



**INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN
Y BASE TECNOLÓGICA
DEL HUILA**



HUILA CENTENARIO

**CULTURA E²
MÓDULO CICLO Terciario**

**Programa de Cultura Empresarial para Competir
Convenio 1314 de Diciembre de 2005**

**MODULO DE INNOVACION EN LA
CULTURA EMPRESARIAL
“Transversalidad Explícita”**

Universidad

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACION	4
INTRODUCCION	5
OBJETIVOS	6
COMPETENCIAS	7
1. LAS MEGATENDENCIAS QUE SE ESTAN DESARROLLANDO EN EL AMBITO MUNDIAL	8
1.1. MEGATENDENCIAS: CONSECUENCIAS Y OPORTUNIDADES	8
1.2. DIFERENCIAS CONCEPTUALES BÁSICAS	10
1.3. MEGATENDENCIAS TECNOLÓGICAS	11
1.4. MEGATENDENCIAS ECONÓMICAS	12
1.5. MEGATENDENCIAS PRODUCTIVAS	13
1.6. COMPLEJIDAD	14
1.7. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	15
1.8. LA COMPETITIVIDAD	16
1.9. LA CALIDAD TOTAL	18
1.10. PAPEL DEL ESTADO	18
1.11. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	19
1.12. LA PRODUCTIVIDAD TOTAL	21
1.14. LOS GESTORES TECNOLÓGICOS ANTE EL CAMBIO	23
1.15. ACTIVIDADES DE AUTOAPRENDIZAJE	24
2. VENTAJA COMPETITIVA	27
2.1. VENTAJA COMPETITIVA	27
2.2. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD	28
2. 3. FACTORES DE LA VENTAJA COMPETITIVA	29
2.4. HABILIDADES DISTINTIVAS	32
2.5. ACTIVIDAD DE AUTOAPRENDIZAJE	32
2.6. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	33
3. PRINCIPIOS BÁSICOS DE INNOVACIÓN	39
3.1. ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?	39
3.2. INVENCION NO ES INNOVACIÓN	40
3.3. LOS OBSTÁCULOS	42
3.4. INNOVAR ES CREAR NUEVAS CONEXIONES	43
3.5. INNOVACIÓN ES DIFERENCIACIÓN	44
3.6. INNOVACIÓN ES EVOLUCIÓN	46
4. CLASIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES NIVELES DE INNOVACIÓN	49
4.1. INNOVACIONES GRADUALES O EVOLUTIVAS	49
4.2. INNOVACIONES DE ROMPIMIENTO	55
4.3. ARQUITECTURA DE NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO	58

5. LA CULTURA DE LA INNOVACION	59
5.1. EL CAMBIO DE CULTURA	60
5.2. LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN	61
5.3. LOS VALORES	63
5.4. ACTIVIDAD DE AUTOAPRENDIZAJE	67
6. INNOVACION EN MODELOS DE NEGOCIOS	68
6.1. ¿QUE ES UN MODELO DE NEGOCIO?	68
BIBLIOGRAFIA	76

PRESENTACIÓN

El presente módulo es producto del convenio No. 1314, denominado Cultura Empresarial para Competir, celebrado entre el Departamento Administrativo de Planeación del Huila e Incubarhuila, con el propósito de fomentar e implementar la Cultura Emprendedora en los establecimientos Educativos del Departamento.

Para Incubarhuila ha resultado de especial interés vincularse al propósito del Gobierno Departamental de proponer modificaciones a los planes Educativos Institucionales y a la Estructura Curricular de los mismos, con el objetivo de introducir la Educación Emprendedora en la formación de los jóvenes, buscando por una parte, lograr uno de los objetivos estratégicos de la visión del Huila y por otra, adelantarse en el cumplimiento del espíritu de la Ley 1014 de 2006 sobre fomento a la Cultura del Emprendimiento en el Sistema Educativo Nacional.

La elaboración del presente módulo es un encargo de la Incubadora de Empresas de Innovación y Base Tecnológica del Huila, con base al convenio suscrito con el Departamento del Huila - Departamento Administrativo de Planeación, a Geovanny Perdomo Charry, Director de Incubación.

Este módulo tiene como propósito entregar a los docentes una herramienta para la generación de procesos de innovación empresarial a partir de las necesidades y emergencias que viven las organizaciones de hoy, la cual, está mediada por la productividad y competitividad.

INTRODUCCIÓN

Las facultades creadoras y transformadoras como el ingenio, la creatividad y la innovación, tienen mérito mientras existan seres humanos que las ejerzan y se beneficien de ellas; lo que hace indispensable formar personas innovadoras, o al menos propiciar que los individuos recuperen su espíritu innovador. Para lograrlo, no basta con sentar cátedra en el tema, sino practicar dicho ejercicio, permitiendo que el individuo se enmarque en un contexto histórico, personal, familiar, empresarial, social, espiritual, sensible, naturalista, antropológico, fisiológico, psicológico; se ubique en un horizonte de comunicación permanente consigo mismo y con el entorno, de emprendimiento y proyección, “dignos de la naturaleza que se ha heredado”, (la naturaleza humana y la del entorno).

Aunque el mundo actual requiera personas creativas, ingeniosas e innovadoras, cada vez se hace más difícil encontrarlas, ya que adquirir estas características no es asunto de aprender una técnica, sino de vivir experiencias aplicadas y no permitir que este conocimiento adquirido se apacigüe con el paso de los años; lo cual tiene beneficios, no sólo a nivel personal sino social, familiar, y lo más importante aquí, a nivel empresarial. Este módulo permite conocer desde la vivencia, el conocimiento científico y la necesidad de ser, cómo recuperar o fortalecer esas capacidades y el darle a la vida mejor y mayor proyección.

Los contenidos del presente módulo tienen un esquema que aporta conocimientos, desde los conceptos generales hacia los particulares, que genera las bases para la construcción de competencias innovadoras, que genera nuevas ideas empresariales para la época.

OBJETIVOS

El presente módulo pretende servir de base conceptual para el mejoramiento de competencias en el tema de la innovación. Así, espera cumplir con los siguientes objetivos generales:

- Conceptuar sobre innovación y las diferentes características, estilos y tipos de innovación organizacional que se dan en las actuales condiciones nacionales e internacionales.
- Generar las capacidades para identificar las megatendencias y las ventajas competitivas como soporte de los procesos de innovación organizacional, comercial y tecnológica que soportan los avances empresariales de hoy y del futuro.
- Propiciar la cultura de la innovación en los estudiantes, para que ellos a su vez se vuelvan multiplicadores de estos procesos en las organizaciones a nivel departamental, nacional e internacional.
- Incorporar los principios y habilidades de la innovación como forma de vida de los individuos y lo organizacional a nivel local, regional y nacional, buscando la competitividad a través de la agregación de valor a los procesos, productos y servicios que hoy se ofrecen en el mercado mundial.

COMPETENCIAS

- El ser humano debe aprender a usar racionalmente su cerebro, como instrumento para la innovación de productos, servicios, procesos y procedimientos, y buscar aplicarlo a su vida profesional y/o empresarial.
- El estudiante debe estar en capacidad de innovar permanentemente en cualquier entorno, pero especialmente el empresarial, mediante el trabajo en equipo, el desarrollo de habilidades y la comprensión innovadora de los negocios.
- En el desarrollo de su personalidad el estudiante debe tener una mentalidad innovadora, con capacidades de liderazgo, generación de ideas innovadoras y resolución de las mismas en situaciones sociales y empresariales, de manera que emprenda un negocio innovador.
- El estudiante debe estar en condiciones de manejar su capital intelectual y gestionar el conocimiento de sus colaboradores, para lograr los objetivos y metas propuestas en el desarrollo de su negocio, y su posterior crecimiento.
- El emprendedor debe desarrollar un proceso de innovación gradual y evolutiva, rompiendo esquemas tradicionales, generando nuevos conceptos y modelos de negocios, de una manera permanente, buscando siempre la productividad y la competitividad de la organización.
- El estudiante debe estar en la capacidad de generar nuevos productos y/o servicios innovadores, a través de la generación de ideas creativas, propendiendo por gestionar, establecer y posicionar su negocio en el mercado, y competir estratégicamente con nuevos productos y servicios.
- El estudiante debe estar en capacidad de innovar su propio negocio o cualquier organización que requiera este proceso.
- El emprendedor debe tener intuición y destreza mental en la administración, gestión y puesta en marcha de iniciativas empresariales que promuevan el incremento de la productividad de las organizaciones.
- El estudiante debe ser innovador, intuitivo y organizado en su vida personal y profesional, y debe aplicar la gerencia moderna, mediante la innovación planeada y sistemática, buscando nuevos retos que le permitan crecer y competir en un mercado globalizado.

BP No.1. LAS MEGATENDENCIAS QUE SE ESTAN DESARROLLANDO EN EL AMBITO MUNDIAL

Se quiere conocer de los estudiantes, una aproximación inicial de los conocimientos en torno a las megatendencias en el ámbito mundial, ya que estas soportan muchos de los avances económicos y productivos que hoy las organizaciones inteligentes deben apropiarse y manejar para estar a la vanguardia de los avances científicos, tecnológicos e innovativos del mundo globalizado. En tal sentido, se inicia este bloque programático con un ejercicio de exploración inicial así:

Ejercicio de exploración de conocimientos

- a. Nombre los tres cambios más importantes sucedidos en el mundo empresarial, productivo y tecnológico en los últimos 20 años:
 - Mundo empresarial:
 - Mundo productivo:
 - Mundo tecnológico:
- b. ¿Qué entiende usted por megatendencia?
- c. Mencione:
 - Dos megatendencias tecnológicas:
 - Dos megatendencias productivas:
 - Dos megatendencias económicas:
- d. ¿Cómo cree que influyen las megatendencias en una empresa? Explique con ejemplos:
- e. ¿Qué tipo de actitudes debe asumir el gestor tecnológico frente a los desafíos del cambio?

1.1. MEGATENDENCIAS: CONSECUENCIAS Y OPORTUNIDADES

Estos son algunos de los cambios en la cotidianidad de todos los días: Argentina, país que produjo una fuente importante de trabajo para muchos de sus vecinos, ahora en el siglo XXI, ya no lo es, por la crisis económica que atraviesa.

Los países de América Latina tuvieron fortalezas en la producción y exportación de materias primas y alimentos; hoy, muchos de estos países no sólo importan

alimentos para el consumo local, sino que su participación como productores es cada vez menor.

El descubrimiento del genoma humano abrió un espacio ilimitado para la investigación científica; revolucionó la medicina y la posibilidad de utilización de estos conocimientos por parte de todos los sectores sociales y económicos.

Muchas teorías administrativas que enfatizaban en la reducción de costos y personal, ahora son obsoletas debido a que su aplicación incidió negativamente en el valor que aportaban al consumidor y perdieron su capacidad competitiva.

Ahora el consumidor adquiere mayor importancia, y elige de manera más crítica los productos y servicios que necesita. Ya no decide sólo por el precio, sino que busca valor agregado en términos de utilidad, y hasta un mejor posicionamiento en la sociedad. Los consumidores, de manera creciente, adquieren productos que no afectan al medio ambiente.

En la década de 1970, el alza en los precios del petróleo llevó a un cambio en muchas tecnologías de producción, cuyo impacto rebasó los sectores directamente afectados, como la fabricación de autos y el transporte.

En la década de 1990, la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación, así como la transformación geopolítica (desmembramiento de la Unión de Repúblicas Socialistas) derribaron muchas barreras y prepararon el camino para la globalización.

En los últimos años la población latinoamericana ha incrementado significativamente la conciencia ambiental. El aumento de la contaminación, la pérdida de la capa de ozono, hicieron que la Cumbre de la Tierra, reunida en Río de Janeiro en 1992 formulara pautas no sólo para las empresas sino para los gobiernos, las organizaciones empresariales y los propios consumidores. En el año 2002 se llevó a cabo en Sudáfrica el Encuentro Mundial Río + 10, que ratificó la vigencia del tema en la agenda mundial y el interés de los países y sus gobiernos para desarrollar políticas sobre estos puntos.

Cambios como los anteriores han sido consecuencia de las megatendencias que están influyendo fuertemente en los patrones de producción y de consumo mundial.

1.2. DIFERENCIAS CONCEPTUALES BÁSICAS

- 1.2.1. Moda:** Es impredecible, su vida es breve y no tiene una significación económica ni política duradera. Es más una cuestión de suerte y oportunidad que cualquier otra cosa.

Una empresa puede aprovechar una moda produciendo y vendiendo productos que son fácilmente adquiridos por la población. En el nivel personal por ejemplo, la moda se expresa por un estilo de peinado, de ropa, de auto, de música. En el plano empresarial la moda influye en el desarrollo de un producto aprovechando algún acontecimiento que concentra la atención de la población. Por ejemplo, las figuras representativas de los protagonistas de la película Guerra de las Galaxias; los artículos que explotan las ideas de la Nueva Era.

- 1.2.2. Tendencia:** Es un cambio o secuencia de sucesos sociales, económicos, políticos o tecnológicos que se generan con lentitud, pueden ser predecibles y tiene cierta durabilidad.

Una tendencia es susceptible de ser observada en distintas áreas del mercado por consumidores activos, y es consistente con otros indicadores significativos que permiten prever el futuro de la misma. Ejemplo de tendencias recientes:

- El uso intensivo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TIC).
- La revalorización del recurso humano como clave de la generación de riqueza.
- El uso de materiales no contaminantes del medio ambiente y que no atentan contra la calidad de vida de las personas.

Identificar una tendencia, prever las probables consecuencias y determinar las oportunidades que representa para la empresa, son habilidades de importancia crítica para un gestor tecnológico.

- 1.2.3. Megatendencia:** Cambio social económico, político o tecnológico considerable generado con lentitud, y que una vez se presenta tiene una influencia de entre seis a diez años, o más. A diferencia de las tendencias, que son más orientadas al estado de ánimo, las megatendencias tienen un alcance más social; son asumidas por grandes sectores continentales y son parte de la globalización.

Para John Naisbitt las megatendencias oscilan entre: desplazamiento de la sociedad industrial a una sociedad basada en la información; paso de la

producción de bienes y servicios homogéneos, sustentados en patrones tradicionales, a la producción de bienes específicos que emplean el conocimiento reciente; cambio de una tecnología forzada, a una sociedad de alta tecnología (con acabados de alta calidad). Antes, la producción era dependiente de la tecnología elegida en períodos anteriores; hoy, la tecnología de producción óptima se elige y se cambia con frecuencia; paso de una economía local y nacional, a una economía mundial.

Los espacios de distribución de las empresas están limitados por las distancias y por los costos del transporte, luego se pasa a producir para mercados más distantes. Las estrategias requieren movimientos en el mediano y largo plazo, a diferencia de los movimientos de corto plazo de antes. El poder se descentraliza, debido a que la realidad es muy heterogénea, y se requiere dar libertad y poder de decisión a las unidades lejanas; es muy costoso tener una estructura concentrada: las unidades locales y regionales deben tener capacidad para tomar sus propias decisiones; los trabajadores y consumidores pasan de una democracia representativa a una participativa; asumen un rol protagónico, no dependiente de sus representaciones elegidas: las jerarquías ceden su lugar a las redes; la estructura vertical expresa todas sus limitaciones; se promueven las relaciones más horizontales, en red.

Nasbitt describe, además, diez nuevas tendencias:

- Florecimiento de la economía global de los 90
- Renacimiento de las artes
- Emergencia de un socialismo de libre mercado
- Estilos de vida globales y nacionalismo cultural
- Privatización del Estado benefactor
- Surgimiento de la cuenca del pacífico
- Década de las mujeres en el liderazgo
- Era de la biología
- Renacimiento religioso del nuevo milenio
- Triunfo del individuo

1.3. MEGATENDENCIAS TECNOLÓGICAS

Los cambios que se están produciendo, como la automatización de procesos, el empleo de la microelectrónica, la utilización de materiales avanzados y los sistemas de información, han hecho obsoleta la distinción entre sectores de alta y de baja tecnología. El cambio tecnológico se está produciendo en forma permanente y en todos los sectores.

La automatización flexible permite la fabricación de lotes de productos de pequeño tamaño, y la facilidad en cambios de modelo, están reduciendo el contenido de la mano de obra en los productos de muchos sectores. El acceso a tecnologías modernas es más importante que reducir los salarios.

El consumo de materiales, energía y otros recursos naturales se ha reducido bastante por el uso de recursos sustitutos como los plásticos mecanizables, las cerámicas, las fibras de carbono y el silicio.

Las empresas se trasladan para estar más cerca de los consumidores, que de las fuentes de insumos.

El desarrollo tecnológico y las técnicas modernas de producción han restado importancia al acceso a recursos naturales. Por ejemplo, los minerales de hierro que ni Japón ni Suecia poseen, no han sido un obstáculo para que estos países se conviertan en productores altamente competitivos en acero.

1.4. MEGATENDENCIAS ECONÓMICAS

Durante mucho tiempo las variables macroeconómicas han sido sacralizadas como valores superiores al desarrollo. Hoy está en crisis esta forma de ver la viabilidad de las sociedades; parece necesario reorientar la perspectiva básica del “modelo” para fortalecer su sustentabilidad.

