

Capítulo 1

EL VALOR ESTRATÉGICO DE LA INNOVACIÓN

Desde el punto de vista del enfoque estratégico, la dinámica de la Administración como disciplina de conocimiento y acción se puede apreciar mediante la emergencia de tres fases: la primera es la de iniciación del capitalismo, donde se orientó el trabajo hacia la reducción de los costos, con un esfuerzo concentrado en el uso de la mano de obra y la elevación de la productividad, es decir, en esta época, el enfoque fue de eficiencia, así que para tomar decisiones el criterio importante era el costo, por ello la escuela clásica y la humanista, como emergencias destacadas en la disciplina, se dedicaron a trabajar el tema de la productividad: una, la clásica partió del punto de vista de los sistemas y procesos, y la otra, del lado humano.

15

Posteriormente, con la contribución de Drucker (1972) se pasó a mirar los resultados, lo cual implicaba tomar en cuenta no solo los costos, sino otras variables, especialmente las ventas y la rentabilidad. Fue la época en la cual se hizo famosa la administración por objetivos (Mali, 1978; McConkey, 1985). Luego, en un contexto altamente competitivo, la mirada se dirige a la creación de valor (Porter 1980; 1985), por ello se hace presión sobre la calidad (Deming, 1989; Juran, 1990a), el servicio (Carlzon, 1991; Albrecht, 1990) y la innovación (Drucker, 1985; Hamel, 2000). De hecho, el mundo actual se encuentra en una economía basada en el valor, por oposición a las épocas anteriores, en

las cuales dominaba la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, esto no excluye lo del costo porque en una economía de alta competencia como la de hoy, se deben trabajar ambos conductores de competitividad (valor y costo) de manera simultánea. De esta forma se llega a una síntesis histórica importante.

Pero la creación de valor nos lleva más lejos en los tiempos recientes, porque para generarlo, precisamente, se debe utilizar el talento humano, y en especial, la imaginación. Ella es fundamental para el mejoramiento e innovación de los productos, operaciones y la gestión. De allí que si antes predominaba la racionalidad, hoy se está más cerca de la imaginación como función mental importante, sin descartar el valor de la inteligencia desde el punto de vista de la lógica y la práctica.

16

Por otra parte, la empresa se debe concebir como inmersa en un entorno determinado, con el cual realiza unas interacciones que le permiten no solo responder, sino cambiarse a sí misma para que pueda sobrevivir y desarrollarse. El tema de la interacción ser-humano-entorno y empresa-entorno ha dado mucho de qué hablar. Al respecto, algunos modelos se han enfocado en la influencia del medio sobre el individuo o la organización; es el caso de la teoría de la contingencia, donde se supuso que la turbulencia ambiental determinaba la organicidad de la estructura. Sin embargo, el problema con este tipo de análisis es que se desconoce la dinámica interna. En contraste, otros plantean la importancia de la dinámica propia y descuidan o le restan trascendencia a las fuerzas externas; en este sentido, vale la pena mirar la analogía con la teoría del desarrollo en psicología, como es el caso de la teoría de Piaget (1983), que veía el desarrollo intelectual del niño como una dinámica

propia. En cambio, Vigotsky (1995) planteó una teoría que ve el desarrollo infantil como producto de ambas fuerzas. En el caso de la empresa, esta idea de explicar la transformación desde los dos ángulos es la que ha caracterizado el movimiento de las capacidades dinámicas (Nelson & Winter, 1982, 2002; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2009).

Este punto tiene importancia desde el ángulo de la innovación porque la empresa busca impactar al medio, y para ello tiene que realizar lo que Piaget (1983) llama “asimilación”, esto es, entender la realidad. Pero además, la firma debe cambiar su accionar frente al ambiente, lo cual precisamente se logra mediante la actuación de la imaginación organizacional que realiza el proceso que Piaget llamaba “acomodación”. Una forma de mirarlo es mediante los procesos de explotación y exploración (March, 1991); la primera trata de aprovechar recursos o capacidades existentes, mientras que la exploración persigue la innovación a partir de un monitoreo del medio. En realidad, para enfrentar el ambiente, la empresa busca aprovechar los recursos que le vienen por la vía histórica (dependencia del camino), que es la senda de la explotación y busca nuevas posibilidades frente al medio, con la imaginación organizacional, en la exploración.

