



La gestión moderna de la innovación en las empresas

Fernando Ortega San Martín

Presidente del Comité Organizador del Capítulo Peruano de la International
Association of Innovation Professionals (IAOIP.org)
Chair del Nodo Perú del Millennium Project (themp.org).
Perú

Desarrollar innovaciones se ha vuelto una imperiosa necesidad para todas las naciones, porque no hay otra manera de alcanzar la sostenibilidad en el mercado. En un mundo donde las empresas luchan por sobrevivir, la innovación se ha convertido en el arma empresarial por excelencia.

Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de innovación? Internet está saturada con decenas de definiciones de innovación, y ese detalle suele causar muchos problemas a los que ingresan por primera vez a este emocionante campo. Hay definiciones para todos los gustos, desde la inicial de Schumpeter (1942) que señala que son innovaciones: "la introducción de nuevos bienes de consumo en el mercado; el surgimiento de un nuevo método de producción y transporte; la consecución de la apertura de un nuevo mercado; la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas; o el cambio en la organización de cualquier organización o en su proceso de gestión"; pasando por la definición "oficial" de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) "Innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores"; hasta la definición moderna de la International Association of Innovation Professionals (IAOIP): "la innovación es el proceso de creación de una solución de producto o servicio que entrega un valor significativamente nuevo al consumidor".

Como podemos observar, la innovación tiene dos componentes básicos: novedad (producto de la creatividad) y valor (para el mercado y la sociedad). Son dos elementos claves e inseparables, pero que usualmente pasamos por alto, y es común escuchar por ahí frases como "¿Qué innovador es ese empresario?" o "¿Qué gran

innovación es ese producto". En realidad, la calificación de la innovación es "ex post", es decir, es una valoración posterior a su ingreso al mercado que debe necesariamente ser exitoso, a tal punto que podemos afirmar que no hay "innovador pobre", porque para ser innovador es imprescindible haber alcanzado el éxito en el mercado, lo que se traduce en ingresos. A veces confundimos "innovación" con "invención", que se queda sólo a medio camino, porque si bien es también una "novedad" a las invenciones les falta aún pasar la prueba del mercado, que por lo general no es sencilla: sólo el 4 % de los inventos registrados en la Oficina de Patentes de Estados Unidos logran algún tipo de éxito comercial, por eso, decimos "hay pocos innovadores ricos y miles de inventores pobres".



La innovación es el proceso de creación de una solución de producto o servicio que entrega un valor significativamente nuevo al consumidor".

Como sé que todos quieren pertenecer al primer grupo, vamos a entregar algunos consejos que faciliten el ingreso de los emprendedores peruanos al fascinante mundo de la innovación de verdad. Para eso seguiremos los conceptos y métodos de la International Association of Innovation Professionals (IAOIP), institución internacional que agrupa a más de 550 expertos en innovación en más de 60 países del globo, y que certifica a los profesionales gestores de innovación de las organizaciones del sector privado, la academia, el sector público y la sociedad civil. Lo primero que hay que preguntarse es ¿Para qué queremos innovar? Sin una buena motivación cualquier esfuerzo es en vano. La IAOIP nos señala que hay cinco motivos para innovar:

1. La necesidad de ser únicos en el mercado.
2. La presión o ambición de hacer tener una gran empresa.
3. La necesidad de generar ideas disruptivas de mayor impacto y alcance.
4. La necesidad de reinventar el modelo de negocio para sobrevivir en el mercado.
5. El deseo de incorporar la innovación como un proceso y cultura (ADN) dentro de la organización.

La pregunta que debemos hacernos: ¿Cuál o cuáles de estas fuerzas nos mueve a innovar? Muchas veces lo hacemos por convicción, aunque dado lo competitivo del mercado actual, en la mayoría de las ocasiones la innovación se presenta como un imperativo de sobrevivencia. Lo ideal es que el proceso de innovación se dé libre de presiones externas, pues así la creatividad aflora de una manera autónoma. Sin embargo, en la mayoría de los casos recurrimos a la innovación cuando hay un serio problema de mercado y nos jugamos la existencia comercial.