Las agencias financieras multilaterales, como el Banco Mundial, revisan el llamado Consenso de Washington y hacen hincapié en que ya no es suficiente la estabilidad macroeconómica, el control de la inflación y la liberalización del comercio. El Programa de las Naciones Unidas para Desarrollo (PNUD), a través de los Informes de Desarrollo, muestra año tras año las distintas facetas del reto básico; hacer de las personas, sujetos de la modernización. Se trata de una norma Imperativa, pero también de una exigencia derivada de la experiencia práctica. Está claro que el buen funcionamiento de la economía de mercado presupone un desarrollo sustentable, equitativo y democrático, aunque no es identificable.

Una economía social de mercado es la que fomenta y fortalece las capacidades individuales y sociales de las personas. No sólo para crear oportunidades individuales sino para robustecer las capacidades sociales, las estrategias de modernización con la cual se puede llegar a ser socialmente sustentables. Por eso, diversos estudios han reiterado la necesidad de evaluar las transformaciones productivas como mecanismos de integración social. El aporte de las empresas y de las políticas económicas se debe orientar al bienestar del conjunto de la población.

Desde esta perspectiva se derivan orientaciones concretas:

- La necesidad de enfocar la inserción en los mercados mundiales, de modo que la economía sea compatible con las necesidades de la cohesión social. La apertura masiva al exterior debe estar acompañada de una dinamización del mercado interno. El mercado por si solo no potencia los esfuerzos endógenos (internos); se requieren medidas específicas para fortalecer las redes en el ámbito local.
- Enfocar la economía nacional en conjunto con toda la diversidad de las economías del nivel subnacional. La localización no es sino la otra cara de la globalización; aún más, es a través de tales anclajes locales que se puede modelar, aportar y participar en la globalización.
- Prestar mayor atención al nexo entre la estructura productiva y la subjetividad de la gente. La economía demanda no sólo acceso a bienes y servicios de calidad. Reivindica asimismo ser reconocida en su dignidad personal e identidad social, ser protegida de los infortunios y ser acogida como integrante de pleno derecho en la comunidad; esto es, el mercado por si solo, por eficiente que sea, no lo realiza. Vale decir, sería ilusorio concebir al mercado como el principio organizativo de la vida social. Esto que conduce a revisar el déficit de la democracia en la región.

El aporte de las empresas y de las políticas económicas se debe orientar al bienestar del conjunto de la población.

1.5. MEGATENDENCIAS PRODUCTIVAS

La mundialización de los sectores productivos libera a la empresa de la subordinación que puede representar proveerse en una sola nación. Las materias primas, los insumos, la maquinaria, muchos servicios se pueden conseguir prácticamente en cualquier lugar del mundo, en condiciones competitivas, sin que encarezcan significativamente los costos.

La infraestructura de transporte terrestre y aéreo ha mejorado mucho, por lo que se han rebasado los costos del intercambio de productos o de bienes entre las naciones.

Los factores productivos: capital, mano de obra, tecnología, se mueven sin restricciones significativas. Las fuentes de financiamiento ya no sólo se buscan en espacios locales, los fondos pueden ser obtenidos en cualquier parte del mundo; las redes financieras se han incrementado significativamente.

Muchas organizaciones desaparecen porque no son capaces de atender y asimilar estos cambios en su dinámica de funcionamiento. El reto es considerar el cambio como parte del análisis de fortalezas y debilidades tanto en el presente como en el futuro. Las materias primas, los insumos, la maquinaria y muchos servicios se pueden conseguir prácticamente en cualquier lugar del mundo, en condiciones competitivas, sin que encarezcan significativamente los costos.

1.6. COMPLEJIDAD

La empresa es el lugar donde permanecen, gran parte de su vida, las personas y, muchas veces, lo hacen realizando grandes sacrificios para lidiar entre la cotidianidad de las acciones personales y familiares y cotidianidad de las acciones laborales. De aquí que los dirigentes empresariales, no sólo deben preocuparse por acrecentar las utilidades, sino también por convertir a las empresas en verdaderos centros de aprendizaje en los cuales los individuos puedan desarrollar su potencial de desarrollo profesional y, también, que es lo más importante, puedan vivir su vida con plenitud y dignidad. De hecho, es a esto último que debería dar prioridad la empresa: lograr que los trabajadores tengan una vida digna y acogedora, al mismo tiempo que realizan su trabajo diario, acciones que no son contradictorias. Más bien, se influyen mutuamente.

Para lograr ese objetivo, el gerente debe comprender, con profundidad, la naturaleza de los individuos y sus percepciones de la realidad en un mundo cada vez más complejo. Muchos de los principios que se aprenden en las universidades sobre el comportamiento de las personas, ya no responden a las realidades, si es que alguna vez lo hicieron. La acción humana es demasiado compleja para dar explicaciones apresuradas sobre las verdaderas intenciones que subyacen en las actitudes de los individuos. Es necesario que el gerente aprenda a desaprender teorías que, con mucha sutileza y tecnicismo, lo único que pretenden es, en el fondo, aumentar las utilidades, haciendo a un lado el desarrollo personal de los trabajadores, y a veces, en contra de él.

Gracias a los nuevos descubrimientos de la ciencia, hoy existen principios que pueden ayudar en esta tarea; teorías como la Relatividad, la Física Cuántica, el Principio de Incertidumbre y la Teoría del Caos constituyen un instrumental teórico-metodológico muy valioso para los gerentes de hoy. Si bien es cierto que estos principios explican fenómenos fisicoquímicos que suceden en la naturaleza, aplicados con mucha creatividad e imaginación pueden ser muy útiles para comprender el comportamiento humano. No hay que olvidar que todas las formas de vida, incluyendo a los seres humanos, están sujetas a las mismas leyes físicas que los electrones y los átomos. Además, la realidad es percibida por observadores u observadoras que pertenecen a los sistemas vivos, por lo que el conocimiento debe considerarse como un fenómeno biológico. Frederic Munné comparte esta forma de pensar: El futuro estaría en una visión no dicotomizada

del panorama científico en general; se podría ver que el conocimiento del mundo natural y el del mundo humano es un mismo tipo de conocimiento y no dos tipos diferentes.

No tiene sentido hablar de ciencia natural y ciencia social. Por ejemplo, el Principio de Incertidumbre de Heisenberg y el caos que presentan las ecuaciones de Einstein, pueden ayudar a entender el comportamiento de los individuos, el cual es claramente impredecible.

Si se observa detenidamente el proceso evolutivo de las organizaciones, los grandes problemas que ocurren en ellas hoy en día, muy frecuentemente, no se deben a la falta de conocimientos en administración y finanzas, sino al desconocimiento del origen y de la evolución de la existencia humana y de las leyes de la naturaleza que rigen sus comportamientos. Entre más se conozca que el ser humano es un ser de incertidumbre que, desde que nace, trae ya el miedo a lo desconocido, al cambio y a la muerte, el gerente estará mejor equipado para entender la complejidad y el caos de la vida en las organizaciones. Entender esta “microfísica cuántica de la administración” debe ser una tarea obligatoria para todos los gestores tecnológicos. Se sabe que todo lo que se relaciona con la materia implica fenómenos cuánticos; se sabe, también, que la mente funciona a través de mecanismos cerebrales, que son más complejos de lo que se conoce, pero son mecanismos materiales. Todo esto hace suponer que, quizás no sea mala idea intentar encontrar una explicación de la conducta humana, tal vez muy incompleta aún, a través de la comprensión de los conceptos aportados por la nueva ciencia, lo que se ha dado en llamar el paradigma **new age** de la empresa. Peter Senge, en la Quinta Disciplina, se nutre de varios conceptos, como el de contornos poco precisos, adoptados de varios científicos, entre ellos, Carl Rogers, David Bohm, Capra, Marilyn Ferguson y Bateson, para desarrollar el fundamento espiritual de la **learning organization**.

1.7. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Las sociedades contemporáneas se enfrentan al reto de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio que viene avanzando muy rápidamente hacia la construcción de sociedades del conocimiento. Este proceso es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación, difusión y utilización del conocimiento, y está demandando la revisión y adecuación de muchas de las empresas y organizaciones sociales, y la creación de otras nuevas con capacidad para asumir y orientar el cambio. Una Sociedad del Conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiar y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así, construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

En la sociedad del conocimiento y del aprendizaje, las comunidades, empresas y organizaciones avanzan gracias a la difusión, asimilación, aplicación y sistematización de conocimientos creados u obtenidos localmente, o accedidos del exterior. El proceso de aprendizaje se potencia en común, a través de redes, empresas, gremios, comunicación Inter e Intrainstitucional, entre comunidades y países. Una sociedad de aprendizaje significa una nación y unos agentes económicos más competitivos e innovadores; también eleva la calidad de vida a todo nivel.

En términos generales, las nuevas tendencias están relacionadas con tres procesos muy dinámicos y de vasto alcance: la “informatización” de la sociedad, la globalización y las nuevas tecnologías. La convergencia y vertiginoso desarrollo de tecnologías relacionadas con la Informática, las telecomunicaciones y el procesamiento de datos, y sus casi ilimitadas posibilidades de aplicación, están transformando las sociedades modernas en Sociedades de la Información. El proceso de “informatización”, se ha constituido a su vez, en la base técnica del fenómeno de la globalización, puesto que ha posibilitado por primera vez en la historia, superar las distancias y la dispersión geográfica, para poner en contacto grupos sociales de todo el mundo a un mismo tiempo. Aún cuando el fenómeno de la globalización se ha hecho más visible en el sistema económico, lo cierto es que tiene un impacto mucho más trascendente, en la medida en que está posibilitando el surgimiento de una verdadera Sociedad Global, con el desarrollo de nuevos valores, actitudes, y nuevas instituciones sociales.

Las nuevas tecnologías se han constituido en nuevos paradigmas científico-tecnológicos. Sin embargo, la revolución en las tecnologías y, sobre todo, en la tecnología de la información, no garantiza la transferencia de conocimiento, sólo la facilita.

Se puede señalar que una Sociedad del Conocimiento tiene dos características principales: la primera es la conversión del conocimiento en factor crítico para el desarrollo productivo y social; la segunda, el fortalecimiento de los procesos de aprendizaje social como medio para asegurar la apropiación social del conocimiento y su transformación en resultados útiles, en lo cual la educación juega el papel central.

1.8. LA COMPETITIVIDAD

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Así mismo, con la globalización de los mercados, y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar, desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y productos de alta calidad.

En este contexto, se desarrolla una creciente importancia entre los gestores y las organizaciones por elevar sus estándares de calidad, ser competitivas y mantenerse en el mercado.

¿Qué significa competitividad?

Lvancevich en su libro Gestión, calidad y competitividad (1996), cita la siguiente definición: “Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos”.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global; añadiendo además que cumpla con las famosas tres (E): Eficiencia, Eficacia y Efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, Eficacia en el logro de objetivos y Efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito, mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en la cual trabajan; para lograr esto, fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, (tomando en cuenta sugerencias de empleados) innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Pero no se puede olvidar que en el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. De esta manera, las alianzas estratégicas demuestran que la competencia en el negocio, (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en un maestro (al emplear la técnica de benchmarking por ejemplo) puede ser aliado estratégico; la alianza estratégica es un motor de cooperación para el desarrollo conjunto de muchas compañías.

Este es un punto interesante que amplía la visión del negocio, cuando se habla de competitividad y competencia.

1.8.1. Factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva

- Globalización de la economía
- Avances tecnológicos

- Desarrollo de las comunicaciones
- Nivel de demanda de productos de alta calidad

En consecuencia, las empresas buscan elevar los índices de productividad, mayor eficiencia y un servicio de calidad, para lo cual han debido optar por modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano y el trabajo en equipo, todo lo anterior resumido en una política de calidad total.

1.9. LA CALIDAD TOTAL

Para comprender mejor el concepto de calidad total hay que visualizarlo como un paradigma, es decir como filosofía, modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia. Como tal incluye un conflicto de normas, reglas o parámetros sobre cómo resolver problemas exitosamente.

Un paradigma viene a ser como un filtro comprensivo e interpretativo (no propiamente visual) a través del cual se ve el mundo y en este caso, la política de calidad total.

La calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí; engloba la mejora permanente del aspecto organizacional tomando la empresa como una máquina gigantesca, en la cual, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico, estén comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad. Y es aquí donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad para asimilar los problemas, con mayor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con más capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en el caso de productos, y de la atención al cliente en el caso de los servicios.

1.10. PAPEL DEL ESTADO

El estímulo necesario para que un país, una empresa nacional o local sea más competitiva proviene de una política de Estado que fomente la cultura de calidad y garantice la estabilidad necesaria para la inversión y el crecimiento empresarial. Dicha política requiere la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad.

El Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar:

- La promoción tecnológica y la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de las empresas.
- Acciones de refuerzo competitivo para mejorar puntos como la estructura de la industria, las estrategias de las instituciones públicas, la competencia entre empresas, las condiciones y los factores de la demanda.

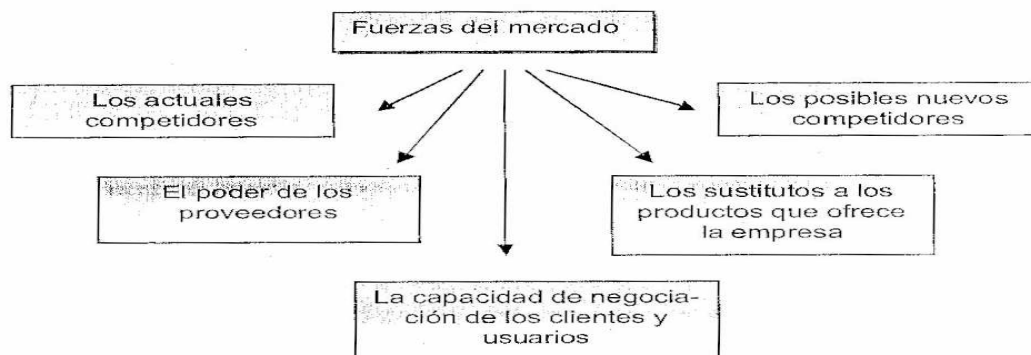
1.10.1. Reglas tributarias estables: Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (precios acordes con la oferta y la demanda); planes de reestructuración de la educación, de tal forma que el sector educativo esté atento a las necesidades reales del sector productivo, favoreciendo muy especialmente a la población de bajos recursos. (Las empresas requieren personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías); establecimiento de una sólida y comprometida asociación gobierno-sector privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología y la productividad con el fin de ofrecer competitividad en el nivel internacional, dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

1.11. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

De acuerdo con Michael Porter, la segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa, que determina si la utilidad está por arriba o por abajo del promedio del sector industrial. Una empresa que se ubica bien, puede obtener altas tasas de rendimiento, aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa puede tener muchas fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos ventajas que son básicas: costos bajos y diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posea una empresa es, en esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación.

La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surge de la estructura del sector industrial; es el resultado de la capacidad de la empresa para lidiar, mejor que sus rivales, con las siguientes tres fuerzas:



La ventaja de costos y diferenciación, combinada con el panorama de actividades de la empresa, lleva a tres estrategias genéricas para lograr un mejor desempeño sobre el promedio del sector industrial respectivo:

1.11.1. Estrategia de Costo: Con ella la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. Las fuentes de ventaja en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial.

Puede incluir:

- Búsqueda de economías de escala de tecnología propia.
- Acceso preferencial a materias primas.
- Ampliación de cobertura a sectores industriales relacionados, entre otros.

La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo.

1.11.2. Estrategia de Diferenciación: Con esta estrategia la empresa busca ser única en su sector industrial, por dimensiones que son ampliamente valoradas por los consumidores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores perciben como importantes y se dedica exclusivamente a satisfacer esas necesidades. Esta exclusividad es recompensada con un precio superior.

La diferenciación puede basarse:

- En el producto mismo
- En el sistema de entrega
- En el medio que utiliza para las ventas
- En el enfoque de mercadotecnia
- En un amplio rango de factores más

1.11.3. Estrategia de Enfoque: Con esta estrategia descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho, dentro de un grupo objetivo o segmento del sector industrial, y el ajuste para servirlo con exclusividad. Al optimizar la estrategia para un segmento objetivo, la empresa busca una ventaja competitiva general en costo o en diferenciación, explotando las necesidades especiales del segmento seleccionado.

Preguntas centrales a la hora de definir la ventaja competitiva

- ¿Cómo logran las empresas la competitividad?
- ¿Qué papel juega el entorno, las instituciones, las políticas económicas, las políticas sociales?

Para que las industrias sean exitosas no es suficiente una buena elección del proceso de producción o del sistema de comercialización y de marketing; se requiere un entorno institucional, legislativo y normativo que favorezca su actividad económica y la sana competencia.