Una forma de ajustarse al entorno es precisamente la estrategia (Mendoza, 2011; 2013) el conjunto de decisiones tomadas por la alta dirección para acometer la tarea de confrontar situaciones del medio, y una forma especial de planteamiento hacia fuera es la estrategia competitiva. En relación con esto, en el desarrollo del pensamiento estratégico se ha realizado una clasificación de las estrategias competitivas, tomando como criterio el valor que la firma le suministra a los clientes, con lo

cual se ha decidido dividir las en dos grandes tipos: diferenciación y liderazgo de costos (Porter, 1980). La diferenciación busca suministrar un alto valor a los clientes, de tal forma que puedan satisfacer plenamente sus necesidades explícitas y latentes, lo cual debe conducir a un alto nivel de lealtad y por ello, a elevar los ingresos. Por otra parte, el liderazgo de costos busca aportar poco valor con un costo bajo, lo cual ubica a la firma en una posición adecuada de precio.

18

Las estrategias de diferenciación a su vez se desdoblan en cuatro subtipos importantes: calidad, servicio, rapidez e innovación (Mendoza, 2011), que son los conductores claves de valor. La calidad se relaciona con el aseguramiento de las características del producto que le pegan a los requerimientos de los consumidores (Deming, 1989; Juran, 1990a; 1990b) mediante el uso del mejoramiento continuo, y normalmente es una estrategia que se sigue en empresas manufactureras. Entretanto, el servicio se refiere a la forma de interacción con los clientes (Carlzon, 1991; Albrecht, 1990; Albrecht, y Zemke, 1990) y se basa en la inteligencia emocional (Goleman, 1999), con aplicación en empresas de servicio. Por su parte, la rapidez (Stalk y Touth, 1991; Kotter, 2015) se concentra en la reducción del tiempo de ciclo de negocio, y es fundamental en compañías donde el tiempo es central para la ventaja competitiva, como firmas de mensajería, logística y comida rápida. Finalmente, la innovación es una estrategia de diferenciación que busca satisfacer las necesidades actuales y nuevas de los clientes mediante un aporte sustancial de valor, es decir, cambiando significativamente el modelo de negocio, los productos o servicios y concomitantemente, transformando los procesos y la gestión.

Esta última estrategia ha sido considerada como la mejor forma de competir en un mundo de cambio rápido debido a que facilita la respuesta a entornos de alta turbulencia. De hecho, la innovación es idéntica al cambio, pues este significa pasar de un estado actual a uno nuevo, así que necesariamente ello lleva involucrado lo novedoso. Es obvio que para medios cambiantes se utiliza la innovación, pues ella genera los nuevos desarrollos que el cambio exige. La idea es que en este tipo de mercados de cambio rápido, la ventaja competitiva se pierde fácilmente (D'Aveni, 1994) debido a la fuerza de la imitación, la cual conduce a fuertes tendencias de isomorfismo organizacional (Dimaggio y Powell, 1983), así que la ventaja tiene que ser re-creada de manera casi permanente, de tal forma que ello solo se puede lograr mediante el uso disciplinado de la creatividad.

En síntesis, los aspectos que hacen de la innovación un arma para competir son:

- Crea diferenciación, al desarrollar productos y servicios de alto valor y distanciados de los existentes en el mercado.
- Al proponer de manera continua productos y servicios nuevos, se marca distancia respecto a los imitadores, pues en la medida en que copien, la empresa avanza con sus novedades.
- Al generar una prima de diferenciación por el valor aportado, se obtienen recursos, los cuales sirven para ampliar la innovación.

Por otra parte, se ha reconocido por muchos autores (Drucker, 1985; Peters y Waterman, 1982; Hamel, 2000; Porter, 1990) la importancia de la innovación desde el punto de vista competitivo. Se puede decir que existe consenso en el sentido de que ella es esencial para la compe-

tencia actual. A este respecto Hamel y Prahalad (2000) son bastante incisivos: sostienen que en el mundo de los negocios de hoy no se puede competir con mejoramiento, sino que hay que utilizar la innovación, y sobre todo, la innovación revolucionaria.

