

# LAS CLAVES DE LA INNOVACIÓN COMPETITIVA COMO FUENTE GENERADORA DE VALOR

César Álvarez Falcón<sup>1</sup>  
Cindilú Garro Manayay<sup>2</sup>  
Heisely Mori Peláez<sup>3</sup>

## Abstract

Crisis evidence the difficulties that organizations present to manage change; at the same time, history has taught us that the organizations are the ones capable to identify and create opportunities through innovative ideas put in practice, the ones that always turn out in the generation of value for the same organizations

It turns out very paradoxical that there are the same corporative environments the ones that present innumerable obstacles to innovation. We can noticed that, in general, organizations are designed to be efficient in a certain environment but not to adapt to changes, even less, to encourage an innovation to overcome them.

But we must acknowledge the fact that companies don't innovate by themselves, it is people's creativity what lets them innovate. In that sense, this document is focused to the innovation management, and the identification of those key elements needed to foster competitive innovation in organizations.

**Key words:** innovation, competitiveness, innovation culture, creativity, teamwork

---

<sup>1</sup> Ph.D. en Economía Política por la Universidad La Sorbonne de Paris. Email: calvarez@upc.edu.pe

<sup>2</sup> Egresada de Ingeniería Económica por la Universidad Nacional de Ingeniería. E-mail: cgarro@upc.edu.pe

<sup>3</sup> Bach. en Ingeniería Económica por la Universidad Nacional de Ingeniería. E-mail: hmori@upc.edu.pe

## Resumen

En épocas de crisis se ponen en clara evidencia las dificultades que tienen las organizaciones para gestionar los cambios; al mismo tiempo, la historia nos ha enseñado que son las organizaciones las capaces de identificar y crear oportunidades a través de ideas innovadoras puestas en práctica, las mismas que resultan siempre en generación de valor para las propias organizaciones cuando la creatividad es implementada.

Resulta increíblemente paradójico que sean los propios entornos corporativos los que presenten innumerables obstáculos a la innovación. Podemos notar entonces que de manera general, las organizaciones están diseñadas para ser eficientes en un determinado entorno, más no para adaptarse a los cambios y mucho menos para incentivar una innovación que los supere.

Pero debemos tomar conciencia de que las empresas no innovan por sí solas; sino que es la creatividad de las personas lo que las permite innovar. En ese sentido, este documento está enfocado a la gestión de la innovación y la identificación de aquellos elementos claves necesarios para implementar la innovación competitiva en las organizaciones.

**Palabras clave:** innovación, competitividad, cultura de innovación, creatividad, trabajo en equipo.

## 1. EL IMPERATIVO DE INNOVAR: CREAR VALOR vs. AGREGAR VALOR

Las crisis económicas están llenas de noticias de dolor, como la quiebra de empresas, las reducciones de personal, las sustanciales pérdidas económicas, entre otras, y efectivamente son algunas de las noticias que han estado presentes en los medios de comunicación desde que se inició “oficialmente” la crisis internacional (Septiembre del 2008). Sin embargo, son estas mismas crisis las que proveen oportunidades para empezar nuevos negocios, crear nuevos productos, servicios y procesos, y fortalecer la fidelidad de nuestros clientes. En síntesis, en épocas de crisis impera aún más la necesidad de innovar para crear valor o de lo contrario desvanecerse en la turbulencia.

Para ayudarnos a comprender los alcances de la diferencia entre crear valor y agregar valor, sólo se requiere prestar atención a la tendencia que viene marcando China. Aún cuando el crecimiento de China ha sido explosivo en los últimos años, sus organizaciones han tomado conciencia de que la mano de obra barata por sí sola no puede sostener este crecimiento. China, viene apostando por la creatividad, tanto en el arte como en la industria, y ésta se ha convertido rápidamente en uno de los elementos centrales de la misión nacional de éste país; ello se evidencia en la implementación de una serie de actividades - en conjunto con un plan de gobierno bien definido - orientadas a enfatizar la innovación científica y tecnológica. Una evidencia de esta nueva actitud es la determinación de reemplazar la vieja y ya conocida etiqueta de “*Hecho en China*” por la nueva de “*Creado en China*”.