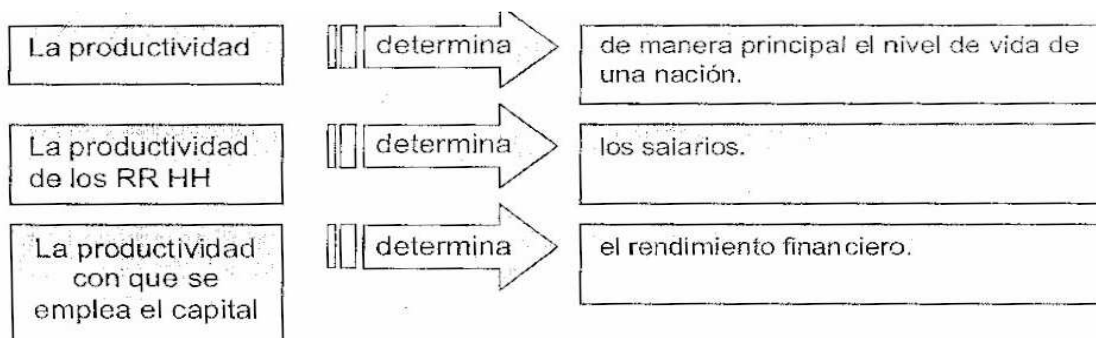
1.12. LA PRODUCTIVIDAD TOTAL

¿Cuál es el entorno necesario para que se dé tanto la prosperidad nacional como empresarial?

La respuesta debe entenderse en el marco de la productividad.

La productividad se define como la medida de la cantidad de producción que se obtiene a partir de una unidad dada de factor. Muchos autores sustentan que:

- Cuanto mayor es la productividad, más cantidad de producto se obtiene de cada unidad de insumo.
- El rendimiento de un factor productivo dado en general, se asocia a la idea de eficiencia.
- La eficiencia es aplicable a un factor de producción, empresa, industria y economía.



Para lograr una alta productividad se requiere prestar especial atención al desarrollo del recurso humano y al mejoramiento de la tecnología. Esta es la forma de responder a los cambios que exigen las megatendencias vigentes en el mundo.

1.13. EL CAMBIO TECNOLÓGICO

La tasa de crecimiento de la economía de un país es afectada por las tecnologías que se descubren y la capacidad de sus empresas para incorporarlas. Los descubrimientos tecnológicos no surgen con regularidad; en consecuencia la economía puede sufrir estancamiento en el tiempo que transcurre entre las principales innovaciones; Mientras tanto, las innovaciones de menor importancia llenan la brecha de innovaciones mayores.

Toda tecnología trae consecuencias a largo plazo, no siempre predecibles.

Tendencia	Consecuencias
Ritmo acelerado de los cambios tecnológicos	Muchos de los productos que ahora son comunes no existían hace treinta años. Alvin Toffler ve un impulso acelerado de la invención, la explotación y difusión de nuevas tecnologías. El intervalo entre el surgimiento de nuevas ideas y su implantación efectiva, se reduce con rapidez y el lapso entre la introducción y la producción pico, se acorta. Toffler prevé que la sociedad organizará una nueva forma de trabajar y jugar, a la que denomina "La cabaña electrónica", que tendrá un impacto considerable en los patrones de consumo y en los sistemas de acceso a los mercados.

Oportunidades ilimitadas en cuanto a innovación	En la actualidad, los científicos trabajan en nuevas tecnologías que revolucionarán los productos y los procesos de producción. El desafío no es sólo técnico sino también comercial, esto es, desarrollar versiones que hagan accesibles tales productos.
Presupuestos variables para investigación y desarrollo	Una gran parte de la investigación es defensiva más que agresiva. La investigación orientada a marcar hitos de importancia es emprendida con frecuencia por consorcios de empresas y no por compañías independientes.
Mayor control sobre los cambios tecnológicos	En virtud de que los productos se vuelven cada vez más complejos, el público necesita confiar en su seguridad. En consecuencia, las oficinas gubernamentales deben ampliar sus poderes para investigar y prohibir los productos potencialmente inseguros. Se deben tener en cuenta estos controles al proponer, desarrollar y lanzar nuevos productos. Los cambios tecnológicos son cuestionados por quienes ven en ellos una amenaza contra la naturaleza, la privacidad, la sencillez y aun contra la raza humana. Estos grupos han demandado la evaluación tecnológica de las nuevas tecnologías antes de permitir su comercialización.

1.14. LOS GESTORES TECNOLÓGICOS ANTE EL CAMBIO

Los gestores tecnológicos necesitan comprender los cambios del entorno y la forma en que las nuevas tecnologías pueden servir a la empresa y a las necesidades humanas, por lo que deben trabajar más de cerca con el personal de Investigación y desarrollo. Deben, asimismo, estar alerta sobre los aspectos colaterales indeseables de cualquier innovación.

Se necesita planificar no sólo para sobrevivir, sino para sostener con éxito el negocio. Sólo las organizaciones que planifican para el éxito sobreviven, mientras que aquellas que planifican para sobrevivir, fracasan.

Toda empresa, si bien opera en un ámbito local, está influenciada por lo que sucede en espacios regionales, nacionales y mundiales.

Los cambios afectan, independientemente de la voluntad, pese a que muchas veces el diseño empresarial se ha realizado para actuar, en el nivel local y en una economía cerrada.

Los demás actores (sociales, económicos, jurídicos) influyen en los criterios de elección de los abastecedores de insumos, compradores, personas que toman la

decisión en el contexto, en las políticas públicas.

Comprender y atender estos cambios requiere sensibilidad y preparación para mirar con nuevos ojos el mundo y las relaciones a establecer. No es suficiente Implantar nuevas tecnologías, reducir el personal, bajar costos, cambiar los métodos de trabajo, como respuestas reactivas al contexto. También se requiere mejorar la cultura empresarial, promover el liderazgo. Las personas son el principal activo de una empresa o institución.

Las nuevas megatendencias y los cambios dinámicos, como ya se vio, hacen que las organizaciones y las instituciones, tanto públicas como privadas, consideren la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia que emplean se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad, son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes deben hacer más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural y están llamadas a vivir en un mundo en permanente cambio tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. Sin embargo, como cualquier organismo, pueden optar por encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja una escala de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional que el gestor tecnológico debe conocer y comprender.

Los gestores tecnológicos necesitan comprender los cambios del entorno y la forma en que las nuevas tecnologías pueden servir a la empresa y a las necesidades humanas, por lo que deben trabajar más de cerca con el personal de investigación y desarrollo.

1.15. ACTIVIDADES DE AUTOAPRENDIZAJE

Relacione cinco cambios que se hayan producido en el ambiente en que usted se desenvuelve y cuál ha sido la tendencia o megatendencia que los originó.

Cambio	Tendencia o Megatendencia

¿Qué tipo de tendencia puede aprovechar su empresa en este momento y con qué beneficio?

¿Qué políticas debería establecer su gobierno para hacer más competitiva la actividad empresarial?

Enumere los cinco primeros factores de productividad en su país y argumente cómo han influido en el desarrollo empresarial y en el bienestar de la población.

Factor	Influencia

Señale los factores de productividad de su empresa.

Como puede aprovechar mejor su sector productivo las siguientes tendencias tecnológicas.

- Ritmo Acelerado:
- Oportunidades ilimitadas en innovación:
- Presupuestos variables para investigación y desarrollo:
- Mayor control de los cambios tecnológicos:

Nombre un cambio tecnológico que haya implantado recientemente en su empresa y comente los beneficios que le ha reportado.

¿Qué tipo de tendencia planea actualmente aprovechar su empresa y con qué beneficio?

¿Qué requisitos requiere su empresa para ser más competitiva?

En un ejercicio comparativo resuma la estrategia competitiva que aplica su empresa actualmente y la que aplicará teniendo en cuenta los conceptos aprendidos:

Estrategia competitiva actual	Nueva estrategia competitiva

En la primera columna del siguiente cuadro indique dos cambios locales, dos nacionales y dos globales recientes; en la segunda columna indique el impacto que cada cambio ha tenido en su empresa; y, en la tercera columna, la acción que usted, como gestor tecnológico debió o deberá cumplir para afrontar dicho impacto.

Cambio	Impacto en la empresa	Acciones
Local		
Nacional		
Global		

BP No. 2. VENTAJA COMPETITIVA

Igual que en el bloque anterior, se quiere conocer de los estudiantes, una aproximación inicial de sus conocimientos entorno a la ventaja competitiva, debido a la importancia que tiene este concepto en el mundo productivo. En tal sentido, se inicia este bloque programático con un ejercicio de exploración inicial así:

Ejercicio de exploración de conocimientos

- a. ¿Qué entiende por ventaja competitiva?
- b. ¿Por qué cree usted que es importante para su empresa?
- c. ¿Qué aspectos debe considerar la empresa para hacer de la satisfacción del cliente una ventaja competitiva?
- d. ¿Cuáles son los principales requisitos o condiciones para que una empresa tenga ventaja competitiva sobre sus competidores?
- e. ¿Qué tipo de recursos son los que más inciden en el desarrollo de la ventaja competitiva de una empresa?
- f. ¿Piensa que su empresa tiene bajo o alto nivel de valor agregado? Sustente la respuesta con un ejemplo.

2.1. VENTAJA COMPETITIVA

“Es la capacidad que tiene una empresa u organización para ganar mercado y clientes; es decir, es la capacidad de tener éxito empresarial” La ventaja competitiva se logra haciendo uso de un conjunto de factores productivos y tecnológicos

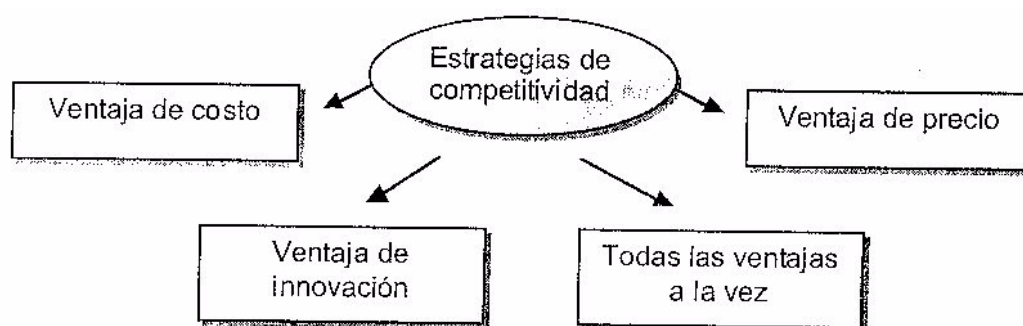
Michael Porter afirma:

- La pieza clave en la ventaja competitiva son los elementos del ambiente externo por cuanto determinan el atractivo de una empresa.
- La estructura de un sector influye para que una industria sea más rentable que otra.
- En ambientes productivos similares, algunas empresas se destacan con resultados notorios. Esa diferencia de desempeño se explica mediante la ventaja competitiva.

La ventaja competitiva tiene que ver con la habilidad de la empresa para superar el rendimiento de sus competidores y conocer el mercado, hábitos de consumo, capacidad económica, sectorización geográfica de los consumidores, entre otros.

2.2. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

Cuando la organización ha identificado un segmento o nicho de mercado al que le es importante y factible llegar, procede a definir las estrategias que le permiten competir con éxito. Estas estrategias pueden ser:



2.2.1. Ventaja de Costo: Resulta de menores costos de producción; que pueden provenir de:

- Una mayor escala de producción y por lo tanto, una amplia distribución de costos fijos.
- Reducción de costos de los factores de producción. por ejemplo, empleo de mano de obra más barata.
- Tecnología superior
- Mayor productividad.

2.2.2. Ventaja de Precio: Entendida como la opción de vender más caro; es posible cuando el bien o servicio es considerado por los clientes lo bastante bueno como para pagar un sobre precio.

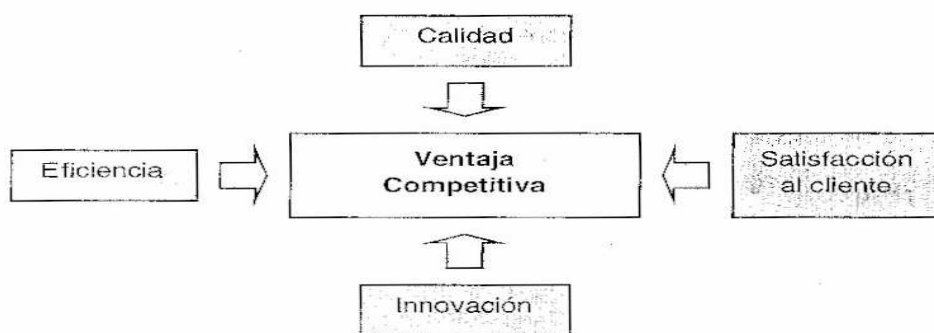
2.2.3. Ventaja de Innovación (novedad): Es propia de las empresas que se atreven a diseñar y lanzar al mercado productos o servicios reconocidos por los consumidores como novedosos por su utilidad, su funcionalidad y, aun, por su presentación. Normalmente esta ventaja se presenta en organizaciones que valoran e invierten permanentemente en investigación y estudios de mercado.

2.3. FACTORES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Eficiencia, calidad, innovación y satisfacción al cliente son cuatro factores básicos en cualquiera de las estrategias de ventaja competitiva que puede implantar una organización, independientemente del sector productivo en el que participe, y del bien o servicio que produzca.

Estos factores se encuentran tan interrelacionados que cualquiera de ellos puede conducir a los otros; lograrlo es producto de las habilidades, recursos y capacidades de la organización.

Para alcanzar una ventaja competitiva es indispensable conquistar por lo menos uno de estos cuatro factores.

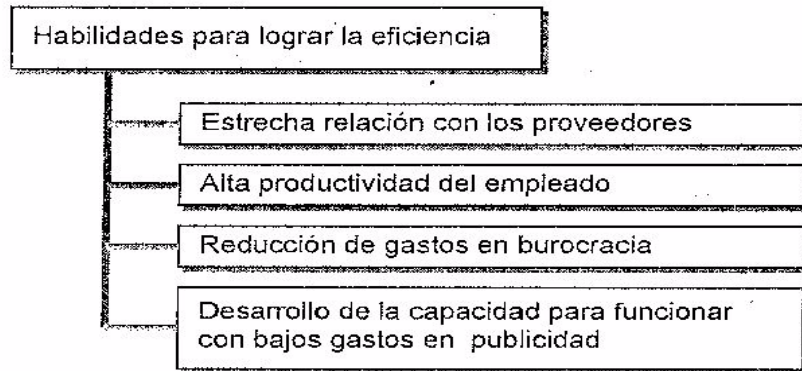


2.3.1. Eficiencia: Se mide por la racionalidad y la eficacia que muestra la empresa en el manejo del costo de los insumos necesarios para generar determinado producto. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos para crear el bien o servicio.

Para Samuelson y Nordhaus:

- La eficiencia significa que los recursos económicos se utilizan lo más eficazmente posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos.
- La eficiencia está estrechamente vinculada a la productividad y contribuye en consecuencia, al logro de una ventaja competitiva de bajo costo.

Cada empresa puede desarrollar diferentes habilidades para lograr la eficiencia, sin embargo, existen algunas que son de amplio uso, como por ejemplo:

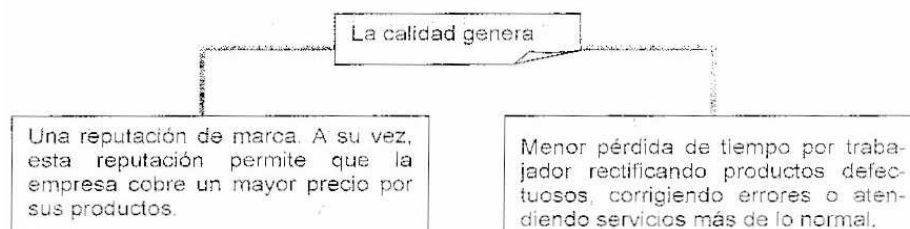


2.3.2. Calidad:

- Adecuación al uso.
- Aquellas características del producto que satisfacen las necesidades del cliente.
- La ausencia de deficiencias.

Los **productos de calidad** son bienes y servicios confiables que desempeñan la función para la cual se diseñaron y la ejecutan bien; la calidad es un elemento clave para la satisfacción del cliente; cuanto mayor sea el valor añadido y la complejidad del producto, más importante es la calidad; es crucial cuando un producto forma parte de uno mayor o de un sistema de negocios.

La calidad no tiene término medio, es prácticamente absoluta, exige que no haya ninguna falla o que sean tan poco frecuente, que encontrar una se convierte en un acontecimiento.



La optimización del tiempo de los trabajadores se traduce en mayor productividad-hombre, y en menores costos por unidad, por consiguiente, en ventaja de costo y de precio para la empresa. Cabe destacar que en muchos sectores productivos la calidad se ha convertido en un absoluto imperativo para la supervivencia de las empresas.

2.3.3. Innovación: La innovación aplica a bienes, servicios, procesos, sistemas, organizaciones y estrategias nuevas y originales que utiliza una empresa para superar a sus competidores y satisfacer a sus clientes. La innovación no es un concepto exclusivamente técnico; involucra, además, un alto contenido económico y social. Hay innovación sólo después de que un producto nuevo o una empresa nueva se han afirmado en el mercado. Si la innovación no es aceptada por el mercado significa para la empresa una pérdida sin posibilidades de recuperarla.

