

Gestión de la innovación

Introducción

El dicho "camarón que se duerme se lo lleva la corriente" también se puede aplicar a las organizaciones. Si una empresa se "duerme", aunque su producto sea excelente y sus clientes le sean fieles, llegará el momento en que sus competidores la superarán y dejarán fuera del mercado. Por lo que la clave está en no dormirse. Pero esto va más allá de observar lo que hace la competencia para igualarlo o mejorarlo. Para ganar muchas veces es necesario innovar. Muestra de esto es que las empresas innovadoras de la actualidad son las líderes de mercado. Kodak, Nokia o BlackBerry son ejemplo de empresas que no se concentraron en la innovación.



Empresas como IKEA han transformado los conceptos empresariales a través de la innovación. Esto también lo aplicó Apple con el iPod y Vision Pro. Estos dos artículos han pasado de ser innovaciones tecnológicas a innovaciones de producto.

Mientras muchas empresas continúan tratando de modificar lo actual o de realizar innovaciones mínimas en lo que ya tienen, son las nuevas empresas que rompen paradigmas con innovaciones de pensamiento lateral o divergente y que se aventuran en nuevos océanos azules las que están conquistando el mercado. Cuantas más empresas sigan luchando por hacer lo mismo, pero de una manera mejor, más éxito tendrán aquellas que busquen hacer las cosas de manera diferente.

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

Explicación

La innovación y la estrategia

Innovación viene del latín *novus* que significa nuevo. Para una organización, significa materializar ideas y conocimientos nuevos en procesos, productos o servicios. 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 Posada (2021), la innovación en servicios implica la modificación de actividades que involucran la oferta de un bien intangible y que modifican su forma de uso, venta y oferta. Generalmente, cambian las acciones que se realizan para satisfacer a quien consume a la hora de hacer uso de los servicios que ofrecen. Sin embargo, la innovación no implica únicamente desarrollar nuevos productos o servicios, sino también nuevas formas de hacer negocios.

Sin embargo, la innovación no implica únicamente desarrollar nuevos productos o servicios, sino también nuevas formas de hacer negocios.

Christensen (2022) señala que muchas grandes empresas tienden a fracasar porque quienes las lideran ignoran estos principios o, en casos extremos, optan por combatirlos. Si el personal hace un esfuerzo por comprender y aprender los principios de la innovación repentina, pueden manejar con eficacia hasta la más difícil de las innovaciones.

Para muchas personas la innovación va de la mano con la tecnología, aunque no necesariamente es así. Cualquiera tiene acceso a la tecnología, pero no todos saben utilizarla para generar una ventaja competitiva.

Para algunas personas, el enfoque de crear ventajas competitivas se da de forma analítica, pero muchas de las ventajas relevantes derivan de la creatividad e intuición empresarial o síntesis. Phimister y Torruella (2021) comentan que la innovación ayuda a descubrir un futuro desconocido e incierto, pero también busca mejorar el presente.

Tipos de innovación y marketing lateral

La innovación puede adoptar alguna de las siguientes formas:

Innovación incremental: tipo de innovación marginal que solo permite ventajas competitivas temporales.

Innovación radical: surge de algo completamente nuevo. Puede ser tan radical que destruye el modelo de negocio existente en un sector. También es capaz de crear nuevos mercados, generalmente pequeños o marginales, que pueden desarrollarse con el tiempo.

Busom (2022) menciona que Kotler y Trías de Bes señalan la diferencia en las innovaciones bajo la perspectiva del marketing:

Marketing vertical:

- Aplicado a la creación de innovaciones radicales.
- Crea productos y servicios para satisfacer nuevas necesidades o a nuevas personas o 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.

Marketing lateral:

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

Ningún tipo de marketing es mejor que el otro, ya que ambos son complementarios y se necesitan.

Las empresas deben encontrar un equilibrio entre las innovaciones incrementales y las radicales, ya que si la organización se enfoca únicamente en las primeras nunca conseguirá ventajas competitivas importantes. Además, la innovación permite reducir costos o procesos de comercialización nuevos.

Innovación y tecnología

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

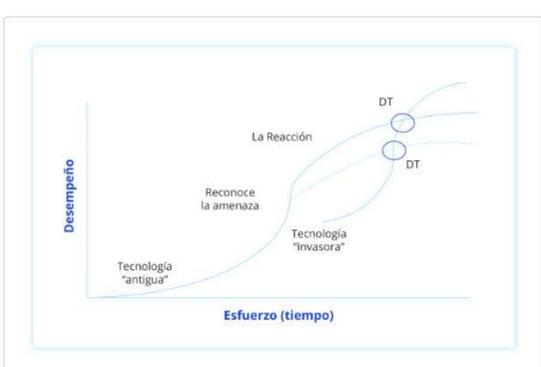


Figura 1. Curva "S".