Lo expresado anteriormente nos estaría demostrando la necesidad de cambiar las viejas prácticas orientadas a agregar valor a las materias primas por la nueva de enfocarnos en promover la innovación como práctica permanente dentro de las organizaciones. Para ello sería necesario reformular los actuales modelos de negocios y de gestión, de manera tal, que podamos implementar y sostener la innovación competitiva como la principal fuente generadora de valor en las organizaciones.

## 2. EL FUTURO DEL TRABAJO DIRECTIVO: CREACIÓN DE ESPACIOS PARA GENERAR VALOR

Si bien es imperativo implementar la innovación dentro de las organizaciones modernas para hacerlas competitivas, esto obliga necesariamente a una nueva concepción dentro del trabajo directivo y como consecuencia de ello, *la creación de espacios para generar valor*. En ese sentido los directivos deben ser capaces de proveer elementos básicos: como valores y principios organizacionales, que permitan fomentar el aprendizaje y la innovación como fuente generadora de valor, en sus organizaciones. La forma en que se proveen dichos elementos puede ser formal o informal y deberá adaptarse al tamaño y naturaleza de cada organización.

Figura 1



Elaboración propia

Para que estos espacios para la creación de valor sean mayores, es necesaria la implementación de una estrategia basada en las personas. Se deben identificar en los colaboradores que conforman la organización aquellas motivaciones individuales que están alineadas con las metas organizacionales (obsérvese la figura anterior). Mientras dicho espacio (intersección de motivaciones individuales con metas de la organización) sea mayor,

habrá un mayor compromiso por parte de las personas de la organización para la generación de valor. Este tipo de identificación que tienen los trabajadores con su organización conlleva a una mayor estimulación de la creatividad individual en el cumplimiento de sus funciones, porque reconocen que su trabajo obedece a un fin superior.

## 2.1 LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

Dado que cada empresa es única, existen diferentes formas de generar valor y hacerlas crecer. Esto dependerá de factores diversos que van desde las características propias de la industria o negocio a la que se pertenece hasta cualidades intrínsecas de cada organización.

Figura 2



FUENTE: R. Jacoby y D. Rodriguez (IDEO). Innovation, growth, and getting to where you want to go.

En la figura anterior podemos apreciar dos ejes de acción: productos (vertical) vs. usuarios (horizontal), en los que cada organización puede planear y desarrollar su estrategia para la generación de valor en sus negocios utilizando el potencial interno:

- El cuadrante I esta dado cuando la organización enfrenta a los mismos usuarios de siempre con los mismos productos y servicios de siempre.
- El cuadrante II lo determina la adaptación de los mismos productos o servicios de siempre para atraer nuevos usuarios.
- El cuadrante III esta dado por la incursión en la producción nuevos productos o servicios para los usuarios de siempre; esto es a través de la expansión y diversificación de sus marcas buscando consolidar la fidelidad de los clientes.
- El cuadrante IV implica la creación de nuevos mercados, aquí la empresa es capaz de generar nuevos usuarios ofreciéndoles nuevos productos o servicios. En esta forma la puesta en práctica de una innovación competitiva es el factor de éxito.

A fin de hacer viables la innovación en las organizaciones, es necesario pensar en qué tipos de innovación y mercados se esta interesado y cuál estamos en capacidad de desarrollar e implementar.

En ese sentido podemos distinguir a tres tipos de directivos según la forma de innovación que implementan:

**El Directivo Incremental:** Este tipo de directivo pretende hacer crecer su organización con las mismas practicas de siempre. Generalmente, éste tipo de directivos percibe que la organización se desempeña eficientemente y que por lo tanto no debería de cambiar (ver la figura 3).

Figura 3



FUENTE: R. Jacoby y D. Rodríguez (IDEO). Innovation, growth, and getting to where you want to go.