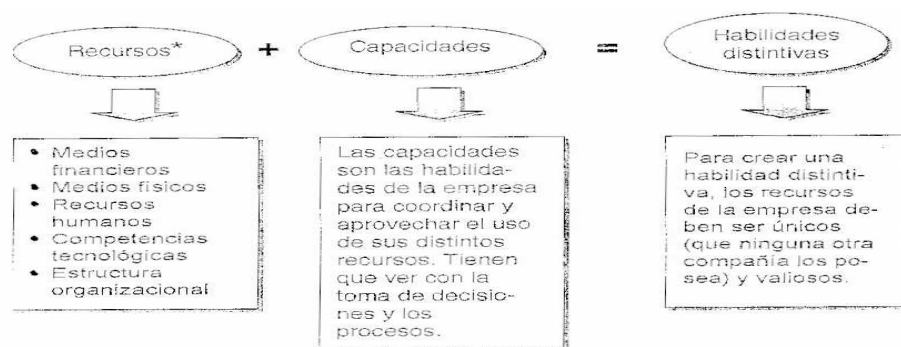
2.3.4. Satisfacción al cliente: “Significa proporcionarle a éste exactamente lo que desea en el momento que lo requiera. En otras palabras, otorgarle el mayor valor posible por lo que pagó”. Hacer de la satisfacción al cliente una ventaja competitiva le impone a las empresas:

- Identificar las necesidades y la forma como la demanda requiere que se le satisfaga.
- Alcanzar eficiencia, calidad e innovación superiores, en conjunto.
- Personalizar el producto de acuerdo con las exigencias individuales de los clientes.
- Menor tiempo de respuesta entre la solicitud y el suministro del bien o la prestación del servicio.
- Diseño novedoso y atractivo.
- Servicio superior.
- Apoyo posventa.

Una empresa sabe que ha obtenido una alta satisfacción del cliente cuando:

- El número de consumidores que han obtenido el producto o servicio es elevado.
- Ha reducido al nivel más bajo posible la demanda de sustitutos.

Una vez alcanzada la ventaja competitiva es importante gestionar los factores que garantizan su durabilidad: calidad, investigación de mercado, oportunidad de suministro, servicio posventa, entre otros.



2.4. HABILIDADES DISTINTIVAS

Para alcanzar la ventaja competitiva, la empresa requiere de habilidades distintivas que surgen de dos fuentes complementarias: los recursos y las capacidades.

Los recursos se pueden dividir en:

- Tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria).
- Intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how de marketing o tecnología)

2.5. ACTIVIDAD DE AUTOAPRENDIZAJE

En el cuadro siguiente resuma las distintas ventajas competitivas que aplica su empresa como estrategia para sostenerse o ganar más mercado:

Ventaja de costos	Ventaja de precio	Ventaja de innovación

Desarrolle los siguientes cuadros comparativos, comparando su empresa y las dos compañías que son sus más cercanas competidoras. En ambos casos indique en qué consiste cada ventaja y cite ejemplos.

Matriz de ventaja competitiva:

Tipo de ventaja competitiva	Aplicada en mi empresa	Aplicada en la empresa A	Aplicada en la empresa B
Ventaja de costo			
Ventaja de diferenciación			
Ventaja de innovación			

Factores de ventaja competitiva:

Factores de ventaja competitiva	En mi empresa	En la empresa A	En la empresa B
Eficiencia			
Calidad			
Innovación			
Satisfacción			

2.6. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Aquí se quiere indagar con los estudiantes, sobre los conceptos de gestión e innovación, debido a la relevancia que tienen estos conceptos en las organizaciones. Por ello, a continuación se quiere hacer un pequeño ejercicio de exploración inicial así:

Ejercicio exploración de conocimientos

- ¿Qué entiende por gestión de la innovación?
- Sobre la gestión de la innovación indique
 - De qué se ocupa
 - A quién le corresponde ejecutarla

- ¿Cuál es la función básica de la gestión de la innovación?
- c. ¿Qué características distinguen a una empresa abierta a la gestión de la innovación?
- d. Cómo repercute la innovación en:
 - La productividad
 - La calidad
 - La competitividad

2.6.1. Propósitos Empresariales: Para Peter Drucker, maximizar la ganancia es un factor limitativo para la empresa. Afirma que la primera prueba de validez de una empresa no es la maximización de las ganancias, sino la obtención de una utilidad suficiente para cubrir los riesgos de la actividad económica y de ese modo evitar pérdidas. La empresa puede realizar un aporte social sólo si es muy rentable.

Precisa este autor que el propósito debe ser exterior a la empresa misma. Debe estar en la sociedad, pues la empresa es un órgano de ésta. Afirma que el propósito de la empresa es **crear un cliente**.

“El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Solo el cliente, con su disposición a pagar por un bien o servicio, convierte los recursos en riqueza. Lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso, es decisivo para determinar que es una empresa, que produce y cómo prosperará”. Lo que el cliente compra y considera valioso nunca es un producto, siempre es utilidad; es decir lo que un producto o un servicio le aporta. Continúa diciendo este autor: si el propósito es crear un cliente, la empresa tiene dos y sólo dos funciones básicas; **comercialización** e **innovación**. La comercialización y la innovación producen resultados; todo el resto está formado por costos.

A. Fidelización de clientes: La fidelización de clientes se traduce en la creación de nuevos segmentos de negocios, en los que la empresa domine totalmente o mantenga una cuota importante. La creación y desarrollo provechoso de un nuevo segmento de mercado, comprende tres etapas:

A1. Invención: “Generación de una idea para un nuevo producto o servicio, en un nivel en el cual se puede registrar una patente del mismo. Generalmente es el trabajo de una sola persona”. Involucra la observación inicial de un nuevo fenómeno (descubrimiento) o proporciona la verificación

inicial de que un problema puede ser resuelto (invención).

Se estima que sólo el 10% de las invenciones alcanzan la siguiente etapa de la innovación. Se requieren distintas técnicas y habilidades para ambas etapas, y algunos países son relativamente más competentes, en una u otra.

A2. Creatividad: Implica proponer o concebir ideas generales. La invención demanda una elevada dosis de creatividad individual.

La creatividad individual:

- Es estimulada por las competencias de cada persona.
- Requiere la especialización en un dominio profesional.
- Exige poseer un adecuado coeficiente de inteligencia.
- Implica disponer de habilidades de pensamiento creativo.
- Necesita tener una motivación y conocer cómo uno piensa.

La cultura de la organización innovadora implica establecer objetivos claramente definidos para mejorar el desarrollo de habilidades de pensamiento creativo.

Para algunos especialistas la creatividad depende de la naturaleza genética de las personas; otros afirman que la percepción y acción de la influencia del ambiente que las rodea contribuye al incremento de la creatividad individual. En todo caso, el entrenamiento en creatividad provee ciertos impulsos que rápidamente son olvidados.

Ser una persona creativa implica habilidades como:

- Personalidad intuitiva, imaginativa e innovadora
- Pensamiento no lineal
- Disposición hacia la originalidad
- Apertura a la experiencia

La creatividad puede ser medida mediante instrumentos psicológicos. Los tres de mayor uso son:

- El adaptador de innovación de Kirton (KAI).
- El indicador de Myer Brigg (METI), que en la práctica se ha mostrado más efectivo que el KAI.
- El índice de Rainmaker, basado en el MBTI.

A3. Innovación: Definida como la comercialización de una invención. Es llevar un nuevo producto o servicio al mercado. La innovación es un proceso administrativo y social a través del cual una solución se traslada a una cultura dada.

Si la innovación tiene éxito puede llevar la empresa al dominio total de un nuevo segmento de mercado; la cuestión clave es mantener una cuota importante, en ese segmento, hacia el futuro.

Si no se consigue mantener una participación preponderante en el segmento de mercado, el proceso total de innovación significa un consumo de liquidez y en el peor de los casos, la pérdida total de la inversión.

La innovación puede ofrecer la ventaja del innovador, quien actuando inteligentemente puede permanecer en una posición dominante en un mercado. La innovación puede significar un éxito técnico, pero un fracaso comercial si no se interpretan adecuadamente los requerimientos no satisfechos de los clientes. La innovación, que es lo que sigue a la invención, generalmente requiere de un “equipo de personas”.

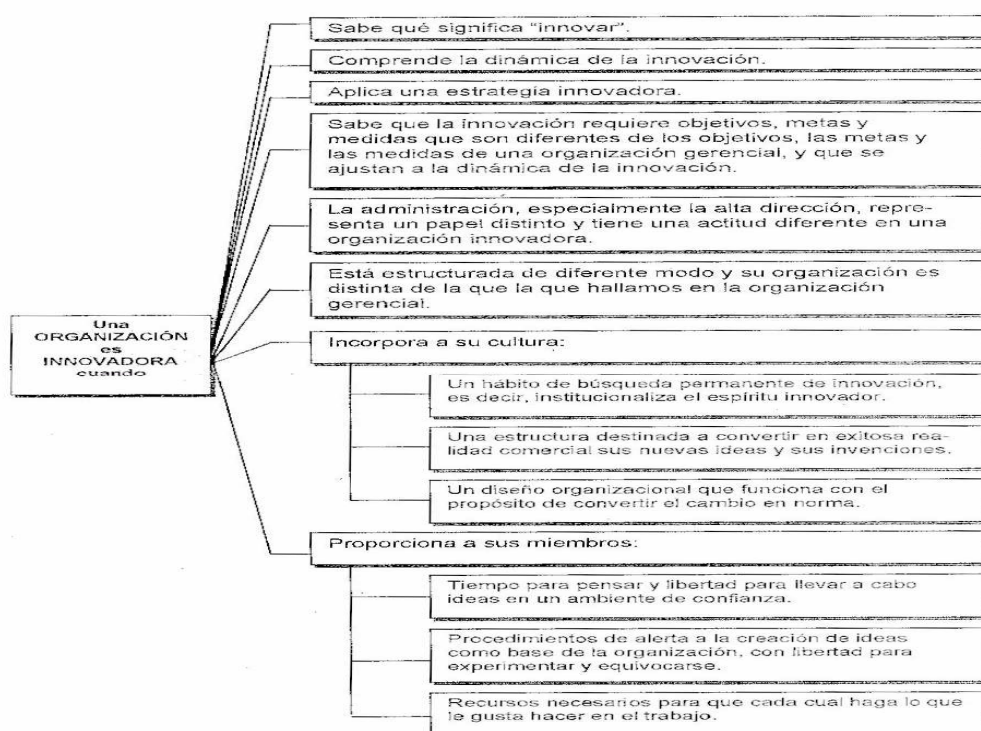
2.6.2. Gestión de la Innovación: El Objetivo de la gestión de la innovación es dotar la organización de la capacidad de innovar, trazándose retos como la superación de las dificultades para innovar y la aceptación por parte de la organización ante el cambio.

Interrogantes:

- ¿Cómo conseguir que se logre y luego conserve su flexibilidad?
- ¿Cómo conseguir que la empresa este dispuesta a aceptar lo nuevo?

Buscar recursos (humanos y financieros) necesarios para realizar las innovaciones que la organización exige. La capacidad de la empresa para innovar es función más de la administración de la organización que del sector en el que participa, o del tamaño o la edad de la empresa. Las dificultades de ningún modo pueden explicarse como incapacidad de los administradores, o justificarse apelando a la cultura o tradiciones de un país. Tampoco es posible buscar la explicación en la ausencia de investigación. Existen empresas que a pesar de no ser líderes en este aspecto son nítidamente innovadoras.

2.6.3. La organización innovadora: No existe un arquetipo de organización innovadora. Todas tienen diferentes estructuras, poseen filosofías particulares, actúan en escenarios diferentes, se dedican a actividades variadas. Sin embargo, según Peter Drucker exhiben algunas características comunes:



2.7. ACTIVIDADES DE AUTOAPRENDIZAJE

- Diseñe el perfil de quien se desempeñe como gestor de la innovación:
- Resuelva la siguiente matriz que relaciona los tipos de innovación con las consecuencias del cambio tecnológico para su empresa:

Tipo de innovación	Consecuencia de la competitividad	Consecuencia de la productividad	Consecuencia de la calidad
En el producto			
En el proceso			
En el mercado			
En una nueva actividad			
En la organización			
En la mejora de equipos			
En la cultura empresarial			

- Con base en las características de la organización innovadora evalúe su empresa. Explique cada aspecto evaluado:

BP No 3. PRINCIPIOS BÁSICOS DE INNOVACIÓN

3.1. ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

El proceso innovador tradicional es la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado. Innovación es el arte de crear algo nuevo, novedoso y original.

3.1.1. Caso onassis y el periodista: En alguna ocasión un periodista le preguntó al multimillonario Onassis: ¿Cuál es el secreto de su fortuna?

¿En verdad quiere usted saber cuál es mi secreto? Pues se lo voy a confesar, le respondió el hombre. Al oír esto, el periodista sacó apresuradamente grabadora, bolígrafo y papel para no perderse nada de lo que dijera el hombre de probado éxito económico.

Onassis sacó un objeto de su bolsillo y se lo puso en la palma de la mano mientras le preguntaba: ¿Ve usted este objeto? sí respondió en voz baja el periodista. El acaudalado Onassis miró fijamente al reportero y le confesó: Pues yo lo vi antes que nadie.

Como relata la historia de Onassis, “innovar es la capacidad de visualizar una oportunidad antes que los demás y tener el coraje de plasmarla en un producto o servicio real, tangible y vendible”. Innovar significa crear. Es la oportunidad de explotar el cambio para crear un negocio diferente.

“Busqué el automóvil de mis sueños pero no lo encontré. Entonces decidí construirlo yo mismo”.

Profesor Dr. Ing. H. c. Ferdinand Porsche, creador del imperio Porsche

El mejor premio para un innovador es escuchar a una persona que comenta: “Eso es tan obvio. “Por qué no se me ocurrió primero a mí”.

Sin embargo, la innovación no sólo se refiere a desarrollar nuevos productos y servicios. Esa es sólo una forma de hacerlo. El concepto moderno va más allá. Hay procesos innovadores muy importantes que van desde cambiar el modelo de negocio de la empresa hasta mejorar alguna de sus áreas funcionales: los sistemas de administración, distribución, marketing, comunicación, procesos o procedimientos. La única condición es que cualquier cambio que se realice debe ser percibido, directa o indirectamente, por el cliente.

¿No es innovación el servicio fuera de serie de “Dominos pizza” y su

garantía: Te entregamos tu pizza en treinta minutos o es gratis? ¿O la magia de los Estudios Universal, donde no sólo se entra en un parque de diversiones para ver cómo se filmó una película, sino que en algún momento es posible ser parte de ella, ya sea al ser atacado por un tiburón, de la película “Tiburón”, quedar a merced de King Kong colgado de un tren en pleno Nueva York, viajar en la misma bicicleta de “ET” o subirse al automóvil de la película “Volver al Futuro”?. En ese parque de diversiones el cliente se convierte en parte de la película.

¿No son éstas ideas revolucionarias? ¿No son servicios superiores a los parámetros tradicionales que dejan con el ánimo de volver a utilizarlos? ¿No fueron productos impactantes el walkman de Sony, la copiadora de Xerox o los sistemas operativos de Microsoft, y que además crearon un nuevo nivel de competencia?

“No se sume al coro... Cuando todos lo hagan, usted no lo haga. Ser diferente exige, con frecuencia, dejar de lado los convencionalismos: pensar y actuar de manera diferente”. Bob Lutz, ex presidente de Chrysler.

Todas estas son empresas que decidieron cambiar las reglas del juego por medio de planteamientos diferentes con los cuales incursionaron creativamente en el mercado.

Cada vez se hace más notable, a nivel mundial, la relación directa entre la dinámica económica y el nivel de innovación de las empresas, las regiones o países. La realidad es que la competitividad y el desarrollo están basados en las innovaciones tecnológicas, blandas o duras, de punta o en áreas tradicionales. La innovación establece las ventajas competitivas y por ello es el alma de todo el proceso empresarial.

Resumiendo los conceptos anteriores, se puede concluir que la innovación es un proceso sistemático para mejorar un producto, un servicio o el modelo de negocios de una empresa para que sea percibida favorablemente por el cliente.

3.2. INVENCION NO ES INNOVACION

“El éxito de cualquier impulso creador debe ser la aceptación del mercado, no la invención en sí misma”. Gene Lardrum.

El Impulso creador genera nuevas y fascinantes ideas. El proceso de innovación las coloca en el mercado y las comercializa. ¿Cuántas buenas ideas no se quedan en el tintero o en la mente de algún genio? ¿Cuántas invenciones nunca llegan al mercado? ¿Cuántas buenas ideas se plasman en productos que fracasaron en el

mercado porque no llegaron en el momento adecuado?

El impulso creador no debe ser un fin en sí mismo, sino que debe existir sólo como un medio para conseguir una innovación. Cuando aparece un nuevo producto en el mercado y es aceptado, el impulso creador tuvo sentido.

Leonardo da Vinci decía:

“La mayoría de mis ideas y creaciones en realidad no fueron más. Se las copie a alguien en algún lugar o en algún momento, pero para ellos eran sólo eso, simples ideas. Yo tuve el valor de probarlas, de equivocarme, de aprender, de volverlo a intentar y de hacerlas tangibles”.

Creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas y relaciones. Innovación es la implementación de estas ideas en el mercado.

Las empresas líderes en el mercado saben que para sobrevivir se necesita encontrar el equilibrio entre creatividad e innovación. La innovación no es innovación, si no se vende. El ciclo se completa cuando el cliente va al mercado y paga por esa creación. Solamente en ese momento queda justificada la invención.

