

Clase: El imperativo de innovar

El 90% de las utilidades generadas en un determinado mercado es capturado por apenas el 20% de los participantes. Se trata de productos claramente diferenciados que fueron percibidos como superiores por un mercado dispuesto a pagar precios altos por ellos ¿cuál fue su secreto?



Es muy probable que a la hora de buscar algún tipo de información en la Web, usted recurra a [Google](#). Un buscador que no existía hace doce años y que tampoco inventó el concepto de motor de búsqueda, pero que tuvo la habilidad de realizar innovaciones que le permitieron tomar el liderazgo indiscutido en su mercado.

La extraordinaria valorización de Google no se explica por sus activos físicos, sino que es un reflejo del reconocimiento que los analistas hacen de la capacidad de la compañía para crear valor, a través de una innovación sistemática y sostenida.

La joven compañía es hija del conocimiento; más aún, del desarrollo continuo de éste. La empresa nace a partir del descubrimiento de algoritmos matemáticos que le permitió ofrecer búsquedas de información en Internet con una eficiencia superior a todo lo que existía hasta la fecha. Google es, por sobre todo, un claro ejemplo de una compañía que supo comprender e interpretar las necesidades de un usuario que, frente al océano infinito de datos, requiere encontrar información relevante en forma rápida y fácil.

Innovación: diferenciación y crecimiento

Lo anterior queda reflejado en la frase de [Larry Page](#), uno de los fundadores de Google, quien señaló: “El motor de búsqueda perfecto debiera entender exactamente lo que uno quiso decir y entregar de vuelta exactamente lo que uno anda buscando.” Pero fueron más allá, los emprendedores que dieron vida a Google tuvieron la visión y la capacidad de generar un modelo de negocio que permitió la generación de ingresos masivos en el mundo de la Web, donde tradicionalmente este tipo de servicios había sido gratuito.

Google es un caso extremo de éxito en la economía global de la innovación. A partir de este ejemplo, nos interesa rescatar el fenomenal potencial de la capacidad de innovación como fuente de [diferenciación](#) y crecimiento en el orden económico actual.

Para las empresas de hoy que operan en un mundo globalizado, la competencia es cada vez más abrumadora. El desarrollo de la tecnología y contar con recursos humanos altamente preparados e incluso la existencia de recursos naturales que compiten con los nuestros, son realidades que obligan a las empresas a luchar incansablemente por mejorar su propuesta de valor. Al centro de este esfuerzo está precisamente la capacidad de innovar.

Innovación y capacidad competitiva

Lamentablemente, en estos tiempos de economías interconectadas y mercados abiertos, son muy pocas las empresas que logran sostener una posición competitiva por largos espacios de tiempo; y esto no sólo es válido para las compañías nacionales. Un análisis a más de 2.000 grandes empresas americanas, europeas, japonesas y australianas, realizado entre 1987 y 1997, mostró que menos del 14% de ellas logró mantener un retorno promedio mayor que el costo de su capital. En contraste con esta realidad, las que lo lograron tuvieron una notable recompensa: 90% de las utilidades generadas en este mismo período fue capturado por sólo el 20% de los participantes (**Ver figura 1**)



Figura 1: La innovación está en la base de la capacidad de las empresas de diferenciarse y crecer en forma rentable y sostenida, lo cual a su vez es la base para ser y permanecer competitiva.

¿Qué hace que estas compañías sobresalgan? Contrariamente a lo que se podría pensar, no es el tamaño de la empresa o de la industria en la que ésta participa, lo que explica mejor el éxito de los ganadores. La clave está en que las empresas exitosas son aquellas que consiguen situarse en una posición de liderazgo competitivo al que sólo se llega a través de una oferta de productos claramente diferenciados, los cuales son percibidos como superiores por un mercado dispuesto a pagar precios altos por el valor que dichos productos agregan.

¿Cómo se innova al interior de las empresas?