**El Directivo Estacionario:** Estos directivos optan por innovaciones no muy dramáticas. Aún cuando se puede creer que la innovación es todo o nada, el espacio en el que se desenvuelve y desarrolla el directivo estacionario exige: una gestión del conocimiento eficiente, la promoción de búsqueda de nuevas oportunidades, implica ser flexible para adaptarse al cambio brindando la posibilidad de generar ventajas competitivas a la organización (figura 4).

Figura 4



FUENTE: R. Jacoby y D. Rodríguez (IDEO). Innovation, growth, and getting to where you want to go.

**El Directivo Visionario:** Este tipo de directivo no sólo hace crecer su negocio sino que hace que su organización lidere los cambios (figura 5). Este tipo de directivo más que buscar adaptar su organización al cambio, pretende generar el cambio, debido a ello afronta mayor cantidad riesgos e incertidumbres. El directivo visionario promueve como parte de su ADN la generación de ideas creativas dentro de su organización, implementa estructuras organizacionales flexibles (o adaptables), alinea la innovación competitiva a su estrategia organizacional, en síntesis éstos directivos instituyen en su organización la cultura de una innovación permanente y sostenida.



Figura 5



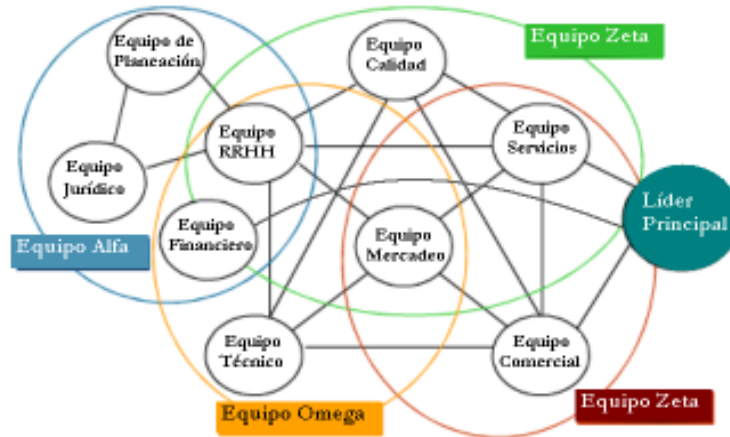
FUENTE: R. Jacoby y D. Rodríguez (IDEO). Innovation, growth, and getting to where you want to go.

## 2.2 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS ADAPTABLES

La creciente cantidad de cambios que enfrentan las organizaciones exige la implementación de estructuras organizativas que sean adaptables a dichos cambios, es decir, alineadas con los nuevos objetivos (ver "Mapas Estratégicos" de Kaplan y Norton, 2004).

Figura 6

## ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES ADAPTABLES



FUENTE: Universidad ICESI. "Talento Humano como estrategia en la empresa"

Las estructuras organizativas adaptables o alineadas deberán presentar características como las siguientes:

- Facilitan la implementación de la innovación competitiva.
- Promueven la descentralización de las decisiones.
- Exigen la nivelación del poder.
- Fomentan la integración y coordinación de las actividades.
- Trabajan con equipos multifuncionales de trabajo
- Promueven la generación de espacios informales para la comunicación de ideas
- Si hablamos de formatos, pasan de la tradicional pirámide a un formato circular (ver figura 7)

Figura 7

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TRADICIONAL VS. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADAPTABLE



FUENTE: Universidad ICESI . "Talento Humano como estrategia en la empresa"

### 3. LAS CLAVES DE LA INNOVACIÓN COMPETITIVA

Hasta el momento hemos explorado la necesidad de las empresas de adaptarse e innovar para poder diferenciarse de la competencia y alcanzar así una potente ventaja competitiva.