La empresa 3M ha reconocido tres tipos de personas con características diferentes, pero complementarias, necesarias para que un proceso de innovación sea eficaz:

- **Generadores.** Son las personas creativas que generan ideas y propuestas de nuevos productos.
- **Ejecutores.** Son las que plasman las ideas en productos reales con potencial para un mercado.
- **Concretadores.** Son las que diseñan su comercialización para un mercado determinado.

Para la empresa, la creatividad es el concepto y la innovación, el proceso de plasmarlo en un producto útil y valioso para el usuario.

Dos casos muy ilustrativos de grandes invenciones y de brillantes mentes creadoras inhibidas por sus propias empresas, son:

El laboratorio de investigación Xerox Parc fue durante los años setenta, uno de los laboratorios más prolíficos en invenciones, pero no cerraba el ciclo dentro del mercado. En ese laboratorio se diseñó, se construyó, se programó y se probó la computadora Parc Altos (equivalente a la Macintosh) en 1975. Era el primer

ordenador personal creado en el mundo, pero la poca visión de su grupo directivo inhibió su comercialización. Casi una década después Steve Jobs se lo agradeció cuando lanzó al mercado el primer modelo (Apple). La empresa perdió la oportunidad de innovar y alcanzar el liderazgo con un producto tan poderoso comercialmente como lo fue su misma copiadora. Xerox tuvo la visión creadora, pero no la innovadora. Tuvo la visión para crear, pero no logró visualizar el desarrollo comercial.

DuPont logró un éxito mayúsculo cuando lanzó al mercado el nylon, pero después su unidad de investigación el grupo Desarrollo Nueva Aventura, se apagó. Esta empresa invirtió más de 16 mil millones de dólares en investigación y desarrollo. Para el año 1969 no había contribuido prácticamente en nada a los resultados financieros de la compañía.

El paso de la invención a la innovación no es sencillo. Para que una creación pueda convertirse en un producto con posibilidades de éxito debe cumplir con tres requisitos básicos:

- ¿El producto o servicio le resuelve algún problema al cliente o le hace la vida más cómoda? ¿Lo hace mejor que la competencia?
- ¿Es atractivo el precio? ¿Puede llegar a generar demanda? ¿Lo compraría el cliente a ese precio?
- ¿Es sólida la estructura de costos? ¿Puede la empresa llegar a ganar dinero a partir de su comportamiento en el mercado?

La respuesta a estas preguntas puede ayudar a encontrar argumentos para transformar la invención en una innovación concreta, para un mercado específico.

3.3. LOS OBSTÁCULOS

Existen tres obstáculos potenciales que pueden limitar el éxito de la innovación en el mercado: los empleados de la empresa, la comunicación con el cliente y la misma sociedad.

3.3.1. Los empleados de la empresa: Los empleados pueden rechazar un cambio porque puede parecerles que amenaza sus puestos o porque perciben que habrá un cambio en las estructuras de poder de la compañía. Muchos de los procesos de reingeniería que agilizarían entrega de productos a los clientes fueron desechados cuando empleados percibieron que después de su implementación podría haber despidos de personal. Un ejemplo comprueba esto:

En la compañía de Lubricantes Castrol se quiso instalar un nuevo proceso

computarizado que sintetizaba el conocimiento de los expertos de la firma, en cuanto a la identificación de los refrigerantes más apropiados para compañías de la industria metalúrgica. La fuerza de ventas había trabajado previamente con clientes en sus fábricas para determinar los productos más viables. El nuevo proceso estaba diseñado para acelerar el análisis y la identificación de los refrigerantes apropiados, reducir los tiempos improductivos y permitir que los vendedores tuvieran más tiempo para buscar nuevos clientes. El problema se presentó cuando los empleados percibieron que el nuevo sistema ponía en peligro sus puestos de trabajo, pues el mismo proceso requeriría de personal menos experimentado. Ellos mismos se encargaron de llevar el proceso al fracaso.

- 3.3.2. La comunicación con el cliente:** El segundo obstáculo es la comunicación con los clientes. Muchas veces la interfase entre lo que quiere comunicar la empresa y lo que en realidad entiende el cliente es muy deficiente. Un ejemplo comprueba esto:

Cuando la empresa Philips lanzó al mercado el invento CDI, que estaba concebido para ver televisión y vídeos, escuchar música y navegar por Internet, esperaba un éxito rotundo de ventas. Sin embargo, no tuvieron la precaución de difundir una publicidad clara que explicara las funciones del producto, con lo que confundieron a los consumidores, que no encontraron una razón poderosa para comprarla aunque en realidad sí la había.

- 3.3.3. La Sociedad:** El tercer obstáculo puede ser la misma sociedad, cuando no está lista para aceptar la innovación, ya sea porque los argumentos de la empresa no son sólidos o son malinterpretados.

Monsanto no pudo explicar con claridad las ventajas de las semillas genéticamente modificadas. Las ONG (Organizaciones no gubernamentales), como representantes de un sector de la sociedad, se encargaron de cuestionar a la empresa, destacando sólo los aspectos negativos del producto.

3.4. INNOVAR ES CREAR NUEVAS CONEXIONES

Innovar es encontrar relaciones que nadie había descubierto y crear nuevas conexiones. ¿Cuál fue realmente el éxito de Dominos Pizza? Crear nuevas conexiones. Los reyes de la velocidad conectaron tres elementos que nadie había relacionado: rapidez en la entrega a domicilio, una garantía que emociona y un producto, en este caso una pizza. Ninguna empresa lo había visualizado así.

¿Cuál fue el éxito de McDonalds? Crear nuevas conexiones. La creadora de la

famosa Big Mac relacionó comida rápida y estandarización: Con ellos nació el mercado de la comida rápida industrializada y de la producción en serie dentro de una cafetería. Más tarde ofreció algunas otras pequeñas innovaciones orientadas a la comodidad del usuario, tales como el Auto Mac y las cajas rápidas, además de otras opciones para los niños como la Cajita Feliz y un lugar acondicionado para jugar. Recientemente, la unidad ubicada en la famosa Vía España de la ciudad de Panamá incorporó un nuevo servicio llamado Mac Internet, que facilita el acceso a una computadora conectada a la Red para que los clientes que compren un Mac Trío puedan navegar libremente mientras degustan sus alimentos.

¿Cual fue el éxito de Swatch? Crear nuevas conexiones. La empresa de relojería que rescató, la tradición Suiza hizo lo que en ese momento era difícil de creer: Relojes de plástico producidos en serie orientados al mercado de la moda. Nadie antes lo había pensado así.

“Todo está conectado con todo. El secreto es encontrar las conexiones que nadie ha visto”. Leonardo da Vinci

En Argentina hay un caso sui géneris de lo que significa crear conexiones:

¿Cómo se relaciona un funeral con la ecología? La empresa Funerales Ecológicos ofrece el servicio de funerales respetando el medio ambiente: el coche fúnebre es anticontaminante, el féretro es biodegradable y se siembra un árbol en honor al difunto, entre otras peculiaridades. No se sabe si el negocio es rentable, pero se atrevieron a ser diferentes proponiendo algo que nadie había ofrecido.

La verdadera esencia de la innovación es crear conexiones donde no existen. Si además le agregamos una gran intuición para detectar las necesidades del cliente, el resultado son nuevos productos y servicios con potencial para cambiar las reglas del juego.

Ése es el verdadero espíritu innovador que busca crear nuevas relaciones entre elementos que no habían sido conectados anteriormente, con fin de tratar de cambiar la estructura del mercado.

3.5. INNOVACIÓN ES DIFERENCIACIÓN

“Si su rasgo distintivo es el argumento de venta de su competencia, invéntese otro; hoy en día, copiar implica debilitarse”. Jack Trout y Steve Rivkin

El objetivo de la innovación es diferenciar a una empresa. Si la innovación no produce diferenciación, entonces no cumple con su objetivo básico: modificar favorablemente la percepción del cliente.

Con la globalización están surgiendo decenas y centenas de opciones para que el cliente se decida, en ocasiones, por una sola. Un supermercado promedio ofrece cerca de 40 mil productos diferentes; lo curioso es que una familia promedio cubre el 85% de sus necesidades básicas con tan sólo 150 de ellos. Los demás necesitan atar argumentos muy poderosos para llamar la atención e inducir la compra.

El siguiente cuadro expresa cuantitativamente el nivel de competencia de algunos productos en el mercado.

Comparación del nivel de competencia de algunos productos

Artículo	1970	2000
Sitios en la web*	0	4.7 millones
Títulos de software*	0	250 mil
Modelos de PC*	0	400
Tamaños de pantallas de TV*	5	15
Modelos de jeans Levis*	41	70
Marcas y presentaciones de agua embotellada*	120	Más de 5 mil

Diferenciar los productos en el mercado es sinónimo de posicionar el producto en la mente del consumidor:

3.5.1. El caso de las croquetas de pollo: Una empresa dedicada al negocio de las comidas rápidas contrató a un especialista para que desarrollara un producto similar a los famosos Nuggets de Pollo de McDonald's. Durante meses se dedicó a desarrollar un producto mejor, en cuanto a sabor y presentación, que el ofrecido por la empresa de los arcos dorados. Cuando al fin logró su propósito, invitó a un grupo de 50 niños con edades entre 8 y 12 años para realizar una prueba sensorial.

Al grupo de niños se les presentaron dos bandejas: una de ellas contenía el nuevo producto desarrollado por la empresa; la otra, los tradicionales Nuggets. Se les pidió que eligieran el producto que más les gustara.

La prueba de sabor fue concluyente. De los 50 niños, el ciento por ciento, eligió las croquetas de pollo recién desarrolladas por la empresa como un mejor producto en todos los niveles evaluados.

Al darles las gracias y despedir al grupo de pequeños, uno de ellos preguntó:

¿Elegimos los Nuggets de McDonald's?

No, respondió el especialista, eligieron nuestro producto.
Es mentira comenzaron a replicar los niños, elegimos los de McDonald's.

Les aseguro que es verdad; no tengo por qué mentirles trató de convencerlos el especialista; hasta que un niño exclamó, concluyente:

Está bien. Los compro en su empresa, pero me los como en McDonald's.

La conclusión es sencilla. Las personas frecuentan un restaurante por algo más que una buena comida. Los clientes compran paquetes de beneficios, y la empresa oferente tiene que asegurarse de que su paquete sea mejor que el de la competencia, en cuanto a **la percepción del cliente**.

El verdadero posicionamiento consiste en encontrar la manera de diferenciar un producto o servicio en la mente de los consumidores. Para ello es fundamental tener en cuenta que los significados son los que perduran en el recuerdo de los seres humanos.

“El que pega primero, pega dos veces”. A algunas empresas, la ventaja de llegar primero y posicionarse en la mente de los clientes les ha significado mantener el liderazgo el mercado por muchos años.

Por ejemplo, Time supera a Newsweek; Playboy le va ganando la partida a Penthouse; Coca Cola, a Pepsi Cola; Hertz sigue siendo líder en el alquiler de autos y Hewlett Packard, en impresoras. Es importante aclarar que todas ellas han tenido que reforzar sus innovaciones, con fuertes campañas publicitarias, como Coca Cola; o con grandes esfuerzos en desarrollo tecnológico, como Hewlett Packard; pero han logrado sostenerse a largo de los años. Recuerde: el éxito es tirano.

3.6. INNOVACIÓN ES EVOLUCIÓN

“Una innovación funciona cuando resuelve problemas concretos y lo hace mejor que la opción anterior”.

Hay empresas que se creen innovadoras y terminan ofreciendo los mismos productos con algunas pequeñas e insignificantes modificaciones que el cliente no percibe. Eso en realidad no es innovación.

La tentación del negocio tradicional es alimentar los éxitos del ayer e ignorar las

inciertas posibilidades del mañana. Así es más seguro, piensan los conservadores.

Sin embargo, este mismo pensamiento puede llevar a una empresa a la debacle, pues sin darse cuenta está ocasionando su propio envejecimiento. Un desgaste paulatino no se percibe, pero con el tiempo causa estragos irreparables.

En cambio, otras empresas saben que hay una regla de oro para la innovación: Si usted no declara obsoletos sus propios productos, alguien lo hará por usted.

- Bank One, un banco muy exitoso en los Estados Unidos con más de 1900 sucursales, invirtió 150 millones de dólares en la creación de una sucursal virtual. Sus directivos reconocieron que “ser exitosos hoy, no significa ser lo mañana. Las condiciones de competencia pueden cambiar y estamos tratando de crear nuestro propio futuro”.
- Intel logra dominar el mercado de los chips inventando nuevas y sucesivas versiones de sus microprocesadores, aun cuando los anteriores estuvieran vigentes.

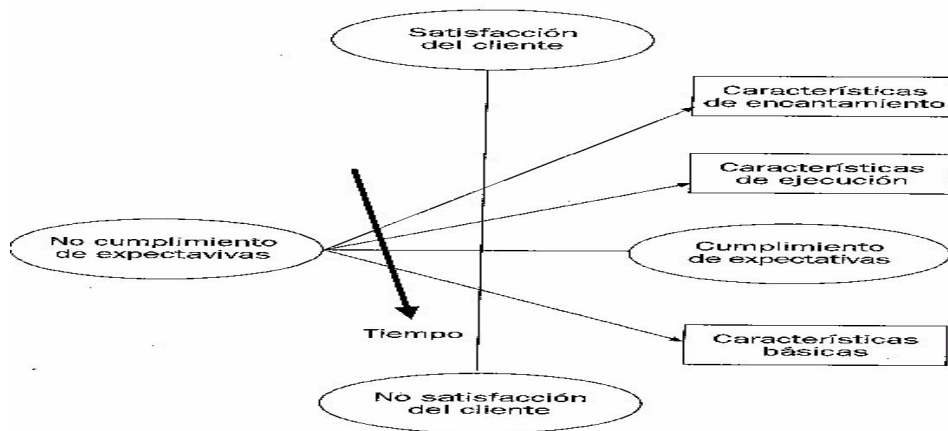
Esta empresa tiene la capacidad de lanzar un nuevo chip al mercado cada semana.

¿Quién podría competir contra una empresa cuyo nivel de innovación es tan sólido y continuo que sus productos compiten contra sí mismos?

La empresa que abandone el proceso de innovación continua es declarada obsoleta por el mercado en muy poco tiempo. La razón es que todos los nuevos productos y servicios que generan una ventaja competitiva son rápidamente copiados, igualados y hasta superados por la competencia.

El Modelo Kano aplica cómo las innovaciones, cuando copiadas o imitadas por la competencia, se convierten en características básicas y esperadas por el cliente, como se ilustra en la siguiente figura.

Modelo Kano para cumplimiento y satisfacción del cliente



- Las características básicas son las que forman parte del producto o servicio ofrecido, y no son cuestionadas por el cliente; producen una satisfacción mínima y sólo cumplen con las características esperadas. Los productos o servicios competidores también las tienen. Por lo regular, el cliente no se fija en su presencia, pero sí percibe su ausencia.
- Las características de ejecución son las que tienen que ver con el funcionamiento del producto o servicio. Producen una mayor satisfacción y llenan mejor las expectativas del cliente. Estas características pueden marcar una diferencia con los productos y servicios competidores, según la efectividad con que se adecuen al uso que el cliente les da.
- Las características de encantamiento representan el valor agregado que tiene un producto o servicio, y que lo diferencia de la competencia, produciendo una alta satisfacción. Son las innovaciones que sorprenden gratamente al cliente.

El tiempo desempeña un papel muy importante en este modelo. Todas las características de encantamiento y de ejecución con el tiempo pasan a ser básicas y esperadas por el cliente. La competencia busca constantemente igualar aquellas características de los productos y servicios del competidor, que lo dejan en desventaja con respecto a la preferencia del cliente.

Lo que en su momento fue una ventaja competitiva, se convierte en un elemento esperado y no cuestionado por el cliente. Ofrecerlo no representa una ventaja competitiva; no hacerlo puede resultar en una desventaja importante. El ciclo de innovación nunca termina. Por el contrario, cada día se acelera más.

Una innovación deja de serlo cuando es igualada por la competencia, es previsible por el cliente, y se convierte en una característica esperada y no cuestionada.

BP No. 4. CLASIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES NIVELES DE INNOVACIÓN

“La mejor manera de predecir el futuro es inventándolo”.

Hay muchas formas de catalogar y jerarquizar la innovación, dependiendo del punto de vista de cada autor. Tradicionalmente se ha pensado que la innovación es simplemente convertir una idea en un producto para un mercado. Sin embargo, ésta es sólo una de las formas de innovar. Con una visión más aguda, se ha hecho una clasificación más completa:

- Innovaciones graduales o evolutivas.
- Innovaciones de rompimiento.
- Arquitectura de nuevos modelos de negocio.

A continuación se analizan estos tres tipos de innovaciones, teniendo en cuenta el posible impacto de cada una de ellas en el mercado.

4.1. INNOVACIONES GRADUALES O EVOLUTIVAS

Las innovaciones graduales son las que producen un cambio mínimo en el producto básico, pero que es percibido y valorado por el mercado. La mayoría de estas innovaciones buscan mejorar el rendimiento del producto o servicio original.

No se consideran innovaciones los pequeños cambios que se le hacen a ciertos productos o servicios y que no representan una diferencia real y tangible. La verdadera innovación debe modificar favorablemente la percepción que el usuario tiene del producto o servicio ofrecido.