La curva "S" tiene las siguientes etapas:

Etapa 1:

- Aparece una nueva tecnología en fase de desarrollo y mejora.
- No ofrece todavía una competencia directa.
- La aplicación aparenta ser limitada para el futuro y su éxito incierto.
- Suele ser una fase larga (en tiempo) en el que la tecnología se perfecciona.

Etapa 2:

- La nueva tecnología se desarrolla a gran velocidad.
- Ofrece grandes ventajas y supera a la anterior en varias o todas las dimensiones.
- Las empresas que utilizan tecnologías anteriores tienden a reaccionar y defenderse mejorando su producto o proceso.
- Aparecen innovaciones incrementales que a largo plazo no superan la nueva tecnología.

Se pueden hacer algunas conclusiones sobre la curva "S":

- 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 para el futuro.
- Quiénes lideran una generación de tecnología normalmente no ven la utilidad de prepararse para lo siguiente, perdiendo así su posición estratégica.
- Las organizaciones que atacan gozan de ventajas importantes, como la focalización y habilidad para atraer talento. Además, sus clientes actuales no mantienen rehenes, tienen poca burocracia y no necesitan proteger las inversiones anteriores en activos o capacidades.

La estrategia del océano azul

Chan Kim y Mauborgne (2018) proponen en su libro *La transición al océano azul* 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, mientras que los azules son 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 que se debe navegar hacia los azules. En los rojos la oferta supera la demanda en casi todas las industrias. Esto provoca que sea casi imposible continuar peleando, por lo que es necesario salir 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, los especialistas 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 (Planellas, 2021), 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. Por lo que, mediante un cuadro estratégico, se propone el esquema de las cuatro acciones y la matriz. Estas acciones son eliminar, reducir, incrementar y crear. El cuadro estratégico permite analizar la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, si una empresa realmente quiere crecer, es de poca utilidad usar como referencia a los competidores. Para modificar el cuadro estratégico de un sector es necesario enfocarse en alternativas.

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



Figura 2. Matriz ERIC.

Fuente: Medina, J., y Cruz, P. (2022). *Introducción a la planeación estratégica por escenarios*. Colombia: Universidad del Valle.

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

Existen también tres estrategias necesarias para crear un océano azul:

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

También se han identificado seis formas de redefinir las fronteras del mercado. Éstas indican que se deben explorar:

- Industrias alternativas.
- Grupos estratégicos de cada sector.
- La cadena de compradores.
- Productos y servicios complementarios.
- El atractivo funcional o emocional para quienes comparan.
- La dimensión del tiempo.

Cierre

Innovar es hacer lo mismo de siempre de forma radicalmente distinta. ¿En dónde está la dificultad de eso? 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 y puede generar frustración.

Pero, por ejemplo, si no se tienen todos los ingredientes cuando se está cocinando, es posible experimentar con otros y en ocasiones, lograr un mejor resultado del esperado. El platillo se puede tener una receta que siempre se utiliza, pero en alguna ocasión, se puede considerar cambiar algún ingrediente para dar un toque diferente a la receta. Otro ejemplo es hacer un proceso de manera distinta para ahorrar tiempo o costos. Eso es tener creatividad y ponerla en práctica. Y eso es precisamente lo que una organización necesita.

¿Cómo puede una organización fomentar el pensamiento divergente y permitir aplicarlo entre las personas que colaboran en ella? ¿Cómo es posible que algunas empresas ingresen a un mercado que parece estar saturado y logren mayor éxito que muchos de los competidores actuales?

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender qué es una innovación de concepto empresarial.
- Conocer los tipos de innovación.
- Reconocer la diferencia entre marketing vertical y horizontal.
- Comprender la aplicación de la curva "S".
- Identificar la estrategia del océano azul.

Referencias

- Busom, R. (2022). *Aprende a pensar como un gurú: las 10 fuerzas del pensamiento crítico*. España: LID.
- Chan Kim, W., y Mauborgne, R. (2018). *La transición al océano azul: más allá de competir*. España: Empresa Activa.
- Christensen, C. (2022). *El dilema de los innovadores*. Argentina: Granica.
- Medina, J., y Cruz, P. (2022). *Introducción a la planeación estratégica por escenarios*. Colombia: Universidad del Valle.
- Phimister, A., y Torruella, A. (2021). *El libro de la innovación: guía práctica para innovar en tu empresa*. España: Libros de Cabecera.
- Planellas, M. (2021). *El libro rojo de la innovación*. España: Conecta.
- Posada, G. (2021). *Innovación. Qué es, principales tipos y ejemplos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/innovacion-que-es-principales-tipos-y-ejemplos/>

Todos los derechos reservados @ UNIVERSIDAD TECNILENIO

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNILENIO), 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, programas 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 TECNILENIO. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material 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.