

# Tema 1. Gestión de la innovación

## Introducción

### Innovación: el nombre del juego

Si analizamos el dicho "camarón que se duerme se lo lleva la corriente" podríamos también aplicarlo a las organizaciones. Si una organización se duerme (por excelente que sea su producto y por convencidos que tenga a sus clientes), llegará el momento en que sus competidores lo mejorarán y la dejarán fuera del mercado. La clave está en no quedarse dormido entonces. Y va mucho más allá de meramente estar observando qué hace la competencia para igualarlo o mejorarlo. Para ganar muchas veces es necesario innovar. Las empresas innovadoras de hoy en día son las que están siendo líderes de mercado. Si no lo creen, es tan sencillo como ver lo que le ocurrió a Kodak, o en años más recientes, a Nokia.

Empresas como IKEA han transformado los conceptos empresariales a través de la innovación. Como lo hizo en su momento Apple con su iPod; y más recientemente, con su Apple Watch. Estos dos últimos han pasado de ser innovaciones tecnológicas a innovaciones de producto. Mientras muchas empresas continúan tratando de modificar lo actual, lo que ya tienen con innovaciones mínimas, empresas nuevas que rompen paradigmas, con innovaciones de pensamiento lateral o divergente, entrando a nuevos océanos (azules) son las que se están "comiendo" el mercado. Entre más empresas continúan luchando por hacer lo mismo de mejor manera, ganarán más aquellas que busquen hacer las cosas diferentes.

- ¿En qué tipo de mercado puede una empresa que no innova mantenerse por largo tiempo?
- ¿De qué manera puede una empresa innovar radicalmente?



## Explicación

### 1.1 La innovación y la estrategia

Innovación viene del latín *novus* que significa nuevo. Para una organización, significa materializar ideas nuevas y conocimientos nuevos en procesos, productos o servicios. Harvard Business Essential (2004) lo define como el hecho de encarnar, combinar o sintetizar conocimientos en productos, procesos o servicios que sean originales, relevantes y valiosos.

Innovar está relacionado con la estrategia en todos los niveles. Permite a las organizaciones cambiar su campo o sector de actividad o redefinir sus modelos de negocio. También, ayuda a distinguir los productos de la empresa, facilitando ventajas competitivas de diferenciación. Incluso, pueden facilitar el liderazgo en costos.

Para Porter (1990), la innovación es una parte esencial del desarrollo de ventajas competitivas, afirmando que las empresas las consiguen al descubrir mejores o nuevas formas de competir en un sector y ejecutándolas en un mercado. Afirma que, aunque es posible ganar ventajas competitivas al imitar a otras, cuando es así, estas ventajas pocas veces son sostenibles.

Sin embargo, la innovación no implica únicamente desarrollar nuevos productos o servicios, sino también nuevas formas de hacer negocios. Hamel (2000) dice que la mayor parte de las organizaciones tienen pocas personas capaces de pensar en forma general o concretar sobre nuevos conceptos empresariales; incluso son pocas las que vislumbran ajustes radicales en modelos existentes de negocios. Además, para muchos, innovación va de la mano con tecnología, lo que no necesariamente es así. Cualquiera tiene acceso a la tecnología, pero no cualquiera sabe utilizarla para generar una ventaja competitiva.

También, para muchos el enfoque de la creación de ventajas competitivas se da de forma analítica, y sin embargo muchas de las ventajas más relevantes se derivan de la creatividad e intuición empresarial o síntesis. Grant (1996) afirma que la innovación por lo general requiere de imaginación, intuición y creatividad, lo que va mucho más lejos que la simple deducción.

### 1.2 Tipos de innovación y marketing lateral

La innovación puede adoptar alguna de las siguientes formas:



Una diferencia que hacen Kotler y Trías de Bes (2004) de las innovaciones bajo la perspectiva del marketing es la siguiente:

#### Haz clic en cada concepto para conocer información

**Marketing Vertical**

- Relacionado con procesos que permiten innovaciones incrementales.
- Aplicable dentro de la parte de mercado, segmentando, posicionando y modificando al producto o servicio con la intención de crear variedades.
- Va de lo global a lo específico mediante proceso de pensamiento secuencial y lógico.
- Tiene diversos enfoques.

**Marketing Lateral**

- Aplicado a la creación de innovaciones radicales.
- Crea productos y servicios para satisfacer nuevas necesidades o a nuevas personas /situaciones no vistas anteriormente.
- Va de lo específico a lo global reestructurando la información existente.
- Utiliza pensamiento menos selectivo aunque más exploratorio, probabilístico, provocador y creativo.

No es posible decir que un tipo sea mejor que el otro, ya que ambos son complementarios y se necesitan mutuamente (Kotler y Trías, 2004).