Una innovación gradual, aunque parezca muy impactante, no cambia sustancialmente el concepto original, como lo hace una innovación conceptual, ni representa un salto tecnológico cualitativo importante que pueda llamarse innovación de rompimiento tecnológico.

Hay un ejemplo muy ilustrativo al analizar la evolución del automóvil.

4.1.1. La evolución del automóvil: Desde que Henry Ford introdujo en el mercado el concepto del automóvil moderno (innovación conceptual) que se ha desarrollado durante el siglo XIX, en el fondo nada ha cambiado. Aparentemente, el Ford T negro que apareció en el mercado en 1927 es diferente de un Ferrari o un Mercedes Benz de última generación, pero el

concepto sigue siendo el mismo; sólo ha evolucionado a través de los años.

“Fue un genio el que inventó la rueda..., mas el verdadero genio fue el que le puso las otras tres”.

La forma y el funcionamiento del automóvil han presentado pequeñas y grandes innovaciones, pero todas han sido graduales o evolutivas porque en esencia el producto sigue siendo el mismo. No hay un cambio tecnológico trascendental como puede ser la aparición de un automóvil totalmente eléctrico, que no necesite utilizar gasolina, ni ningún derivado del petróleo para su funcionamiento. Este cambio representaría una innovación mayor (rompimiento tecnológico).

Así, después de la innovación conceptual la aparición del primer automóvil, desató una guerra sin cuartel por las innovaciones graduales o evolutivas en uno de los mercados más competidos del mundo, como lo muestra el siguiente relato.

La increíble historia del automóvil: El primer vehículo impulsado por un motor a vapor que logró recorrer algunos metros apareció en Francia en 1769. El automóvil, tal como lo conocemos hoy en día, nació y creció durante el siglo XX y revolucionó el transporte al movilizar diariamente a miles de millones de personas por las calles de todo el planeta.

Aunque el legendario Henry Ford no inventó propiamente el automóvil, si desarrolló los sistemas de producción en serie.

A principios del siglo los autos fueron capricho exclusivo de ricos, hasta que este granjero de Detroit decidió producirlo para ponerlo al alcance de las masas. Diseñó un vehículo fuerte y sencillo; pero la verdadera clave de su éxito, y de su gran contribución al mundo moderno, estuvo en el proceso de fabricación que consistía en fijar el chasis a una cadena que recorría la fábrica, donde se iban montando el resto de las piezas. Este sistema abarataba considerablemente los costos y hacía el producto accesible en precio y volumen, para una demanda masiva.

Esa innovación conceptual desató una guerra de innovaciones de distintas magnitudes, todas ellas orientadas a mejorar el diseño y el funcionamiento del concepto original; aunque algunas de ellas fueron innovaciones importantes en su momento, no dejaron de ser graduales. La tecnología ha desempeñado un papel muy importante en las mejoras graduales de los componentes automotrices, y los accesorios, convirtiendo los rudimentarios y ruidosos automóviles de principios del siglo XX, en sofisticadas máquinas de altísima tecnología.

Entre las innovaciones aparecieron a medida que avanzaba el siglo XX se destacan:

- 1905. Se utiliza el primer anticongelante.
- 1906. Aparece la primera defensa para proteger la carrocería.
- 1911. Se implementa el encendido eléctrico.
- 1916. Aparece el limpiaparabrisas.
- 1919. Aparecen los frenos hidráulicos.
- 1921. Se utilizan las primeras luces traseras en los automóviles.
- 1922. Se produce la carrocería monocasco.
- 1924. Se implementan los cinturones de seguridad.
- 1926. Se instala la calefacción para luchar contra el frío.
- 1930. Aparece la caja de cambios sincronizada.
- 1933. Se ve en las calles el primer automóvil con maletero o guarda equipaje.
- 1934. Se introduce la tracción delantera.
- 1939. Aparece la transmisión automática.
- 1946. Se diseñan los espejos eléctricos.
- 1947. Se lanza al mercado el primer neumático sin cámara interior.
- 1950. Circula el automóvil con frenos de disco.
- 1951. Se introduce la dirección hidráulica a fin de suavizar la conducción.
- 1952. Se crea el sistema de aire acondicionado para combatir los calores extremos.
- 1963. Aparece el parabrisas laminado.
- 1966. Se implementa la inyección electrónica de combustible.
- 1969. Se instalan los amortiguadores para transitar por calles mal pavimentadas.
- 1970. Hacen su debut los frenos ABS.
- 1971. Se desarrolla la bolsa de aire contra impactos.
- 1980. Aparecen las barras de refuerzo laterales para proteger el chasis.
- 1987. Se instalan los primeros cristales atórmicos.

A la par con los cambios tecnológicos, se inicia la guerra en el terreno de los diseños; en el campo del diseño de automóviles, grandes empresarios propusieron sus versiones tratando de ganarse el favor del consumidor. Así, surgieron los modelos símbolo de la industria:

- 1901. Mercedes, hija del representante de Daimler le presta su nombre al vehículo propuesto por Benz y nace el primer Mercedes Benz 35 CV.
- 1927. La producción en serie de Ford permite presentar diferentes alternativas del legendario modelo Ford T, con precios entre 290 y 660 dólares.
- 1936. Mercedes lanza el primer automóvil producido en serie con motor

Diesel, el 260D.

1939. El Volkswagen Escarabajo sienta las bases del automóvil utilitario moderno, del que se produjeron más de 25 millones de unidades en el siglo XX, sin grandes cambios en el diseño original.

1941. Nace el primer todo terreno, conocido como jeep Willys; era simple, fuerte, fácil de fabricar, barato y polivalente.

1947. Se diseña uno de los automóviles más bellos del siglo, el Coupé Cistalia de Lancia, gracias a la inspiración de su creador Pinin Farina.

1948. Aparece el primer automóvil deportivo moderno, diseñado por Ferry Porsche: Chasis tubular, motor central trasero y ligero. Ese mismo año, Ford invade el mercado con la primera pick-up de la serie F, de enorme tamaño y alto consumo de gasolina; con este vehículo hacía ostentación del bienestar norteamericano de la posguerra.

1964. Nace el Mustang de Ford, símbolo del “espíritu americano”.

1975. Volvo irrumpe en el mercado con el automóvil más seguro de su tiempo.

1982. El mercado es invadido por otro símbolo de “lujo”, el Grand Marquis de Ford. Este automóvil es la respuesta a la crisis energética de los años setenta.

Las siguientes innovaciones también fueron apareciendo en el mercado:

1895. Dunlop adaptó los neumáticos que había inventado para las bicicletas, seis años antes.

1902. Aparece el primer neumático con grabado.

1904. Michelin trabaja sobre la cubierta y mejora sensiblemente el contacto con el piso.

1947. Goodrich retira la cámara del interior de los neumáticos.

Todas estas importantes innovaciones mejoran el diseño y el desempeño del automóvil y aumentan la seguridad, el placer de conducir. Sin embargo, ¿alguno de estos aportes cambió sustancialmente el concepto original? La respuesta es un rotundo NO.

Sólo son innovaciones graduales que crean ventajas efímeras, ya fueron copiadas rápidamente por los competidores.

4.1.2. Lo que vendrá. Un vistazo al futuro: A continuación se presentan las innovaciones que posiblemente aparecerán en los próximos años en la industria automotriz. Los prototipos de la mayoría de ellas están siendo evaluados, paso inmediatamente anterior al de producción en serie.

Se utilizan materiales con memoria térmica que permiten que el material recobre su forma original mediante la aplicación de calor para la fabricación de las partes

de la carrocería más expuestas.

- La mayor parte del vehículo será reciclable y biodegradable.
- Los motores tendrán piezas de cerámica.
- El automóvil será más liviano y resistente.
- Las carrocerías se convertirán en células de supervivencia en las que la energía liberada en una colisión se disipará protegiendo a los ocupantes.
- Los controles de estabilidad, frenado y dirección evitarán la pérdida de control del vehículo, corrigiendo los posibles errores de conducción.
- La micro segmentación llevará a los fabricantes a producir un automóvil diferente para cada cliente.
- Las carrocerías serán intercambiables (con elementos mecánicos fijos) y el usuario tendrá la posibilidad de cambiarla cada vez que lo requiera.
- Todos los vehículos, sin importar su precio, tendrán suspensión inteligente.
- Cada automóvil adaptará en milésimas de segundo su dureza y elasticidad al detectar el tipo de conducción en cada caso.
- Los sistemas satelitales conectados a la computadora del automóvil guiarán al conductor en todo momento.
- Los espejos retrovisores serán reemplazados por cámaras de video.

Aunque todas estas innovaciones parecen interesantes y sorprendentes, son sólo innovaciones graduales que mejorarán únicamente el concepto original. Cada mejora que aparezca en el mercado será rápidamente copiada por los competidores.

El diseño de un automóvil con funcionamiento totalmente eléctrico, sin utilizar ningún derivado del petróleo, sería una innovación de rompimiento tecnológico. ¿Qué efectos y repercusiones tendría en el mercado? ¿Nuevos negocios aparecerían? ¿Cuáles desaparecerían? ¿Qué problemas antiguos se resolverían? ¿Qué nuevos problemas surgirían? ¿Cómo sería el nuevo mapa de competencia?

La mayoría de las innovaciones mencionadas repercutieron en ventajas competitivas efímeras para las empresas creadoras, porque en un corto lapso de tiempo fueron copiadas por los competidores y se convirtieron en características esperadas.

La historia del automóvil demuestra que todos los esfuerzos se han enfocado en mejorar la forma, el funcionamiento y la eficiencia del concepto original, sin realizar ningún cambio básico en el producto. Otro ejemplo muy interesante se presenta en las salas de cine.

4.1.3. Ir al cine como persona importante: las salas de cine VIP.

Hace 20 años, y con contadas excepciones, ir al cine era un acto verdaderamente temerario. Para empezar, muchas de las salas de exhibición no tenían estacionamiento y, por lo regular el espectador tenía que hacer largas filas para comprar las entradas. El trato de los empleados era despótico y altanero. Los cines eran inmensos, con capacidad para 500 o 1000 personas y se exhibía una sola película que duraba varios meses en cartelera. En la dulcería se ofrecían las famosas palomitas amarillentas y frías, refrescos de máquina mal mezclados y alguna que otra golosina vieja y cara. La limpieza de la sala dejaba mucho que desear, había basura y olores desagradables. El sonido y la imagen eran pésimos, y durante la proyección de la película se presentaba constantemente problemas técnicos. En general, la experiencia de acudir a una sala de cine no era grata. La aparición de un aparato llamado video casetera y las tiendas de alquiler de videos alertó a las salas de cine y las obligó a tomar una decisión fundamental: renovarse o desaparecer. Algunas salas de exhibición cinematográfica reaccionaron; cambiaron su imagen, mejoraron los servicios de estacionamiento y compra de entradas en taquilla, abriendo las opciones vía telefónica o Internet. Con el concepto de multisalas se empezaron a ofrecer 10 o 12 películas para diferentes segmentos de espectadores. Las dulcerías son atendidas por personal más servicial y la gama de opciones creció considerablemente. La imagen y el audio digitales mejoraron sustancialmente la calidad de exhibición. Sin embargo, apareció en escena Cinépolis, con un servicio llamado VIP que ofreciendo una alternativa muy atractiva e innovadora.

Imagíne que puede reservar sus entradas al cine personalmente o por algún medio electrónico vía telefónica o Internet. Al ingresar en la antesala del lugar donde se exhibe la película, el cual está diseñado para aligerar la espera, se encuentra usted con cuatro opciones para disfrutar el momento: una cafetería que ofrece café gourmet, una crepería, un restaurante de comida japonesa ligera o, si lo prefiere, se puede tomar una copa de licor en el bar, lugares todos atendidos por personas atentas y corteses. Hay pantallas de televisión que transmiten avances de películas. Una vez que ingresa a la sala a ver la película se encuentra con sillones reclinables que pueden convertirse casi en una cama, con mesas de servicio y meseros dispuestos a brindarle un trato especial. La pantalla presenta una calidad de imagen excepcional y un sonido digital impecable. Eso es lo que ofrece el servicio VIP de Cinépolis.

El precio es de unos 8 dólares,” el doble de lo que cuesta una entrada normal (que sigue siendo una opción relativamente accesible comparada con otras posibilidades de entretenimiento), y el espectador va acumulando puntos dentro del programa de lealtad de la empresa.

Club Cinépolis (vigente en la ciudad de México) y Cinéfilo Frecuente VIP (para el interior del país) ¿Qué vende el concepto de Cinépolis VIP? Miguel Mier y Mario Rosas, ejecutivos de la empresa, responden: “Queremos ser el VIP? de los VIP. Nuestra promesa básica es cumplir los caprichos del cliente, sus deseos de estatus, exclusividad y trato especial. La competencia es muy fuerte; por eso en 1999 creamos este innovador concepto buscando impactar y conquistar el ánimo y gusto de los cinéfilos más exigentes. Después de que un cliente pruebe el revolucionario servicio VIP, cuando regrese a la sala tradicional, si es que regresa, ya no será lo mismo”.

Por separado, cada uno de los atributos diferenciadores no es tan relevante, pero en conjunto representa un concepto muy interesante en la percepción del cinéfilo, ¿Cuánto tiempo pasará antes de que la competencia iguale o mejore este servicio? Las barreras para el plagio del concepto no son sólidas; la más fuerte es quizás el posicionamiento en mente de los clientes del concepto cine VIP?. Cinépolis tiene la decisión en sus manos o trata de proteger las ventajas actuales o busca reinventar nuevamente el negocio de la exhibición cinematográfica.

“Una innovación deja de serlo en la percepción del cliente al ser copiada e incluso mejorada por los competidores”.

Algunas consideraciones importantes acerca de las innovaciones graduales o evolutivas son las siguientes:

- Son percibidas por el consumidor pero no cambian en esencia el concepto original.
- Pueden contener un nuevo elemento tecnológico pero no representan en el fondo un cambio trascendental.
- No tienen grandes barreras contra el copiado; por esa razón tienden a ser rápidamente imitadas y superadas por la competencia.

4.2. INNOVACIONES DE ROMPIMIENTO

El segundo tipo de innovaciones, está compuesto por las innovaciones de rompimiento. Se presentan cuando hay un avance tecnológico importante, o se crea un nuevo concepto que modifica drásticamente el mapa de la competencia. Cuando este tipo de innovaciones aparecen en el mercado se crea un nivel superior de competencia que cambian radicalmente la percepción del consumidor. No son mejoras paulatinas, sino saltos cualitativos y radicales respecto al concepto predecesor.

Las innovaciones de rompimiento se pueden dividir en dos grupos, según su naturaleza: las de rompimiento tecnológico y las conceptuales:

4.2.1. Las innovaciones de rompimiento tecnológico: Se refieren a una tecnología superior que vuelve obsoleta la anterior y representa un salto cualitativo y cuantitativo en el producto o servicio original. Eso fue lo que le hizo el casete de cinta al disco de acetato, el disco compacto (CD) al casete, el disco versátil digital (DVD) al CD, la televisión de transistores a la de bulbos, y es lo que le está haciendo el televisor digital al de transistores, la cámara digital a los sistemas tradicionales de revelado fotográfico, o la copiadora digital a la análoga.

Las innovaciones conceptuales representan el desarrollo de un nuevo concepto, más amplio y en esencia diferente, que mejora drásticamente las funciones del producto anterior. Uno de los términos utilizados para describirlas es el de aplicaciones asesinas, pues al aparecer en el mercado, y ser aceptadas por el cliente, vuelven obsoletas todas las aplicaciones anteriores. El automóvil, la computadora, el teléfono, la Internet, el walkman, la video casetera o la PDA son sólo algunos cuantos ejemplos de un concepto nuevo que cuando apareció en el mercado desplazó drásticamente a los conceptos anteriores.

La diferencia entre las innovaciones de rompimiento tecnológico y las conceptuales es muy leve y radica en que las primeras son básicamente grandes saltos dentro del mismo concepto, mientras que las segundas son cambios fundamentales en la esencia misma de la idea original.

Se pueden algunos ejemplos muy ilustrativos.

- Una historia de innovaciones tecnológicas y guerras conceptuales: la del teléfono convencional al celular. Una de las habilidades más significativas del hombre es su capacidad para comunicarse con otras personas por diferentes medios y formas. Uno de sus grandes logros es poder hacerlo mas allá de lo que los ojos pueden ver. Entre sueños y realidades, el desarrollo de la comunicación inalámbrica ha provocado el nacimiento de distintos conceptos que en su momento revolucionaron al mercado.

El teléfono fijo convencional se desarrolló con el siglo XX y se convirtió en uno de los inventos más importantes y significativos. Muchas innovaciones graduales se presentaron, mejoran formas y funciones, hasta que aparecieron las opciones inalámbricas (innovación de rompimiento tecnológico).

Si el crecimiento en los Estados Unidos y Europa fue espectacular en América Latina fue exponencial. Por ejemplo, para 1990 el mercado mexicano superaba los 64000 suscriptores. Hacia comienzos de 2003 la

cifra había rebasado los 26 millones de usuarios. Los números para el Japón muestran la gran aceptación del concepto. Para 1990 casi la mitad de los japoneses contaba con un aparato (65 millones). Ese mismo año, a nivel mundial se habían vendido más de 700 millones de aparatos; las predicciones estiman que entre 2006 y 2007 se puede alcanzar la cifra de 1500 millones de usuarios a nivel mundial.