Pero para que las organizaciones puedan transformarse a si mismas requieren previamente de disponer de una serie de valores y principios organizacionales comprometidos por los colaboradores de la misma. A continuación propondremos las claves de una innovación competitiva:

#### 3.1 LA CULTURA DE INNOVACIÓN

Se debe empezar por entender a las organizaciones como instrumentos sociales que permiten la convergencia del esfuerzo y trabajo de muchas personas para alcanzar objetivos que no se hubieran podido alcanzar de manera individual. La implementación de una cultura de la innovación dentro de la organización permite potenciar o repotenciar aquél efecto sinergia que de por sí, pasivamente, poseen las organizaciones, y a la vez exige adoptar una serie de practicas enfocadas en motivar a sus colaboradores dentro de la organización en la creación, desarrollo e implementación

de ideas que se traduzcan en valor. Lo señalado previamente, es muy importante no solamente a nivel de empresas sino también se puede aplicar a nivel de países para romper de ésta forma la eterna paradoja de los países en vías de desarrollo de ser llamados los *ricos países pobres* (ver “Riqueza Natural de la Nación: La Gran Paradoja”, Álvarez 2004).

## **¿CÓMO IMPLEMENTAR LA CULTURA DE INNOVACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN?**

Si deseamos que se generen ideas creativas que generen valor dentro de la organización se debe tener a todos los colaboradores altamente motivados y alineados con el logro de las metas y objetivos de la organización, y esto es posible con la implantación una estrategia basada en las personas. Cuando los individuos están fuertemente identificados con la organización estarán más incentivados para generar ideas creativas que faciliten a la organización en el alcance de sus metas.

Lo segundo es brindar a los colaboradores *espacios de libertad para ser creativos* sin prejuicios preestablecidos. Aún cuando debemos aceptar que resulta difícil reconocer el potencial de una idea, ello no debe llevarnos a desecharla a priori. Si los colaboradores de la organización sienten que sus ideas no son tomadas en cuenta o no son valoradas, pierden en consecuencia el deseo de generar ideas y se reducen, limitan o eliminan los espacios de innovación en las organizaciones. Por ejemplo, IDEO, una de empresas de innovación más exitosas del mundo, tiene como una de sus reglas de oro para incentivar la generación de ideas, el *promover el fracaso*, pues *no sólo de los errores se aprende sino que esto genera confianza para seguir siendo creativos sin temor a ser criticado o ridiculizado*.

Otro punto a tener en consideración es que, tanto los colaboradores como las organizaciones tienden ser muy celosas de sus ideas. En ese sentido, es necesario tener presente que las ideas pasan por un proceso creciente donde adquieren su verdadero valor sólo cuando son ejecutadas, y como se puede observar en el ciclo de vida de las ideas (ver la figura 8) las ideas evolucionan a través de diferentes filtros y

finalmente son pocas y con variaciones las que se ejecutan realmente. Las variaciones se producen como consecuencia del espacio y proceso de filtraje.

Figura 8



FUENTE: Seminario Internacional: Gestión de la Innovación. EPG-UPC, Noviembre 2009.

Una de las alternativas para que los colaboradores y las organizaciones accedan a compartir sus ideas es la experiencia de IDEO que viene implementando una *mentalidad de abundancia*<sup>4</sup>, esto facilita la colaboración, lo que no sólo enriquece las ideas sino que acelera el proceso de su realización.

La cultura de la innovación permite a la organización, no sólo identificar las oportunidades y amenazas que se generan al exterior de las organizaciones, sino que permite a la organización impactar en el entorno global con mejores ventajas competitivas.

<sup>4</sup>La *mentalidad de abundancia* es un concepto que hace referencia a la respuesta a los espacios de libertad para la creatividad que se instalan en las organizaciones donde se desarrolla una cultura de innovación, en el cual los colaboradores perciben que sus ideas serán reconocidas, recompensadas y protegidas.

Es necesario señalar que las esferas de acción de la cultura de la innovación son la persona, el equipo y la organización, tal como se aprecia en la figura 9.