Las empresas deben encontrar un punto de equilibrio entre las innovaciones incrementales y las radicales, ya que si la organización se enfoca únicamente en las primeras nunca conseguirá ventajas competitivas importantes. Considerando no sólo innovar productos o servicios, la innovación permite reducir costos o procesos de comercialización nuevos.

### 1.3 Innovación y tecnología

La innovación se relaciona con la tecnología mediante la llamada curva "S" que nos lleva a reflexionar sobre comportamientos empresariales dados frente a discontinuidades tecnológicas.



La curva "S" tiene las siguientes etapas:



Harvard Business School (2004) concluye sobre la curva "S" que:

- Quiénes la defienden toman decisiones difíciles; al abandonar tecnologías establecidas las empresas se enfrentan a tres posibles decisiones:
  - Abandonar lo que ya conocen (las actividades actuales).
  - Seguir con lo actual y esforzarse para mejorar o ganar clientes.
  - Seguir con lo actual e invertir en la nueva tecnología, preparándose al futuro.
- Los líderes de una generación de tecnología normalmente no ven la utilidad de prepararse para la siguiente, perdiendo así su posición estratégica.
- Las organizaciones que atacan gozan de ventajas importantes (focalización y habilidad para atraer talento); sus clientes actuales no los mantienen rehenes, tienen poca burocracia y no necesitan proteger las inversiones anteriores en activos o capacidades.

### 1.4 La estrategia del océano azul, basado en Kim y Mauborgne (2005)

Kim y Mauborgne (2005) proponen en su libro que existe una forma única de poder vencer a la competencia y se hace a través de la creación de océanos azules. Ellos afirman que sólo existen dos tipos de océanos: azules y rojos.

Los rojos son espacios conocidos del mercado; los azules son los espacios desconocidos. En los océanos rojos las fronteras están definidas y todos conocen muy bien las reglas del juego. En los azules no hay reglas y son espacios de mercado desaprovechados que por lo general brotan de los rojos.

Si una empresa busca conseguir rendimientos elevados no es suficiente competir en océanos rojos, sino navegar hacia los azules. En los rojos la oferta supera la demanda en casi todas las industrias lo que provoca que sea casi imposible continuar peleando; es necesario salirse y buscar nuevas oportunidades.

Casi todas las teorías y conceptos se han desarrollado a partir de océanos rojos, pero eso no indica que los azules no hayan existido todo el tiempo.

En los océanos azules las empresas o sectores no pueden ser considerados (ya que son inexistentes) como fuentes de búsqueda de ventajas competitivas. Partiendo de aquí, debe entonces existir un nuevo punto de origen llamado *movimiento estratégico*, en el que las actuaciones y decisiones que toma la dirección de la empresa para producir una forma relevante, la lleve a crear un nuevo mercado. Estudiando a cientos de empresas y más de 30 sectores, concluyeron que la innovación en valor es la clave de la estrategia en los océanos azules.

Las empresas exitosas difieren de las que no lo son en su forma de enfocar la estrategia y creación de océanos azules, sin tomar en consideración o como punto de referencia a la competencia. En cambio, las que están en los océanos rojos continúan con los enfoques tradicionales, tratando de superar a la competencia. La diferencia está en la innovación en valor, permitiendo que la competencia se torne irrelevante.

La innovación que no tiene valor se basa generalmente en sólo la tecnología, lo que lleva a las empresas a ir más allá de lo que el mercado acepta. En cambio, las empresas que crean océanos azules no se basan en la tecnología, sino en la capacidad para alinear la innovación con la utilidad, costo y precio.

Crear estrategias de océanos azules es complejo. Se proponen el cuadro estratégico, el esquema de las cuatro acciones y la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear.

El cuadro estratégico se vio en el tema 2. Recordando, permite analizar la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, si una empresa quiere en realidad crecer, utilizar como referencia a los competidores es de poca utilidad, tal como lo es dar un poco más por un poco menos.

Una forma de modificar el cuadro estratégico de un determinado sector es necesario enfocarse en alternativas y no en quienes no son clientes de un sector.

El esquema de las cuatro acciones redefine la curva de valor, basándose en cuatro preguntas clave:



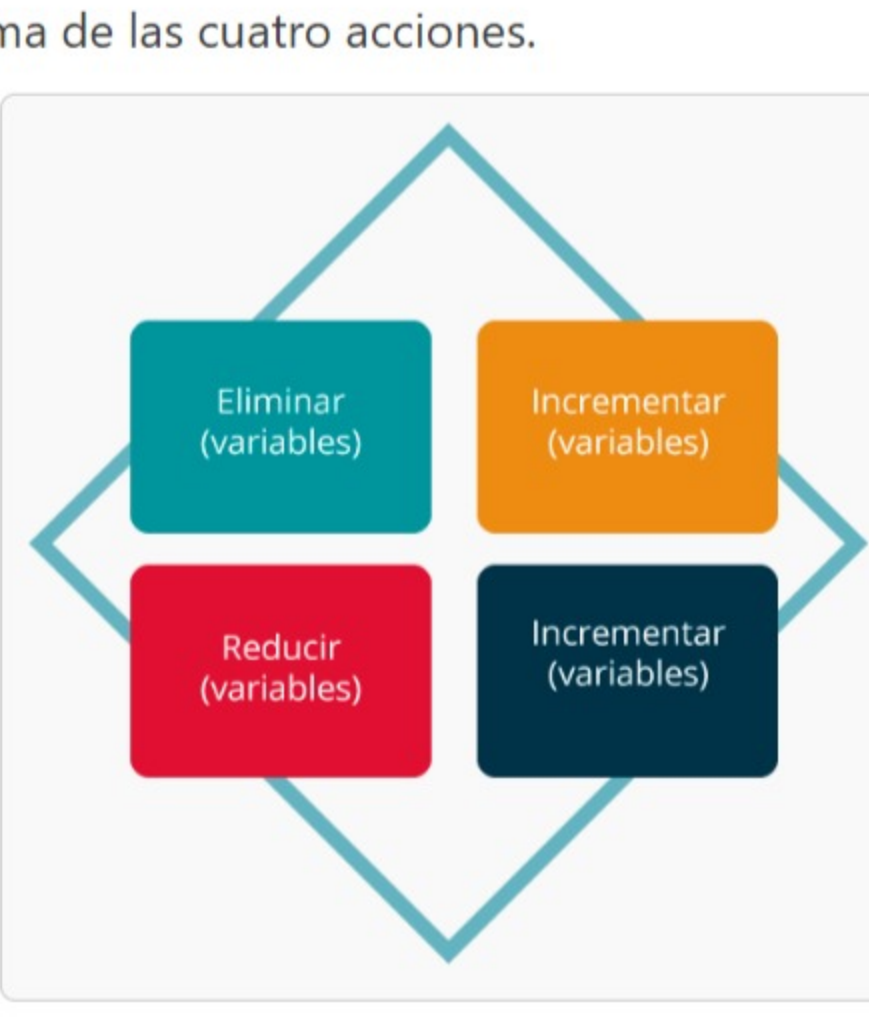
La matriz eliminar-reducir-incrementar-crear muestra un resumen de la estrategia después de utilizar el esquema de las cuatro acciones.

Existen también 3 estrategias necesarias para conseguir crear un océano azul:

- Foco (reflejado en la curva de valor empresarial).
- Divergencia o singularidad.
- Mensaje contundente.

También, se han identificado 6 formas de redefinir las fronteras del mercado:

- Explorar industrias alternativas.
- Explorar grupos estratégicos de cada sector.
- Explorar la cadena de compradores.
- Explorar productos y servicios complementarios.
- Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.
- Explorar la dimensión del tiempo.



## Cierre

Innovar es hacer lo mismo de siempre de manera radicalmente distinta. ¿En dónde está la diferencia de esto? Precisamente, en cambiar. Tratar de escribir a partir de hoy con la mano contraria a la acostumbrada (por el simple hecho de que la letra se vea distinta) resultará en un fracaso rotundo y en una terrible frustración de nuestra parte.

Sin embargo, al cocinar, cuando no se tienen todos los ingredientes de una receta a la mano, se puede experimentar con otros y en cambio, lograr el mejor resultado del esperado. O se puede ya tener una receta bien experimentada y probada pero en alguna ocasión, considerar cambiar algo para darle un toque diferente. O hacer el proceso de manera distinta, tratando de ahorrar tiempo o costos. Eso es ser creativos. Y eso es precisamente, lo que una organización necesita.

¿Cómo puede una organización fomentar el pensamiento divergente (y permitir aplicarlo) entre sus empleados?

¿Cómo es posible que algunas empresas ingresen a un mercado que parece estar saturado y logren un mayor éxito que muchos de los competidores actuales?

## Referencias bibliográficas

- Carrión, J. (2014). *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC Editorial. Kindle Edition.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica: Conceptos Teóricos y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la Revolución*. Barcelona: Gestión 2000.
- Harvard Business Essentials (2004). *Desarrollar la Gestión de la Creatividad y de la Innovación*. Barcelona: Deusto.
- Kim, W.C. y Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Garnica.
- Kotler, P. y Trías de Bes, F. (2004). *Marketing Lateral*. Madrid: Prentice Hall.

## Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apearte a sus términos y condiciones.

### Video

- EPIM Educación Profesional IM. (2021). *Webinar - ¿Qué es la gestión de la innovación?* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ElvWwe8pbc>

## Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender qué es una innovación en el concepto empresarial.
- Diferenciar los tipos de innovación.
- Reconocer la diferencia entre marketing vertical y horizontal.
- Identificar la aplicación de la curva "S".
- Comparar la diferencia entre un océano azul y uno rojo.

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, fotografías y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, sin embargo, usted podrá bajar cualquier a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.