En la primera etapa de marketing de los teléfonos celulares, el cliente contrataba la línea por determinado tiempo y pagaba la llamada de salida como la de entrada. Esto hizo que el servicio fuera utilizado únicamente por clientes con cierto poder adquisitivo.

El gran cambio y el incremento exponencial en las ventas se presentaron cuando aparecieron dos sistemas: el primero, denominado “el que llama paga” que consiste, como su nombre lo indica que la persona que efectúe la llamada realiza el desembolso económico, dejando libre de cargo a la persona que la recibe en su teléfono celular. El segundo cambio fue la posibilidad de tarjetas prepago; en este caso los clientes no eran obligados a contratar una línea, ni tenían que efectuar el correspondiente pago mensual por el servicio. Además, aunque el cliente no tuviera saldo disponible en su teléfono, y no pudiera realizar llamadas, la línea quedaba activa para recibirlas.

La aparición de este invento revolucionario, el teléfono celular, cambió el mapa de competencia, los estilos de vida del consumidor y afectó a varias industrias de manera directa e indirecta.

Así lo asegura Brian Greasley, director general de Genie, cuando comenta: “Con una tasa de penetración de casi el 70%, ahora el teléfono celular es el electrodoméstico más común y más vendido. Por eso, todos los desarrollos tecnológicos están pasando por sus teclas. La música, y más tarde el vídeo, se están incorporando a las funciones normales de los teléfonos móviles. Esto va a ser una buena noticia sobre todo para los jóvenes. Walkmans, discmans y radios pueden ser desplazados en su función básica por el teléfono celular”.

La Internet es quizá la aplicación asesina que cambió la historia de muchos sectores, empresas y personas. Como consecuencia del impacto de la llamada Red de redes, la sociedad está redefiniendo la forma como se comunica, comercia y socializa. La Internet es una gran “supercarretera” de información que une a todas las redes, cada una puede entrar, salir o permanecer en ella según su vida útil. Las entradas o conexiones se realizan mediante líneas telefónicas, cable o satélite.

Una de sus características más interesantes es que no es una entidad o una organización. Por lo tanto, la Internet no “tiene dueño”, nadie es su propietario. Simplemente las empresas entran según sus propios intereses y necesidades. Algunas han permanecido en la Red, otras entraron y salieron, al no poder construir una alternativa viable para su negocio.

Las cifras relacionadas con la Internet son muy difusas, aunque todas coinciden en que el impacto de su presencia a nivel mundial es por demás espectacular. La empresa Nielsen Net Ratings (www.nielsen.com) publicó que para julio de 2003, el 10% de la población mundial (más de 650 millones de personas) tendría acceso a la Red. Los cinco países con mayor acceso de su población a la Internet son los Estados Unidos (27%), la China (9.1%), el Japón (8.8%), Alemania (6.7%) y el Reino Unido (4.7%). En América Latina, Brasil ocupa el primer lugar con (2.2%) Argentina el segundo con (0.2%) (lugares 11 y 23 en el mundo respectivamente).

Muchas empresas han tratado de ingresar en la Red con la ilusión de dinero fácil; sin embargo, al no ofrecer un modelo de negocio innovador, un atractivo real para el usuario o una ventaja tangible para el mercado, en muy poco tiempo desaparecieron del ciberespacio.

Una enseñanza para el mundo empresarial derivada de Internet es que el consumidor no evoluciona al mismo tiempo que la tecnología. Los negocios con base tecnológica deben esperar a que el usuario madure y se acostumbre a un nuevo canal, y a una nueva posibilidad de comunicación y comercialización. Sin embargo, reunir creatividad, oportunidad y necesidades del usuario puede impulsar el nacimiento de empresas muy atractivas e innovadoras.

Cuando se busca servir antes que vender, parte del éxito está asegurado. Como señalan sus creadores: “No hay excusa para no tener unos hermosos jardines esta primavera. Tulipworld hará todo por usted, excepto plantar los bulbos”.

4.3. ARQUITECTURA DE NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

“En el nuevo orden industrial, la batalla no es democracia contra totalitarismo o globalización contra tribalismo; la batalla es innovación contra precedencia”.

Hay un tipo de innovación que no se refiere a los productos y servicios que se ofrecen, sino a la forma como una empresa diseña su arquitectura de negocio para poder competir en el mercado.

“No estamos hablando de evolución; lo que necesitamos es una revolución en la forma como ofrecemos beneficios al mercado”.

Mejorar ligeramente la forma como se hacen los negocios no es suficiente para competir. Tarde o temprano, todo modelo de negocio alcanzará el punto de retornos decrecientes y dejará de ser rentable.

Todos los conceptos de negocio pierden rápidamente su eficiencia económica. “Por lo tanto, cada negocio no debería estar enfocado a mejorar lo que le funcionó ayer, sino en producir formas nuevas y revolucionarias de hacer los negocios del mañana”, escribió Gaty Hamel (2000).

BP No. 5. LA CULTURA DE LA INNOVACION

Este bloque se inicia con un ejercicio de exploración inicial, que intenta de forma gradual ir involucrando al estudiante en la cultura de la innovación, como una forma de desarrollo y progreso individual y organizacional; para ello, se enuncian una serie de interrogantes que invitan a los alumnos a preguntarse previamente sobre algunos elementos relevantes en la consolidación teórica de la cultura de la innovación.

Ejercicio de exploración da conocimientos

- a. Suponga que su empresa tiene muchos problemas y que sus miembros se resisten al cambio ¿Qué haría para comprometer a todo el personal en un proceso de cambio?
- b. ¿Qué papel juegan los valores al interior de la empresa?
- c. ¿Qué entiende por cultura de la innovación?
- d. ¿Qué valores debe promover el gestor empresarial para fomentar la creatividad y la innovación en su organización?
- e. ¿Qué tipo de estrategias conoce o ha aplicado para incentivar una actitud innovadora en el personal?
- f. ¿Cómo se deben implementar estrategias para la gestión del conocimiento en la empresa?

5.1. EL CAMBIO DE CULTURA

El cambio de cultura implica la modificación de un estado, de una condición, o de una situación; es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales, y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad.

Considerando el cambio como una constante, las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más creativamente a las nuevas realidades; las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, y los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones asumen el cambio, es crucial que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías, en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Todo apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, adecuar las estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial del gestor tecnológico.

5.1.1. Esencia del Rol del Gestor Tecnológico: En este contexto, la esencia del rol del gestor tecnológico es Visualizar acertadamente hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de la organización y lograr moverla al menor costo.

El gestor tecnológico debe promover, entre otras, las siguientes actividades de gestión tecnológica en la empresa:

- Monitoreo, análisis y prospectiva tecnológica.
- Planificación del desarrollo tecnológico.
- Diseño de estrategias de desarrollo tecnológico.
- Identificación, evaluación y selección de tecnologías.
- Adaptación e innovación tecnológica.
- Negociación, adquisición y contratación de tecnologías.
- Comercialización de tecnologías de la empresa.
- Patentamiento.
- Financiación del desarrollo tecnológico.
- Selección y capacitación de asesores y operadores tecnológicos.
- Gestión de proyectos de investigación y desarrollo.
- Suministro y evaluación de información técnica.

Sin embargo, hacer esto no es fácil ya que se presentan imprevistos e imitaciones que resultan complejas de enfrentar con esquemas rígidos. Pero, asumir el cambio con enfoques nuevos sugiere que éste, en alguna forma, es un fenómeno que presenta un reto.

5.2. LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN

La cultura empresarial sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo conducirse en ella; en muchas ocasiones, es tan evidente que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, se puede decir que las empresas comprometidas con el éxito están abiertas a la innovación y al conocimiento. Esto implica generar las condiciones para mantener a las personas en un aprendizaje continuo, y valorarlas como el activo fundamental de la organización.

En la actualidad, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio, y que éste se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto exige generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones, tanto públicas como privadas, no es menos cierto que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones y mantienen, entre otras cosas, una inquietud impostergable:

¿Cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?

5.2.1. Esferas de Acción Gerencial: Se puede hablar de dos esferas complementarias de acción: Estilo + Condiciones Organizativas

La primera se asocia con el ejercicio de un estilo, en la cual, además de gerenciar el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón; la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables.

El aspecto central de las organizaciones, con miras al éxito, es la calidad de sus líderes, esto es, personas con plena libertad, con sentido de emancipación, poseedoras de un alto nivel de formación, lo cual les permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

El énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, buscando agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

5.2.2. Exigencias de los Nuevos Esquemas Gerenciales: Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera. Exigen entre otros aspectos:

- **Un Trabajador** con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.
- **Un Proceso** flexible ante los cambios introducidos por la organización.
- **Una Estructura** plana, ágil, reducida a la mínima expresión, que

crea un ambiente de trabajo satisfactorio para quienes participan en la ejecución de los planes, proyectos y actividades.

- **Un Sistema** de recompensas basado en la efectividad del proceso, donde se comparta el éxito y el riesgo.
- **Un Equipo** de trabajo participativo, comprometido con las acciones y objetivos de la organización.

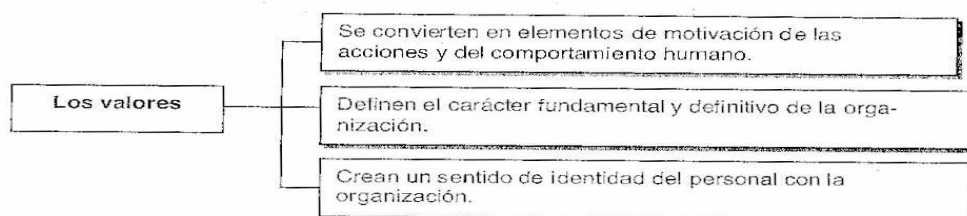
5.3. LOS VALORES

“Son los cimientos y la médula de la cultura organizacional y del cambio. Inspiran la razón de ser, reflejan las metas reales, así como las normas, creencias y conceptos básicos de una empresa y sus empleados”.

Como esencia de la filosofía que la empresa tiene para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos y establecen directrices para el compromiso diario.

“Toda organización con aspiraciones de excelencia deberá tener comprometidos y sistematizados los valores las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa”.

5.3.1. Importancia de los valores



Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción ideológica con bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos con la empresa.

5.3.2. Valores Compartidos: En materia de valores es importante:

- Comunicar a todos los miembros de la organización cuál es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio.
- El entrenamiento gerencial explícitamente orientado a modificar la conducta, como apoyo de los nuevos valores corporativos.
- La apropiación, de los valores organizacionales, que implica que el individuo se identifique con la empresa. Es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo del quehacer diario y de lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al activarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar aquellos que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia entre los miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencias para la producción de la conducta deseada y conforman la toma de decisiones de la organización. La actitud proactiva, por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados, a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.

Para desarrollar una verdadera cultura organizacional es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global, que guíe la actuación de cada uno de los miembros.

Las acciones de la gente se basan en parte, en las consideraciones básicas que hacen a diario. Es importante que la gerencia desarrolle una filosofía propia en la cual incluya las experiencias previas, la educación y antecedentes, así como las consideraciones acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados, con base en los valores de la organización.

5.3.3. Valores Integrados: Los monopolios de valor están impulsados por conceptos, y los conceptos están a su vez impulsados por una creatividad seria.

En el proceso de desarrollo empresarial se pueden distinguir tres fases:

- La primera, orientada a la **PRODUCCIÓN**, basada simplemente en crear un producto o servicio.
- La segunda, basada en la **COMPETENCIA**, ya que muchas personas ofrecían los mismos bienes y servicios.
- La tercera, en la que se esta entrando precisamente ahora; se basa en los **VALORES INTEGRADOS**. Ya no se está en un mundo de valores simples en el cual un automóvil es una pieza de ingeniería o el producto es algo que se agota en el servicio que brinda.

La amplia literatura existente y la opinión de personas y empresarios exitosos, permiten concluir que la innovación es la base del éxito y el crecimiento. Se requiere precisar y explicitar cuáles son los valores que necesitan los clientes, usuarios o consumidores.

La Gestión del conocimiento se ha convertido en ese tipo de frases de moda que empresarios y empleados piensan que entienden y manejan. Pero como en el caso de cualquier metodología especializada, la Gestión del conocimiento tiene especificaciones que deben ser entendidas y dominadas si los gestores desean obtener beneficios de ella.

La implementación de la gestión del conocimiento en una empresa, requiere una completa integración de metodologías y tecnologías de punta. Una implementación de la gestión del conocimiento es un matrimonio de metodologías que impulsan una cultura organizacional para la innovación, con tecnologías orientadas a ayudar a las personas a operar y a tomar decisiones; por ejemplo, para crear nuevos productos y servicios, y para mejorar los existentes.

La cultura organizacional para la innovación es aquella que impulsa la innovación. Está basada fundamentalmente en metodologías propuestas por expertos que trabajan en áreas del conocimiento tales como el aprendizaje organizacional, los trabajadores de conocimiento y los equipos altamente competitivos. Esta cultura organizacional es el medio para manejar el capital intelectual de una empresa y convertirlo en una potente y activa herramienta de administración de mejora continua. Los empleados tienen que compartir esta cultura y estar al día en los últimos avances en los tópicos fundamentales de la administración de negocios.

Para una exitosa implementación de un sistema de gestión del conocimiento en una empresa se necesitan empleados que sean **entrepreneurs** (empleados con actitud de empresarios). Ellos tienen una

misión y una visión claramente definida, un espíritu abierto al cambio, una disposición a la innovación, y la comprensión de que el aprendizaje en el trabajo mejora el capital intelectual, tanto de su empresa como el suyo.

Los tópicos fundamentales que se deben tener en cuenta en una cultura organizacional para la innovación son:

- Establecimiento de una cultura organizacional de aprendizaje continuo.
- Soporte gerencial para la gestión del conocimiento.
- Habilidad para desarrollar y ofrecer productos y servicios basados en conocimiento.
- Maximización del valor del capital intelectual de la empresa.
- Creación de un ambiente para compartir conocimiento.
- Administración del conocimiento del cliente para incrementar su fidelidad.
- Habilidad para manejar el conocimiento que aumente el valor de las acciones de los inversionistas.

Las tecnologías de punta y sus correspondientes metodologías tienen que ser dominadas para integrarlas en la implementación de un sistema de gestión del conocimiento. El sistema de gestión del conocimiento tiene dos etapas fundamentales: Una dedicada al manejo de la información y otra especializada en la completa explotación del conocimiento. La etapa dedicada a la información debe estar basada en los desarrollos de punta de los sistemas de información modernos; La etapa dedicada al conocimiento se refiere básicamente a:

- Comercio electrónico.
- Comercio electrónico basado en conocimiento.
- Inteligencia en los negocios.
- Gestión inteligente de clientes.
- Inteligencia competitiva
- Mercadeo inteligente
- Memoria institucional
- Capacitación en línea

5.4. ACTIVIDADES DE AUTOAPRENDIZAJE

Diseñe un programa de promoción y desarrollo basado en la innovación, e indique los valores actuales de la empresa y los que debería estimular para facilitar los procesos de cambio que exigirá esta cultura de innovación.

Especifique los cambios que introduciría en la empresa para fortalecer la cultura de la innovación, de acuerdo a los siguientes campos:

- a. En el campo tecnológico
- b. En el campo administrativo
- c. En el área de desarrollo humano
- d. Explique la función del gestor tecnológico con respecto a la implantación o fortalecimiento de la cultura de cambio en la empresa.

BP No. 6 INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIOS

6.1. ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

Un modelo de negocio es una representación descriptiva de los diferentes elementos y relaciones que constituyen una operación comercial.

En primera instancia, el modelo de negocio debe incluir el entendimiento real de la función que cumple la empresa y por qué se obtienen beneficios económicos. En otras palabras, cuál es el valor agregado que se les da a los clientes, quienes premian a la empresa comprando sus productos o servicios. El modelo de negocio describe la forma como se interactúa con el cliente. Determina quién es el cliente, qué contacto se tiene con él, cómo se atrae, como se mantiene, cuál es la estrategia de mezcla de productos, cómo se garantiza la fidelidad de clientes actuales y cómo se busca atraer nuevos.

La falta de definición exacta de quién es el cliente ha llevado a muchas empresas a enfocar erróneamente sus negocios para atender a otros miembros en la cadena productiva, miembros que realmente no son los consumidores reales. La correcta definición del cliente permite enfocar los esfuerzos en actividades que realmente permiten agregarle valor al paquete de beneficios ofrecido.

En la definición de modelo de negocio también es indispensable encontrar la forma como se produce el paquete de beneficios. Es necesario entender cómo son las relaciones con el proveedor, cómo es el proceso de producción y cómo se procesa la información.

“Un modelo de negocio debe reflejar en dónde se le está generando valor al cliente y cómo se obtienen los beneficios de los productos o servicios ofrecidos en el mercado”.

Para cambiar un modelo de negocio, la empresa necesita tomar una hoja en blanco y preguntarse: “¿Cómo se pueden cambiar las reglas del juego de mi sector industrial?”.

Las empresas revolucionarias tienen la habilidad de reinventarse a sí mismas y desarrollar nuevos conceptos de negocios innovadores y radicales, que modifican sustancialmente su sector industrial y crean un nivel de competencia superior.

