas más pobres de los países, será importante para el crecimiento económico de un país. Adicionalmente, los pequeños empresarios y emprendedores utilizan como herramienta la innovación, con la que ingenian para sacar adelante sus pequeños negocios. La expansión de Internet ha ampliado el alcance de la innovación en servicios de manera exponencial.
 - **LAS CONTRIBUCIONES DE LA INNOVACIÓN SON MUCHÍSIMAS,** y no solamente con precios más bajos, haciendo accesible productos y servicios a un mercado más amplio; sino también con una mayor cantidad de diseños, personalización; así como calidad de productos y servicios. Con el aporte de la innovación se pueden realizar tareas complejas en menor tiempo. En adición, la innovación en procesos también tiene un papel estratégico, pues muchas empresas gracias a un patrón consistente de innovación en procesos han tenido un crecimiento vertiginoso y han logrado alcanzar cifras importantes de participación de mercado.
- Algunos **mecanismos de innovación** otorgan ventajas estratégicas como se muestra en el siguiente cuadro:



MECANISMO	VENTAJA ESTRATÉGICA
Novedad en productos y servicios ofrecidos	Ofrecer cosas que nadie más puede hacer.
Novedades en procesos	Ofrecerlo de formas en que los otros no pueden lograrlo: más rápido, a menor precio, más personalizado.
Complejidad	Ofrecer algo que otros encuentran difícil de realizar.
Protección legal de la propiedad intelectual	Ofrecer algo, lo cual otros no pueden hacerlo a no ser que ellos paguen una licencia o alguna cuota de dinero.
Adición / Extensión de factores competitivos	Mover las bases de la competencia, por ejemplo, el precio del producto hacia el precio y calidad, o precio, calidad, opción, etc.
Tiempo	Ventaja del primer movimiento / Ventaja de ser seguidor rápido.
Plataforma de diseño robusta	Ofrecer algo que sea la plataforma en la cual otras variaciones y generaciones puedan ser construidas.
Reescribiendo las reglas	Ofreciendo algo que represente un concepto nuevo de producto o proceso -una forma diferente de hacer las cosas-
Reconfiguración de las partes del proceso	Repensar la forma en que las partes del sistema trabajen construyendo redes más efectivas, subcontratación u otros.
Transferencia en diferentes contextos de aplicaciones	La recombinación de elementos establecidos para diferentes mercados.

• EL DESAFÍO DE LA INNOVACIÓN SIEMPRE HA EXISTIDO Y NO ES ALGO ACTUAL. Existe una necesidad de innovar en un entorno de cambio constante, en todo y sobre todo utilizando la tecnología para cerrar las posibles brechas de vulnerabilidad contra la competencia. El contexto para innovar se ve presionado por una aceleración y distribución de la producción de conocimiento, la expansión de mercado, la fragmentación de

mercado, la virtualización del mercado, el incremento de usuarios activos de la Internet, la creciente preocupación por temas ambientales y el desarrollo de una infraestructura tecnológica y social.

• LA INNOVACIÓN NO SOLAMENTE ES CREAR NUEVAS IDEAS, SINO QUE ES EL PROCESO DE HACERLAS CRECER EN EL USO PRÁCTICO. Usualmente se confunde innovación con invención.

Esta última es solamente una parte de la primera, es el primer paso de un largo proceso de convertir una buena idea hacia un uso efectivo y extenso. Se podría inventar algo que no sea una innovación, por ejemplo, crear algo que no tenga demanda en el mercado.