Esta distinción se la ha ganado la innovación debido a varios aspectos:

- Los cambios en el entorno de las empresas han sido más frecuentes y de mayor alcance, lo que a menudo anula la ventaja competitiva actual de la compañía, al cambiar las reglas de juego. Por ello, se debe acudir a la innovación para rehacer la distancia competitiva.
- La imitación se ha extendido en la medida en que el mundo se ha intercomunicado más en el marco de la globalización, así que es necesario apurarse respecto a los competidores para conservar la distancia a favor.
- Cada día se hace necesario distinguirse más respecto a los competidores con el fin de preservar una ventaja competitiva significativa, y ello solo se logra con innovación disruptiva y pertinente.
- La velocidad en los negocios es tan importante que debemos sacar cosas en el menor tiempo posible, por eso hay que innovar de manera permanente y ágil.

20

LA FÓRMULA DE LA COMPETITIVIDAD

Matemáticamente el problema de la competitividad se puede plantear en una fórmula sencilla que permite lograr una visión clara y concisa acerca de la manera como se construye la capacidad competitiva de una firma, y en consecuencia, que pudiera servir para aclarar las estrategias mediante las cuales ella puede ser fortalecida, con el fin de tener un mayor dominio en términos de competitividad en los mercados, de tal

forma que se posea una alternativa a los modelos eminentemente cualitativos de Porter (1980, 1985); Hamel y Prahalad (1994); la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Wernerfel, 1984), y la competitividad sistémica (Teece, 2009).

Con este propósito, se puede examinar en los últimos tiempos el comportamiento competitivo de empresas destacadas en la era de la alta competencia –la época más interesante desde el punto de vista de los desarrollos en materia de competitividad–, y en especial, la forma como han reaccionado las compañías latinoamericanas ante los mercados globo-consumizados, es decir, tomando en cuenta la tendencia a la identidad de los gustos de los consumidores (Levitt, 1979) y la necesidad de ajustarse a sus particularidades. A partir de este análisis, se puede llegar a la conclusión de que existen tres pilares en el desarrollo de la competitividad. Ellos son: valor, costos y enlaces.

Valor

Las empresas elevan su capacidad competitiva mediante la búsqueda de un nivel creciente de satisfacción del cliente, cubriendo sus necesidades actuales, enfrentando los cambios en las mismas y anticipándose a las estrategias de los competidores o contrarrestándolas. Con este accionar se pretende aumentar la lealtad de los consumidores y se espera que la empresa sobresalga ante sus rivales.

Costos

Las compañías en este mundo competido, debido a que la presión de la alta competencia traslada el poder negociador a los clientes, se ven forzadas a reducir sus costos para sobrevivir en el mercado. Costos más

bajos suponen precios menores o mayor margen y, por tanto, una mejor posición frente a los competidores. Este punto es de alta consideración en la competencia actual. La preocupación por bajar los costos es visible ante la fuerza de la competencia libre en los mercados; producto de ello es el uso amplio de los sistemas de tercerización (Deaton, 2015).

Enlaces

Los dos pilares que se han analizado antes se refieren al esfuerzo que hace la firma por sí misma para salir adelante en materia de competitividad, pero existe un tercer elemento que, de una u otra forma, incide en la capacidad competitiva: es la situación general de la sociedad en la cual se opera. Ejemplos de ello son la estabilidad económica, la flexibilización de los mercados laborales, el nivel de educación, entrenamiento y experiencia de la mano de obra, entre otros; factores todos que brindan posibilidades claras en materia de desarrollo competitivo, sobre todo si la empresa realiza un esfuerzo para aprovecharlos. A este ingrediente se le puede denominar aporte social a la competitividad en el sentido de que la empresa busca basarse en los recursos externos o de la sociedad para su crecimiento y desarrollo.

22

Para dar un ejemplo archiconocido de cómo los tres aspectos mencionados determinan la capacidad competitiva, basta con examinar el caso de Dell Computer. Esta compañía vendía computadores sobre pedido (consumizados) para satisfacer en forma especial los requerimientos de sus clientes, además poseía un sistema de red informática que le permitía mantenerse al día en los desarrollos en materia de computadores y empleaba un sistema de mercadeo directo y una logística mediante la cual podía actuar rápidamente, así que realizaba un trabajo propio en

busca de valor para el cliente; por otra parte, el sistema de mercadeo sin intermediario le permitía reducir los costos de operación y mantener las existencias a bajo nivel. Finalmente la empresa se enlazaba en materia de producción con una gran cantidad de proveedores que trabajaban de una manera sincronizada, ampliando el valor.