Esta es precisamente la pregunta que intentaremos responder a lo largo de este curso. Al igual que en otros modelos conceptuales de estrategia e innovación, el nuestro sitúa al cliente en el centro de la preocupación del emprendedor, reconociendo en el cliente al destinatario y al juez definitivo. (Ver figura 2)

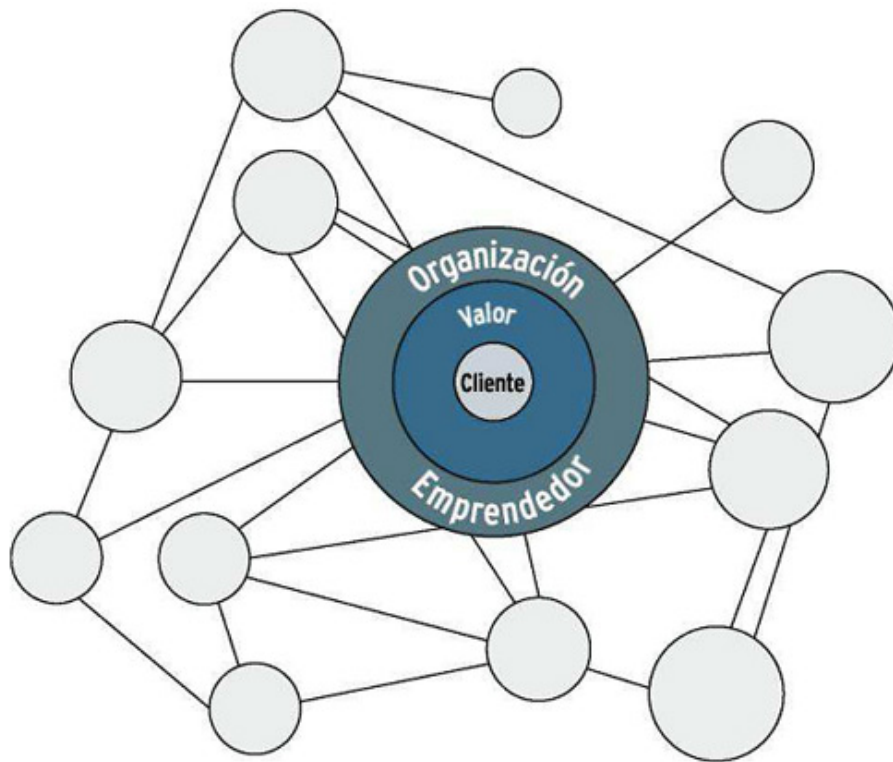


Figura 2: La innovación es la capacidad de la organización para crear y mantener vigente su propuesta de valor, lo cual se origina en la capacidad de interpretar adecuada y oportunamente las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

No obstante, a diferencia de lo que plantean otros modelos de innovación, éste no se limita a preguntarle al usuario qué tipo de productos desea. Por el contrario, en el modelo se argumenta que las innovaciones más importantes normalmente provienen de la capacidad de interpretar creativamente la realidad del usuario. Así, análisis e interpretación creativa, constituyen la combinación básica que posibilita el desarrollo de nuevas y más atractivas propuestas de valor.

Es importante generar conciencia en el emprendedor (tanto si es empresario como si es ejecutivo en una empresa) respecto de la importancia de la innovación para sobrevivir en los duros, pero desafiantes tiempos actuales. Para ello, es fundamental contar con herramientas que permitan aumentar la capacidad de innovar, así como la de construir climas organizacionales que favorezcan la innovación. Como ilustra nuestro modelo central (**Figura 1**), pondremos el énfasis en tres componentes que representan las principales fuentes para el desarrollo de propuestas de valor: Tecnología, diseño y modelos de negocio.

Por último, conoceremos algunos casos de empresas innovadoras que nos permitirán ilustrar como -con independencia de la industria a la que pertenezcan- las empresas innovadoras comparten una cultura y una estructura organizacional que genera espacios de alta creatividad, y son capaces de tejer complejas y sofisticadas redes desde las cuales se nutren en su esfuerzo por ser y permanecer competitivas.