Un nuevo modelo de negocio no es una extensión del pasado, ni una pequeña modificación al funcionamiento de la empresa; es cambiar radicalmente la esencia misma del negocio buscando principalmente:

- Crear nuevos mercados.
- Servir a nuevos clientes.
- Desarrollar nuevas fuentes de ventajas competitivas.
- Generar fuentes de ingreso diferentes.
- Ingresar en el mercado de una forma única y diferenciada.

6.1.1. Innovación en los modelos de negocio: del concepto a la práctica: En esta sección se presenta una guía detallada acerca de.. cómo desarrollar modelos de negocio innovadores.

Se analizan cuatro ejemplos de empresas que cambiaron sus modelos de negocio para ser más competitivas:

- **Caso Wal-Mart:** Los cambios en el modelo de negocio pueden presentarse en cierta área estratégica de la empresa con el requisito indispensable de generar un cambio positivo en su relación con el cliente. Wal-Mart es un claro ejemplo.

Una de las actividades más importantes de los grandes supermercados es su relación con los proveedores y la negociación de los precios de los productos que se comercializan. Tradicionalmente, los proveedores negocian cada pedido con los ejecutivos del departamento de compras de los supermercados. En esos acuerdos, que a veces son tensos y desgastantes, se pactan precios, promociones, lanzamientos, descuentos y ubicación de los productos dentro de los exhibidores, entre otras decisiones. Dependiendo de la capacidad negociadora de los compradores y de los intereses de los proveedores, se lanzan diferentes ofertas cada mes.

Como la mayoría de los supermercados se comportan de esa manera, el cliente se acostumbra a buscar semanalmente las ofertas y de eso depende, en gran parte, la decisión del lugar donde efectúan las compras. Por supuesto, la lealtad no es un rasgo característico de su comportamiento, sino que cuida la economía doméstica, atendiendo necesidades específicas de compra, buscando el lugar más económico del momento.

Wal-Mart decidió cambiar la forma de relacionarse con sus proveedores. En lugar de negociar continuamente precios, descuentos y ofertas, pactó con los proveedores un solo precio anual. Los ejecutivos del departamento de compras no discutirían la oferta económica sino el volumen de ventas, dependiendo del precio ofrecido por el proveedor.

Esta gran cadena de supermercados, con presencia internacional, es

una excelente alternativa de comercialización para cualquier proveedor, porque su volumen de ventas mensuales es muy importante.

Por su parte, el proveedor tenía que decidir muy inteligentemente el precio que debía ofrecer, pues uno muy bajo afectaría a sus utilidades y uno demasiado elevado lo dejaría fuera de competencia en el mercado.

Con esta estrategia, Wal-Mart logró tres resultados:

- Los precios en sus tiendas son los mismos durante todo el año, así que el cliente los puede memorizar.
- El cliente percibió que el paquete de compras dentro de la tienda, en promedio, es más económico. Inclusive Wal-Mart lanzó diferentes eslogans para reforzar su estrategia como: Siempre, precios bajos siempre.
- Se eliminó en gran parte la sensación de oportunidad de los clientes al buscar las ofertas y se creó un sentimiento de lealtad hacia la marca.

Esta estrategia le redituó en un crecimiento muy importante de 390 millones de clientes en 1998 a 548 millones para el 2002.

- **Caso el Puerto de Liverpool:** Un cambio en el modelo de negocio puede significar la creación de una nueva fuente de beneficios, que con el tiempo puede llegar a ser un generador de utilidades tan importante como negocio central. Ese es el caso de las tiendas por departamentos Liverpool; desde que abrió sus tiendas, Liverpool comenzó una vertiginosa carrera por ofrecer una opción cerca de los lugares donde habita la gente deseosa de vestir bien.

Junto con un formato similar llamado Fábricas de Francia, inició una lucha frontal con otras tiendas similares por ganarse la preferencia del cliente. Sin embargo, muy poca gente sabe que dentro del modelo de negocio de esta empresa hay un oculto y lucrativo negocio de arrendamiento.

En 1980 abrió Perisur, un concepto conocido como centro comercial (en ese entonces novedoso para México),

Aunque el centro de negocios era la tienda Liverpool, también se construyeron 150 locales comerciales que arrendó a otras tiendas por departamentos, boutiques y negocios relacionados con el fin de ofrecer un lugar que brindara a los visitantes esparcimiento, servicio y esca-

parates atractivos.

Con esa misma tendencia se fueron inaugurando centros comerciales en las principales ciudades del país, en donde tiene alquilados más de 1700 locales comerciales.

Aunque sigue su guerra frontal por vender más que sus competidores y contar con un millón trescientas mil cuentas, ofrecer su propia tarjeta de crédito (el 53% de sus ingresos son a través de este medio), inaugurar en 1997 su servicio de venta por Internet y un año después el Centro de Atención Telefónica (GAT) el negocio del arrendamiento sigue siendo, dentro de su modelo de negocio, una gran fuente de ingresos que da beneficios muy importantes a la empresa.

- **Caso Southwest Airlines:** Desde el año 2000, casi todas las líneas aéreas del mundo reportaron pérdidas, excepto contadas excepciones, entre las que se destaca Southwest Airlines. La clave de su éxito fue cambiar el modelo de negocio tradicional para competir con una nueva de administrar una línea aérea.

Una línea aérea estándar se comporta de la siguiente manera: Su flota está formada por una “ensalada” de aviones (Boeing, Airbus, McDonnell, Douglas, Fokker) que requieren pilotos, mecánicos y repuestos especializados para cada uno de ellos, lo que eleva considerablemente los gastos de operación; tiene oficinas de reservaciones en los centros comerciales y en otros lugares donde el alquiler es muy costoso; opera en los principales aeropuertos de las ciudades y, desde luego, los más caros; cuenta con un exceso de personal en áreas que no tienen contacto con el cliente, ni le prestan ningún servicio; los sueldos de los ejecutivos son verdaderamente generosos; sirven algunos alimentos y bebidas mediocres dentro de sus rutas.

Todos estos gastos, asociados con los de operación, encarecen el precio de los pasajes, disminuyen su mercado y elevan su punto de equilibrio. Southwest, una línea aérea estadounidense, decidió cambiar el modelo de negocios tradicional y las reglas del juego del sector.

Esta empresa inició operaciones en 1971 y rápidamente se convirtió en la cuarta línea aérea en importancia de los Estados Unidos. Los resultados a finales del año 2001 marcaron el vigésimo noveno año consecutivo de rentabilidad para la empresa. Con más de 2700 vuelos diarios y 33000 empleados, su factor de ocupación es superior al 68 por ciento. La empresa también se clasificó como la línea aérea con el menor número de reclamos por once años consecutivos (1991-2002).

¿Cuál es la fórmula de su éxito? simple: reducir al máximo los gastos para poder ofrecerles pasajes económicos a los pasajeros con bajo poder adquisitivo. La empresa visualizó su negocio con esta mentalidad y tomó las siguientes decisiones:

- Volar sólo con un tipo de avión en todas sus rutas (aviones Boeing 737, de los cuales tenía 355 en su flota en el año 2002); con ello optimizó su mantenimiento y el uso de repuestos. Además, el consumo de combustible se redujo considerablemente pues estos aviones tienen sólo dos motores.
- Optimizar la asignación de equipos y pilotos (sólo requieren dos pilotos por vuelo), el ahorro en gastos de logística que se genera es importante.
- Efectuar únicamente vuelos cortos; la distancia promedio es de 514 millas (equivalente a una hora y 33 minutos el promedio por vuelo). En consecuencia, el servicio de alimentos a bordo no es tan relevante.
- Mantener los aviones volando el mayor tiempo posible (sus aviones realizan ocho vuelos diarios alrededor de 12 horas por día).
- Utilizar aeropuertos alternos, que son menos transitados y más baratos.
- Ofrecer un buen sistema de ventas electrónicas por la Internet. En el año 2001, el 40% de sus reservas se hicieron en línea, a través de su portal www.southwest.com, lo que elimina los gastos de expedición de pasajes.
- Ofrecer la tarifa más baja posible del mercado; la tarifa promedio que ofrece la empresa es de 83,46 dólares por pasaje sencillo.
- Motivar a los empleados a dar un buen servicio; en retribución les ofrece acciones de la compañía (los empleados son dueños del 10% de la empresa). La empresa ha ganado varios premios por su excelente atención al pasajero según la American Customer Satisfaction Index.

Mientras que la mayoría de las líneas aéreas reportan pérdidas e inclusive quiebras técnicas, Southwest Airlines sigue creciendo y generando utilidades.

Orientarse a satisfacer al cliente, convertir a sus empleados en parte de la compañía, ofrecer un precio competitivo, optimizar sus operaciones y cuidar el dinero le proporcionó un modelo de negocio admirable y más competitivo.

- **El equipo de fútbol Real Madrid, una empresa de contenidos**

“Clave del nuevo modelo de negocio: Convertir el fútbol en un negocio de contenidos y descubrir nuevas fuentes de ingresos”.

Este deporte maneja las emociones y los sentimientos de la gente como ningún otro espectáculo lo puede hacer; nada apasiona más, cambia estados de ánimo, deprime, estimula, paraliza, mueve multitudes y desata euforias colectivas como el fútbol. Sin embargo, aunque el “deporte de las patadas” es capaz de crear este tipo de movimientos emocionales y pasiones en las personas, muchos de los grandes clubes declaran pérdidas y están al borde de la bancarrota.

La razón es muy sencilla: el fútbol de ese nivel no se puede observar como una empresa tradicional, sino como un gran negocio de contenidos para que sea rentable. El Club de Fútbol Real Madrid así lo entendió y cambió la esencia misma del negocio.

Florentino Pérez, un aventurero y pragmático hombre de negocios, presidente del Real Madrid, preguntó: “¿Qué tipo de empresa es el Real Madrid? Si esta pregunta la hubieran respondido los tradicionales hombres del fútbol, la respuesta habría sido predecible: “Un equipo de fútbol que llena estadios y vende sus derechos de transmisión a la televisión”. Sin embargo, la visión de este empresario es diferente: el Real Madrid es proveedor de contenidos, como lo es, dentro de su ámbito, Universal Pictures.

“Ofrecer un equipo con jugadores modestos, no en el nivel de juego sino en carisma, es como ofrecer una película con actores desconocidos: abres una posibilidad al fracaso. Pero si, en cambio, produces la misma película con Tom Cruise, Tom Hanks el Pato Donald, aunque son actores mucho más caros, la taquilla está asegurada”, comentaba Florentino Pérez.

“Sí querernos asegurar el contenido, entonces debernos fichar a los mejores jugadores del mundo”, decía un alto ejecutivo del Real Madrid. Y así, para el año 2003 el Club ya había fichado a cuatro de los cinco jugadores más populares del mundo: Figo de Portugal, Zidane de

Francia, David Beckham de Inglaterra y Ronaldo, la estrella brasileña (muchos expertos podrán cuestionar si son los mejores jugadores del mundo, pero se atrevería a dudar de que están entre los cinco favoritos). Al respecto, Florentino Pérez concluye: “Puede haber muchos jugadores que metan 25 goles por temporada, pero sólo uno de ellos aportaría valor y retorno económico a toda la escala de la gestión de ingresos. Ese jugador es Ronaldo”. En el negocio tradicional del fútbol, las fuentes de ingresos son básicamente dos: ingresos por asistencia a los estadios (incluidos los consumos dentro del mismo) y los derechos por transmisión de los partidos en televisión abierta.

El Real Madrid se dio cuenta de que el verdadero negocio era encontrar nuevas y creativas fuentes de ingresos no tradicionales, asociadas naturalmente con un espectacular negocio de contenidos.

El equipo llena el estadio en los 18 juegos de casa; esto equivale a un ingreso de 75000 espectadores por juego, entre socios, abonados, taquillas, palcos y alquiler de zonas especiales. Por este concepto recaudó 47 millones de dólares en el año 2002, el doble de lo que obtuvo en la temporada 1999-2000. A esta cifra hay que agregarle los ingresos generados, por el mismo concepto, en los partidos de la Copa del Rey y de las competencias europeas como la afamada Champions League (Copa de Campeones de Europa). Otra fuente muy importante de ingresos son los patrocinios. Cualquier empresa que quiera anunciarse en la camiseta del “equipo merengue” (como se le conoce en el medio futbolístico) asegura que su nombre será visto por la mitad de la población mundial, según cálculos del propio equipo.

La afición que sigue habitualmente al equipo se calcula en 100 millones de personas. El canal privado del Club, Real Madrid Televisión, tiene 60000 fieles seguidores del equipo que, mes a mes, pagan una cuota predeterminada. Los socios activos del Club rebasan la cifra de 76000. ¿Qué aficionado no estaría orgulloso de ser parte del equipo más famoso del mundo?

La marca del Real Madrid es el referente mundial del fútbol. Su valor emocional y el impacto en la mente de los consumidores ha logrado que se vendan productos tradicionales, como vinos de la Rioja, vajillas, gorras y relojes a más del doble de su valor por el simple hecho de llevar el logotipo del Real Madrid en alguna parte del producto. En los últimos años, la empresa ha negociado más de 200 contratos publicitarios gracias a sus estrellas globales. Firmas como: Telefónica Movistar, Pepsi, Coca Cola, Mahou, Orange y Gap le han redituado ingresos superiores a los 30 millones de dólares por patrocinio directo y

40 millones por derechos de marca y licencias. José A. Sánchez, director general de mercadotecnia del Club, afirma al respecto: “El Real Madrid es un producto que todos quieren comprar”.

La visión de los cerebros del Club Real Madrid está puesta en Asia. La comercialización de transmisiones del equipo “merengue” por el sistema de Pago por Evento (pay per view) en el Japón y la China puede llegar a representar los ingresos más altos de toda su historia.

BIBLIOGRAFÍA

- Martín Ibáñez, Ricardo. La creatividad en la educación 1974. Bogotá
- Matesee, Paúl. La creatividad. Barcelona. Editorial Hader. 1984.
- Nickerson, Raymon y Perkins David. Enseñar a pensar. 1985
- Rodríguez Estrada, Mauro. Manual de creatividad. 1995
- Sefchovich, Galia y Waibury Gilda. Hacia una pedagogía de la creatividad. 1985
- Políticas de innovación y desarrollo tecnológico. CONPES 2739. Colciencias. 1995.
- Camacho, Pico y Alberto Jairo. XII congreso latinoamericano de espíritu empresarial. Costa Rica. Noviembre de 1998.
- Chaparro, Fernando. Conocimiento, innovación y construcción de sociedad. 2002.
- Apostinia, Frano, Nicols Albert Carlos. Juegos de inteligencia. Circulo de lectura. Barreto. 1985.
- Prada, Raymon. Creatividad e innovación empresarial. Ediciones tecnopress. 2003.
- Day Luna, la intuición eficaz. Ediciones Martínez Roca S.A. Barcelona 1998.
- Rodríguez Estrada, Mauro. El pensamiento Creativo Integral. Editorial McGrawhill. México 2000
- Rodríguez Estrada, Mauro. Manual de creatividad “Los procesos psíquicos y el desarrollo. Editorial Trilleras. 1.995
- Hamington. James H, Hoffherr. Glen D y Ried, Jr. Robert P. Hermenéutica para la creatividad” Cómo estimular la creatividad en los individuos y en las organizaciones”. Editorial McGraw Hill. Bogotá 2000.
- Parra, Duque Diego. Mente creativa. Editorial Norma. Bogotá 2003
- Kepner. Charles H y Troppe, Benjamín B. El nuevo directivo racional. Editorial McGrawhill. Bogotá. 1994
- Liberal, Julio. Por los caminos de la creatividad. Editorial Libia. España 1996
- Wycooff, Joyce. Trucos de la mente creativa. Editorial Martínez Roca. Barcelona. 1966
- Foster, Jack. Cómo generar ideas, Grupo editorial Norma. Bogotá 1999
- Hammons. Jhons, Keeney, Rapal L y Raiffy Haward. Decisión inteligente. Grupo editorial Norma. Bogotá. 1999
- De Montes Zoraida G y Montes G, Laura. Mapas mentales “paso a paso”. Editorial Alfa omega. México. 2002

- Chapman. Elwood. N. Actitud “su posesión más valiosa”. Editorial Nicolás Grepe. México. 1992
- Poknes, Sandy. Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente. Editorial. Ibero América. Bogotá. 1192
- Gelatt. H. B. La toma creativa de decisiones. Editorial. Iberoamericana. Bogotá. 1998
- Valdes, B. Luigi. Innovación el arte de inventar el futuro. Grupo editorial Norma. Bogotá. 2004
- Avarin, John. El reto general de la innovación. Editorial Legis. Bogotá. 1992
- Agor, Weston H. El comportamiento intuitivo en la empresa. Edición Prada. Barcelona 1992
- Michalko, Michael. Thinkertoys “Cómo desarrollar la creatividad en las empresas”. Barcelona. Gestión 2000.
- Wall J. Stephen y Rye Wall, Shannon. Estrategias Innovadoras en su negocio. México. 1997
- Harvard Business Essentials. Traducción Beltrán García Ana, Desarrollo de la gestión de la creatividad y de la innovación. Editorial Deusto. Barcelona 2004.