Figura 9



FUENTE: Elaboración propia

- La primera esfera es la persona. En esta la cultura de la innovación esta enfocada a motivar la creatividad en las personas. Para ello es necesario que la organización les brinde a los colaboradores que la componen, espacios de libertad para la generación de ideas creativas. Todas las personas nacemos siendo creativas y para que las organizaciones puedan realmente beneficiarse de dicha creatividad deben estimularla, potenciarla y ponerla en valor.
- La segunda esfera es el equipo. Para efectos de motivar la innovación se exige que estos sean multidisciplinarios y que la comunicación sea fluida, clara y directa. Esto se sustenta en el hecho que la inteligencia colectiva supera siempre a la individual.
- La tercera esfera es de la organización misma, la cultura de la innovación permite a la organización adaptarse y gestionar mejor los cambios y riesgos que vienen con ellos, de

manera tal que facilita el alcance de sus objetivos estratégicos y le brinda mayores ventajas competitivas.

### 3.2 EL TRABAJO EN EQUIPO

Se basa en dos pilares: la diversidad de pensamiento y la colaboración.

Figura 10



FUENTE: Elaboración propia

Existen diferentes formas de enfocar un mismo problema, o alcanzar una meta, el trabajo en equipo brinda la posibilidad de asumir la creatividad desde diferentes perspectivas lo que no sólo permite enriquecer las ideas (divergencia que permite enriquecer el portafolio de ideas para el logro de las metas, ver figura 10)) sino que los diferentes talentos aceleran el proceso de ejecución de las mismas (convergencia en la acción a través de la colaboración, ver figura 10).

### 3.3 LA INNOVACIÓN COMPETITIVA ALINEADA A LA ESTRATEGIA

El desarrollo de capacidades sistémicas de innovación competitiva nos permite explorar y explotar nuevos métodos de creación de valor. Pero es necesario que las estrategias de innovación competitiva que implemente la organización se encuentren alineadas con su estrategia organizacional para poder determinar en qué innovar.

Finalmente, podemos afirmar que las claves de la innovación competitiva son cinco (ver la figura 11): la cultura de la innovación, el trabajo en equipo, la innovación competitiva alineada a la estrategia, quedando pendientes por desarrollar la gestión de la innovación y el liderazgo.

Figura 11



FUENTE: Elaboración propia



#### 4. CONCLUSIONES

- Las claves de la innovación competitiva son cinco: la cultura de la innovación, el trabajo en equipo, la innovación competitiva alineada a la estrategia, la gestión de la innovación y el liderazgo.
- La globalización, la crisis y las brechas existentes entre los países, han incrementado la necesidad de las organizaciones por diferenciarse de la competencia y mejorar su capacidad de gestionar los cambios, lo que ha vuelto imperativo la innovación, no sólo en la creación de nuevos productos, servicios y procesos, sino los métodos de gestión para la creación de valor.
- Aún cuando existen diferentes formas de llevar a cabo la innovación competitiva, el fondo es el mismo, y está basado en los colaboradores. Las organizaciones deben entender que son éstos los que crean valor, no sólo para las organizaciones en sí, sino también para los clientes, pues son ellos los que demandan productos, servicios y procesos para satisfacer sus necesidades.
- Para fomentar la cultura de la innovación resulta imperativo que las organizaciones identifiquen correctamente las motivaciones individuales de sus colaboradores y sus coincidencias con los objetivos de la organización. Esto podría darse en la forma de potenciarlas, repotenciarlas o alinearlas.
- Si bien las organizaciones con estructuras flexibles poseen una mayor capacidad para adaptarse y generar cambios; la velocidad con la que los cambios se vienen generando, hace imperativo que las organizaciones sean también altamente flexibles en sus modelos de negocios y en sus modelos de gestión.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

ALBURQUERQUE, Francisco. "La importancia del enfoque del Desarrollo Económico Local". Editorial Homo Sapiens. Rosario, 2001.

ALVAREZ FALCÓN, César: "Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio". Cuadernos de investigación EPG. Perú, 2009.

ALVAREZ FALCÓN, César: "Riqueza Natural de la Nación. La Gran Paradoja". Torre Azul Ediciones. Perú, 2004.