El desafío de ser rentable en la nueva economía

Si en vez de comparar empresas, centramos nuestra atención en la performance entre países, la relación entre competitividad e innovación aparece también en forma clara. Por ello, desde las más diversas tribunas, incluyendo a [Michael Porter](#), surge la voz que reclama que sin desarrollar una auténtica y respetable capacidad de innovación, no tendremos ninguna posibilidad de alcanzar y mantener una capacidad competitiva que nos permita lograr los niveles de generación de riqueza de los países desarrollados.

En la economía basada en el conocimiento, el desarrollo de los recursos humanos y del resto de los factores que hacen posible la capacidad de innovación, son requisitos ineludibles para el desarrollo, tal como puede apreciarse en el cuadro de abajo, que muestra la correlación entre la capacidad de innovar y la competitividad.

Capacidad de Innovación

La globalización de la actividad económica, combinada con el cambio tecnológico acelerado y en particular con la expansión explosiva de Internet, hacen posible que hoy las nuevas ideas, tendencias y productos se diseminen con una velocidad asombrosa, de ahí que tener una propuesta de valor única resulte tan deseable como difícil de lograr. Asimismo, la ventana de tiempo de la que dispone una compañía para mantener una oferta que se perciba como exclusiva, es cada vez más estrecha. Para que una empresa sobreviva en este nuevo escenario, es necesario que ésta se mantenga en permanente lucha por conseguir que sus productos y servicios sean percibidos como diferentes, mejores y más convenientes que los de la competencia.

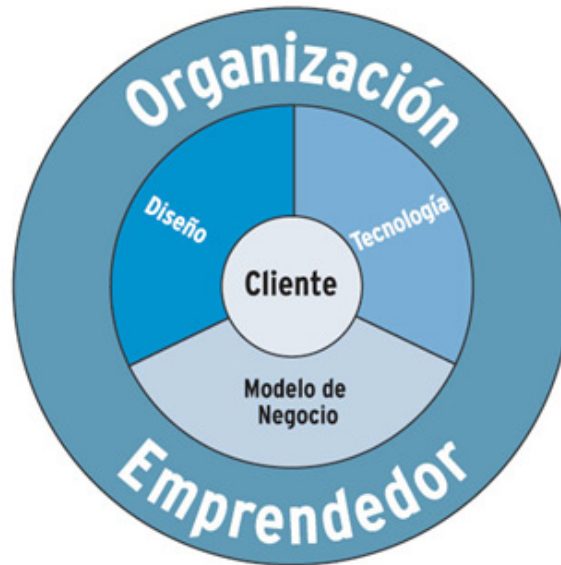


Ilustración 3: La innovación es generada por el emprendedor, facilitada por una organización con la cultura y estructura adecuada, que entrega valor al cliente a través de una combinación de diseño, tecnología y de un adecuado modelo de negocio.

En Resumen...

1. Para las empresas de hoy que operan en un mundo globalizado, la competencia es cada vez más abrumadora.
2. En estos tiempos de economías interconectadas y mercados abiertos, son muy pocas las empresas que logran sostener una posición competitiva por largos espacios de tiempo.
3. Es fundamental contar con herramientas que permiten aumentar la capacidad de innovar, así como la de construir climas organizacionales que favorezcan la innovación.
4. Si en vez de comparar empresas, centramos nuestra atención en la performance entre países, la relación entre competitividad e innovación aparece también en forma clara.
5. Para que una empresa sobreviva es necesario que ésta se mantenga en permanente lucha por conseguir productos y servicios sean percibidos como diferentes, mejores y más convenientes que los de la competencia.

Para reflexionar...

1. ¿Cómo hacer productos innovadores?
2. ¿Cómo diferenciarme de mis competidores?