FÓRMULA BÁSICA DE COMPETITIVIDAD

Con estos elementos a la mano, la fórmula básica de la competitividad de una empresa se puede expresar de manera simple como:

$$\zeta = V / C \quad (1)$$

donde ζ es la capacidad competitiva de la empresa, V es el valor que ella le suministra al cliente, tal como él lo percibe, y C es el costo unitario de producción de la compañía. Esta fórmula ubica la competitividad bajo el efecto conjunto del valor y el costo, mostrando que la separación diferenciación-liderazgo de costos como división tajante no deja de ser un artificio de pensamiento, porque en la práctica las empresas deben acometer las dos tareas, dar valor y bajar los costos, de manera conjunta para competir mejor (Kim y Mabourge, 2009). Un caso que viene a la memoria es la empresa de confecciones de moda Zara, la cual a la vez que desarrollaba nuevos productos, le pegaba a la calidad y aplicaba la rapidez con el criterio pronto-moda y se preocupaba por reducir los costos para competir mejor (Martínez, 2013). Así que en materia de competitividad, todo queda reducido a énfasis; por ello cuando colocamos el puntero en el valor, estaríamos del lado de la diferenciación, mientras que si se hace la concentración en los costos, estaremos en liderazgo de costos.

Se reconoce también que trabajar para reducir los costos sirve para poder concentrar el trabajo en la creación de valor. En efecto, si una empresa tiene costos razonables, ello facilita la inversión que una estrategia de diferenciación requiere, lo cual es muy importante en el caso de la innovación. Por ejemplo, Catmull (2015), presidente de Pixar, considera que como la innovación implica riesgos, es necesario tener una posición financiera robusta, y ello se logra cuando los costos se reducen. Incluso debe señalarse que gran parte del trabajo de innovación lo orienta la empresa hacia la reducción de costos, ya sea aumentando la productividad o de manera directa comprimiendo los gastos. En relación con esto, Abello, Amar y Ramos (2002) encontraron a comienzo de la década de 2000, que los sectores metalmecánico, plástico, químico y agroindustrial de la costa Caribe de Colombia, aplicaban la innovación de procesos para aumentar la calidad, la productividad (4.5 sobre 5) y reducir los costos (4 sobre 5).

Queda claro que para aumentar el numerador (V) en la ecuación (1) se debe acudir a la innovación. Sin embargo, reducir los costos también requiere innovación, por ejemplo, mediante la revisión de procesos y métodos de trabajo de manera creativa o mediante el uso de la reformulación administrativa, pero también la necesita el aumento de la productividad, a lo cual contribuye de manera directa la innovación tecnológica.

Para el caso específico de la innovación, es posible tener una aplicación de la fórmula de competitividad que permite calcular la capacidad competitiva en términos de innovación. Para ello basta sustituir en la ecuación (1) el numerador por el indicador más importante de desem-

peño innovador, que es la cuota de ventas de nuevos productos, la cual se mide por la razón de las ventas de productos nuevos sobre las ventas totales; de esta manera, una compañía que posea una cuota de ventas de productos nuevos de 30 % con un costo unitario de \$ 2.000, tiene una capacidad competitiva de innovación de 0,015, es decir, 1,5 %.

También se debe anotar que se puede aumentar la razón V/C acudiendo a los actores del entorno como clientes, proveedores y aliados para impulsar la competitividad mediante el factor social o de enlace.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN

Una empresa que se inicia en la innovación de manera estratégica, como primera medida debe cambiar el direccionamiento estratégico, de tal forma que quede claro el camino que la firma ha elegido en materia de innovación. Para iniciar, la compañía debe revisar su misión para que quede claro que en su negocio la innovación tiene una cabida importante, pero el cambio central se aplica en la Visión, donde se debe dejar explícito que la compañía aspira a ser una firma centrada en la innovación, con el compromiso de usarla como arma competitiva. Por supuesto que se deben fijar objetivos de innovación, con base en número de innovaciones, ventas de productos nuevos y eficiencia del gasto de innovación, los cuales parecen como objetivos estratégicos. Finalmente, es necesario resaltar en la estrategia el hecho de que la empresa desea diferenciarse, y para ello utilizará la innovación como base ineludible de creación de alto valor para los clientes.