Una vez que hemos reconocido con honestidad cuáles es el motor de nuestra innovación, debemos iniciar un proceso de desaprendizaje de lo que usualmente entendemos como tal, pues, ello nos puede distraer del logro de nuestros objetivos. Existen muchos mitos acerca de la innovación:

1. Innovación es igual a creatividad: No son lo mismo. Mientras la creatividad significa pensar nuevas ideas, la innovación va mucho más allá: implementar una nueva idea para crear valor.
2. Innovación es igual a mejora continua. No son lo mismo. La mejora continua es un concepto muy estrecho. En cambio, existen tres grados de innovación: Innovación incremental o paulatina; innovación radical, también llamada evolutiva; innovación transformacional o radical. La innovación incremental hace referencia a pequeños cambios que me-

Tabla 1.
Tipología de la innovación

CATEGORÍA DE LA INNOVACIÓN	ESPACIO DONDE INNOVAR	DESCRIPCIÓN
Nuevas formas de producción	Procesos	Una nueva forma de realizar un proceso que lo hace más rápido, más barato o más efectivo.
	Tecnologías	Una nueva tecnología que permite mejorar los procesos o productos de la empresa (incluyendo tecnologías de la información y comunicaciones)
Nuevas propuestas de valor	Productos	Un nuevo producto que el mercado nunca ha visto antes.
	Servicios	Un nuevo servicio que el mercado nunca ha recibido antes.
	Marcas	Una nueva forma de agregar o expandir el valor de las marcas de la empresa.
Nuevas formas de entrega	Canales de distribución	Una nueva forma de hacer llegar los productos o servicios a los clientes.
	Canales de comunicación	Una nueva forma de comunicarse con los clientes, aliados o empleados.
	Ocasiones de consumo	Crear un nuevo momento o lugar en que se consume el producto o servicio.
Nuevos clientes y experiencias	Segmentos	Alcanzar a un nuevo cliente con los productos o servicios actuales
	Experiencias	Una nueva forma de hacerle ver, probar y sentir el producto o servicio a los clientes.
Nuevos modelos de negocios	Modelos de negocios	Una nueva forma de definir precios, de cobrar o de hacer dinero.
	Aliados estratégicos	Una alianza estratégica con otra empresa que permite ofrecer al mercado algo nuevo que ninguna otra empresa podría hacer por sí misma

Fuente: Adaptado de Morales y León (2013).

joran lo ya existente. Sólo este grado es similar a la mejora continua. Por ejemplo, los nuevos dispositivos que se incorporan a un nuevo modelo de automóvil. Por su parte, la Innovación radical se refiere a cambios significativos que afectan lo ya existente. Por ejemplo, la incorporación del reactor de hidrógeno en un automóvil, en lugar de un motor de combustión interna. Finalmente, la Innovación transformacional hace mención a cambios que transforman completamente lo que ya existe. Y, en este caso, incluso el modelo de negocios cambia. Por ejemplo, la introducción de automóviles voladores sin conductor.

3. Innovación es solamente lanzar nuevos productos o servicios: No es así; es muy sencillo lanzar productos al mercado, lo difícil es que logren el éxito comercial. La historia está llena de casos de rotundos fracasos empresariales, a pesar de que el producto o servicio que se

lanzaba era una novedad. El último caso ampliamente conocido en el Perú fue el de la gaseosa de chicha morada de Inca Kola. Toda una novedad que no duró tres meses en el mercado.

4. Innovación es sinónimo de tecnología. No es lo mismo. Si bien muchas innovaciones tienen importantes componentes de nuevas tecnologías, se puede innovar sin hacer necesariamente uso de ellas. Por ejemplo, la cubetera de hielo con tapa de Hernán Garrido-Lecca no requirió de tecnología, sino de un diseño creativo que solucionaba un viejo problema de desperdicio de hielo.

La principal interrogante que suelen hacerse los emprendedores es ¿Dónde nace la innovación? ¿Dónde están sus fuentes? Las fuentes de la innovación están presentes en el mercado, pero no se muestran claramente. Se requiere un esfuerzo especial para encontrarlas, existen dos grandes fuentes: el mercado y la tecnolo-

gía. La demanda del mercado es la principal, ya sea percibida o no por el consumidor. Esto es realmente importante, pues, estamos en una Era en la que las necesidades se crean. Hace 40 años, ¿hubo manifestaciones en todo el mundo pidiendo teléfonos celulares? No, pero hoy uno de cada dos pobladores del planeta tiene, por lo menos, un celular. La otra fuente de la innovación es la tecnología. Cuando se desarrolla una nueva tecnología se buscan los posibles usos de ella en el campo productivo o social. Por ejemplo, cuando el Dr. Richard Ernst descubrió el fenómeno de la resonancia de los átomos, nunca pensó que esa tecnología serviría en una infinidad de campos, desde la geología prospectiva de petróleo hasta la medicina. Mercado y tecnología pueden complementarse muy bien. En la Tabla 1 se muestran las distintas categorías de la innovación. ¿En cuál de esas categorías quieren aventurarse a trabajar?