- **LOS ESFUERZOS DE INNOVACIÓN TIENEN QUE GENERAR VALOR PARA QUE SEAN JUSTIFICADOS, YA SEA EN TÉRMINOS COMERCIALES O EN TÉRMINOS DE CREACIÓN DE VALOR SOCIAL.** La innovación no es solamente abrir nuevos mercados, sino que también ofrece nuevas formas de servir a mercados establecidos y maduros. Se puede hablar de las **cuatro Dimensiones o 4 Ps de la innovación:**

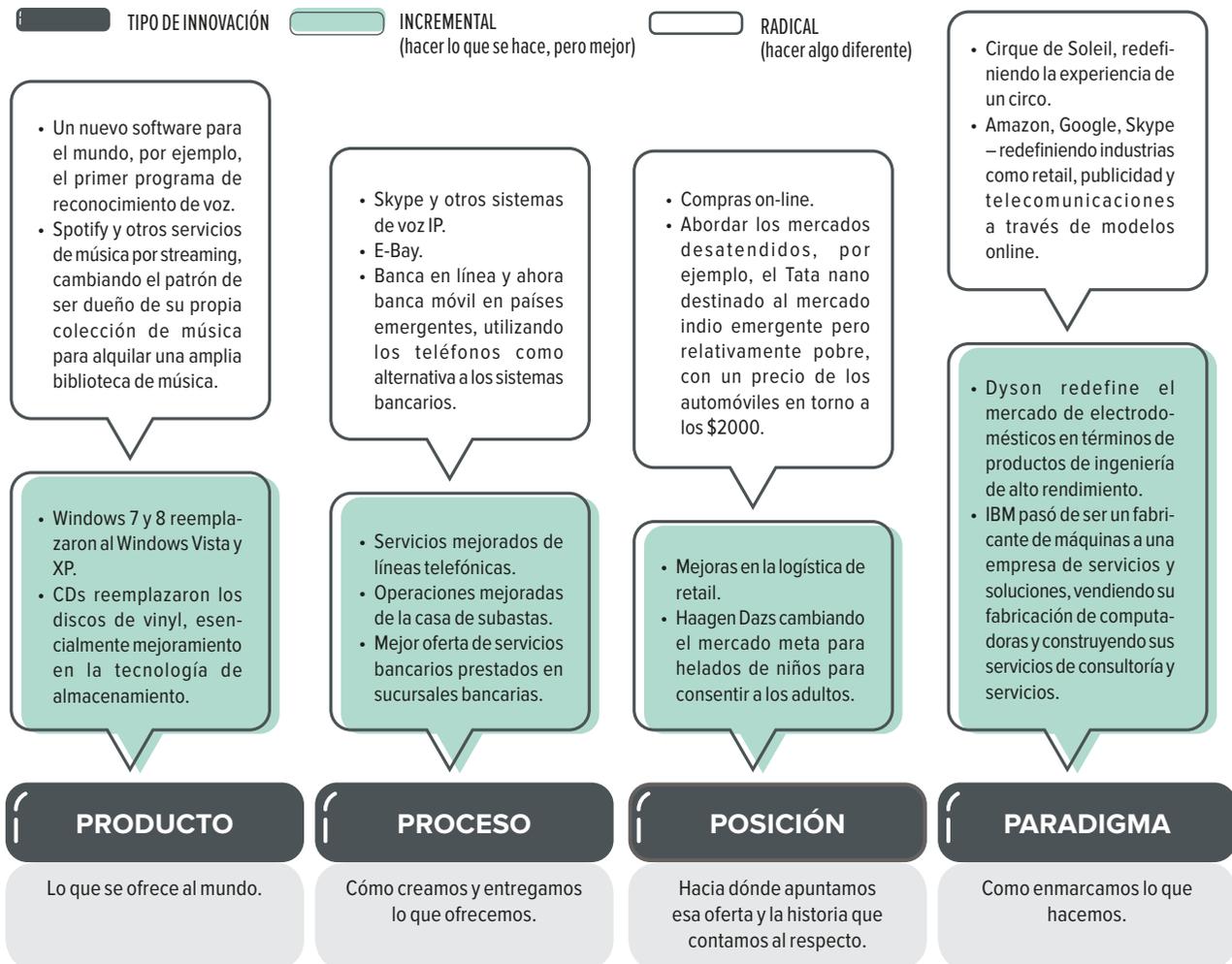
Innovación en producto: Cambios en los productos y servicios ofrecidos por la organización.