Un aspecto estratégico importante es la relación que la innovación tiene con el crecimiento, no solo económico (Schumpeter, 1978; Deaton,

2015) sino industrial. Helfat et al. (2007) comentan que la innovación produce un crecimiento persistente, con tasas que se mantienen firmes a lo largo del tiempo y citan la investigación realizada por Bottazzi et al. (2001) en 150 firmas de la industria farmacéutica, con 10 años de información de cada empresa, donde encontraron que con la llegada de innovaciones de drogas, se creaban nuevos segmentos de mercado que estimulaban el crecimiento. El desarrollo de nuevos productos, entonces, es la base para el crecimiento, ya sea en lo que se denomina estrategia de desarrollo de productos o en la diversificación (Ansoff, 1976).

26

Se ha insistido en que el crecimiento es central para la empresa; importantes empresarios como Carlos Slim, de México y Arturo Calle, de Colombia, han afirmado que el crecimiento es la gran aspiración de los empresarios. De hecho, él es clave, porque permite economías de escala y aumenta el dominio sobre los actores del entorno, especialmente para influir al Gobierno y mejorar el poder negociador frente a los proveedores, clientes, canales y aliados. De la misma manera, facilita el aprovechamiento de excedentes en activos o capacidades de la empresa, lo cual le permite cubrir costos fijos.

Pero en esta línea de acción, lo importante es que una parte del crecimiento de la compañía se presenta por la vía de los productos, así que la innovación se convierte en un factor central para crecer; por tanto, una firma que posee una capacidad de innovación, suministra los productos nuevos que se requieren por parte del mercado para poder expandir la operación de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abello, R., Amar, P. y Ramos J. (2002). *Innovación tecnológica en el contexto del desarrollo económico y social en las regiones: el caso del Caribe colombiano*. Barranquilla: Uninorte.
- Albrecht, K y Zemke, R. (1990). *Gerencia del servicio*. Bogotá: Legis.
- Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Bogotá: Legis.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17, 99-120.
- Bottazzi, G., Giovanni D., Marco L., Fabio P., Massimo R. (2001). Innovation and corporate growth in the evolution of the drug industry. *International journal of industrial organization*, 19, 1161-1168.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Catmull, E. (2015). *Creatividad S. A.: cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Barcelona: Conecta.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New York: The Free Press.
- Deaton, A. (2015). *El gran escape: salud, riqueza y los orígenes de la desigualdad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 2(48), 147-160.
- Drucker, P. (1972). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.

- Durán, X., Ibáñez, R., Salazar, M. y Vargas, M. (2000). *Innovación tecnológica en Colombia*. Bogotá: Observatorio colombiano de ciencia y tecnología.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard school Business.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: Norma.
- Helfat C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic change in organizations*. Hong Kong: Blackwell.
- Juran, J. (1990a). *Juran y el liderazgo para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Juran, J. (1990b). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2009). *Navegar en el océano azul*. Harvard Business Review (AL), 81-86
- Kotter, J. (2015). *Acelerar*. Bogotá: Penguin.
- Levitt, T. H. (1979). *La creatividad no es suficiente*. Clásicos Harvard de la administración, t. VIII.
- Mali, P. (1978). *La administración por objetivos*. México: Diana.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2, 71-78.
- Martínez, D. (2013). *Zara: Visión y estrategia de Amancio Ortega*. Bogotá: Penguin.
- McConkey, D. (1985). *Administración por resultados*. Bogotá: Norma.
- Mendoza, J. M. (2006). *Innovación por lo alto*. Bogotá: Asesores del 2000.

- Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas*. Barranquilla: Uninorte.
- Mendoza, J. M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de administración*, 26(47), 63-85.
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nelson, R. & Winter, S. (2002). Evolutionary theorizing in Economics. *Journal of economic perspectives*, 16(2), 23-46.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Warner.
- Piaget, J. (1983). *La psicología de la inteligencia*. Barcelona: Grijalbo.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Stalk, G. y Touth, Th. (1991). *Compiendo contra el tiempo*. Madrid: Ciencias de la Dirección.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities*. Oxford: Oxford.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal* 18(7), 509-533.
- Vigotsky, L. (1995). *Obras escogidas*. Madrid: Visor-MEC.
- Wernerfelt, B. (1984). A resources-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.