Pasemos ahora a desarrollar nuestra creatividad para encontrar una solución novedosa a viejos o nuevos problemas del mercado. Pero ¿qué es la creatividad? Simplemente, es la capacidad de producir ideas de la nada o la habilidad de mezclar objetos o ideas existentes para crear uno nuevo o darle un uso diferente para la solución de un problema. Existen 3 "P" en la creatividad: Persona, producto y proceso. Indudablemente la in-novación requiere de personas creativas, es decir, personas que consistentemente obtienen resultados novedosos, resultados originales y apropiados. Muchos se preguntan si las personas nacen o aprenden a ser creativas. En realidad, ocurre por ambos lados. La creatividad se puede aprender como una habilidad adquirida. Guilford (1950) determinó que una persona creativa se caracteriza porque:

- **Tiene fluidez:** Capacidad de generar una gran cantidad de ideas y respuestas a planteamientos establecidos.
- **Es flexible:** Maneja nuevas alternativas en diferentes categorías de respuesta, siempre esta pendiente de su contexto y la realidad, busca una visión más



La creatividad es la capacidad de producir ideas de la nada o la habilidad de mezclar objetos o ideas existentes para crear uno nuevo o darle un uso diferente para la solución de un problema. Existen 3 "p" en la creatividad: Persona, Producto y Proceso".

amplia y diferente a la que está acostumbrado.

- **Es original:** Suele pensar en ideas únicas o ve los problemas de distintas perspectivas.
 - **Busca elaborar:** Se preocupa en la forma cómo la idea se va a hacer realidad.
 - **Es sensible:** Siente la posibilidad del éxito y va tras ella.
 - **No es terco:** Tiene la capacidad de redefinir y replantear la idea inicial.
- Como resultado de la creatividad de la persona, el producto creativo va adquiriendo ciertas cualidades:
- **Es novedoso:** es una solución nueva no ofrecida por la competencia.

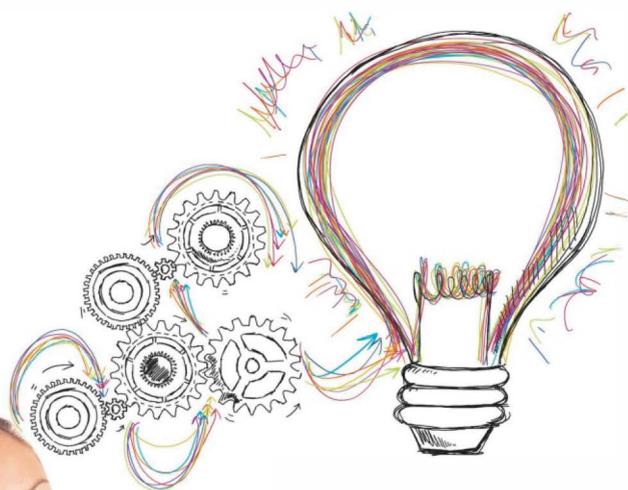
- **Atiende a una demanda específica:** Resuelve una necesidad muy concreta de un grupo humano que puede convertirse en su mercado.

- **Genera satisfacción personal:** los clientes lo perciben no sólo como nuevo, sino como mejor y que este producto entrega un valor mayor a su costo.

Para alcanzar el éxito, el proceso creativo resulta ser altamente participativo, pues, las mayores innovaciones han nacido de equipos de trabajo multidisciplinario, porque muchas visiones distintas aportan más atributos al producto.

Además, es una labor de goce y satisfacción, donde la persona creativa se siente a gusto. Y, a la vez, constituye una labor gratificante: los equipos creativos sienten que contribuyen al éxito de la organización. Si uno aprecia los ambientes donde trabajan los equipos creativos de las grandes corporaciones, uno los confunde con salones de juego y recreación. Existen mesas de billar o de fulbito de mano, amplios sillones, columpios, las paredes son en realidad pizarras donde abundan los dibujos y grafitis. En un ambiente así sería muy difícil no crear.

Animáte a pensar creativamente. El mundo está lleno de problemas y necesidades que aún no han sido satisfechas adecuadamente. Asume el reto de innovar. No sólo tendrás satisfacciones de tipo emocional, sino también económicas, pues las innovaciones suelen generar buenas ganancias si son tales. Depende ahora de ti, asumir este reto ■



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SCHUMPETER, Joseph (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia*. T.I, Ediciones Folio: Barcelona. Traducción del original de 1942.
 OECD (2006). Manual de Oslo: *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera Edición. Traducción al español de Tragsa: España.
 GUILFORD, Jean Paul (1950). *Creativity*, *American Psychologist* 5 (9): 444-454.
 MORALES, Mario y León, Angélica (2013). *Adiós a los mitos de la Innovación: Una guía práctica para implementar la innovación en América Latina*. INNOVARE: Colombia.