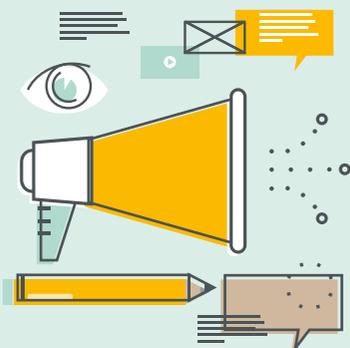
Innovación en proceso: Cambios en las formas en la que productos y servicios son creados y entregados.

Innovación en posición: Cambios en el contexto en los cuales los productos y servicios son introducidos.

Innovación en el paradigma: Cambios en los modelos mentales subyacentes que enmarcan lo que hace la organización.

Cada uno de los tipos de innovación indicados pueden moverse desde un nivel incremental hasta un nivel radical. Algunos ejemplos a continuación.





Según la Kellogg School of Management la definición de innovación en los negocios no se enfoca en cosas nuevas, sino en todo aquello que cree valor nuevo para los clientes y consumidores.

El ciclo de vida de la innovación: importante para las empresas

Las oportunidades de innovación cambian a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en nuevas industrias como la Biotecnología, Software-Internet, o material nano; hay una gran cobertura para la experimentación para nuevos productos y servicios. En industrias más maduras el enfoque va más alrededor de la innovación de procesos o de innovación en posiciones, buscando formas de entregar productos y servicios más baratos o más flexibles o para nuevos segmentos de mercado.

Los tipos de comportamiento organizacional que se necesitan para innovar son agilidad, flexibilidad, la habilidad de aprender rápido, la falta de preconcepciones o prejuicios acerca de cómo las cosas pueden evolucionar, entre otras. Muchas veces estas características son asociadas a organizaciones más pequeñas y flexibles; sin embargo, las organizaciones grandes también pueden cultivar estas características para lo cual deben de establecer formas de actuación determinadas.

Doce formas de innovar según la Kellogg School of Management

De acuerdo con Mohanbir Sawhney, Robert Wolcott e Iñigo Arroniz del Centro de Investigación en Tecnología e Innovación de la Kellogg School of Management de la

Northwestern University en los Estados Unidos, quienes entrevistaron a los gerentes de innovación de un número importante de grandes empresas y habiendo obtenido información de un cuestionario y analizado los datos, encontraron un “radar de la innovación” que representa 12 dimensiones de innovación en los negocios. Su definición de innovación en los negocios no se enfoca en cosas nuevas, sino en *todo aquello que cree valor nuevo para los clientes y consumidores*. Por lo tanto, *la creación de nuevas cosas no es necesaria ni suficiente para la creación de nuevo valor*. Se propone una aproximación sistemática para la innovación en negocios que incorpore las siguientes doce dimensiones:

1. **Oferta:** nuevos productos o servicios.
2. **Plataforma:** Oferta derivada basada en la reconfiguración de componentes de la plataforma.
3. **Soluciones:** Ofertas integradas que los clientes valoran.
4. **Clientes / consumidores:** necesidades no satisfechas o nuevos segmentos de mercado.
5. **Experiencia del cliente:** rediseñar los contactos e interacciones con los clientes.
6. **Captura de valor:** redefinir el modelo de negocio y cómo se generan los ingresos.
7. **Procesos:** para mejorar la eficiencia o efectividad.
8. **Organización:** cambiar el alcance o estructuras.
9. **Cadena de suministro:** cambio en el abastecimiento y cumplimiento de pedidos.
10. **Presencia:** nueva distribución o canales de venta.
11. **Marca:** apalancamiento o reposicionamiento.
12. **Redes:** crear ofertas integradas utilizando redes.