ÁLVAREZ FALCÓN, César & MORI PELÁEZ, Heisely: "Un Modelo de Innovación para el fortalecimiento y desarrollo de los Gobiernos Locales". Revista Economía y Derecho, N° 25, EPG-UPC. Perú, 2010.

BANCO MUNDIAL: "Perú. La oportunidad de un país diferente". Banco Mundial. Perú 2006.

BARTON, Cynthia: "The Innovation Killers". AMACOM, USA, 2006.

BITRAN, Eduardo: "Crecimiento e innovación en Chile". Revista Perspectivas No 249. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Chile, 2002.

ELGAR, EDWARD: "Knowledge Externalities, Innovation Clusters and Regional Development". New Horizons in Regional Science. United Kingdom, 2007.

ERTO, Pasquale: "Statistics for innovation". Springer. Italia, 2009.

FRIEDRICH, VON BRAUN, Christoph: "The innovation war". Prentice Hall PTR. USA, 1996.

GILDA, Farrell, TRILLÓN, Samuel y SOTO, Paul. "LEADER II. La competitividad territorial. Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia LEADER". Fascículo 1. Bruselas – Bélgica, 1999.

HAMEL, Gary: "Leading the Revolution". USA, 2000.

HIRSCH-KREINSEN, Hartmut & JACOBSON, David: "Innovation in Low-Tech Firms and Industries". Industrial Dynamics, Entrepreneurship and Innovation. Great Britain, 2008.

JACOBY, Ryan & RODRIGUEZ, Diego: "Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go". Design Management Review Vol. 18 No. 1. USA 2007.

KAPLAN, Robert & NORTON, David : « Mapas Estratégicos. Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles". Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

LAROUSSE & LE MONDE: "Dictionnaire de L'Economie". LAROUSSE/HER 2000.

MAGGI, Claudio: "La innovación como eje para la generación de ventajas competitivas".

MAMUT, Tatyana & WITT, Leslie: "Seminario Internacional: Gestión de la Innovación. La Gran Ventaja Competitiva". EPG-UPC. 17 de Noviembre 2009.

MARKLUND, Goran, WESSNER, Charles & VONORTAS, Nicholas: "The Innovation Imperative. National Innovation Strategies in the Global Economy". Mixed Sources. Great Britain, 2009. Presentación en Lima. 2008.

MINTZBERG, Henry: "Directivos, No MBAs". Ediciones Deusto. España 2005.

OEDC & EUROSTAT: "Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data". Versión electrónica. 2005.

PORTER, Michael: "Seminario Internacional: Claves de una Estrategia Competitiva". U. del Pacífico. 30 de Noviembre 2009.

SCHUSCHNY, Andrés & SOTO, Humberto: "Guía metodológica: Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible". CEPAL, Chile, 2009.

SINGLETON JR., Royce & STRAITS, Bruce: "Approaches to Social Research". Oxford University Press. USA 2005.

TALEB, Nassim Nicholas: "El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable". Ediciones Paidós Ibérica S.A. España 2008.

THIRLWALL, Anthony: "La naturaleza del crecimiento económico. Un marco alternativo para comprender el desempeño de las naciones". Fondo de Cultura Económica. México, 2003.

WORLD ECONOMIC FORUM: "The Global Competitiveness Report 2009-2010". WEF. Switzerland, 2009.

[www.cepal.org](http://www.cepal.org) Portal Institucional de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe, programa de las Naciones Unidas.

[www.cnic.cl](http://www.cnic.cl) Portal Institucional del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad de Chile.

[www.concytec.gob.pe/sinacyt/](http://www.concytec.gob.pe/sinacyt/) Portal del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica del Perú.

[www.definicion.de](http://www.definicion.de) Diccionario temático On-line en español.

[www.ideo.com](http://www.ideo.com) Portal de la Empresa de Innovación IDEO.

[www.glaizer.com](http://www.glaizer.com) Portal de la Empresa Francesa de Innovación Tecnológica Glaizer.