

# CLAVES DE INNOVACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA GERENCIA GLOBAL

César Álvarez Falcón\* y Heisely Mori Peláez\*\*

*En épocas de crisis se ponen en clara evidencia las dificultades que tiene la gerencia global para reinventarse, es decir, para gestionar los cambios. A la vez, la historia nos ha enseñado que son las organizaciones las capaces de identificar y crear oportunidades a través de ideas innovadoras puestas en práctica, las cuales resultan siempre en generación de valor para ellas cuando la creatividad es implementada de manera eficiente. Sin embargo, debemos tomar conciencia, que las empresas no innovan por sí solas, sino que es la creatividad de las personas, es decir, la perspectiva de las gerencias globales en este mundo globalizado, la que permite innovar. En ese sentido, este trabajo se centra en la gerencia global mediante la gestión de la innovación y la identificación de los elementos claves necesarios para implementar la innovación competitiva creadora de valor en las organizaciones.*

## 1 El imperativo de innovar: crear valor *versus* agregar valor

Las crisis económicas de las diferentes naciones en el mundo durante el 2009 y algunas que hasta ahora perduran han estado llenas de noti-

---

*Revista de Economía y Derecho*, vol. 7, nro. 26 (otoño de 2010). Copyright © Sociedad de Economía y Derecho UPC. Todos los derechos reservados.

\* Ph.D. en Economía Política por la Universidad La Sorbona de París (Francia). Correo electrónico: calvarez@upc.edu.pe. En la actualidad es director del Área de Investigaciones de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

\*\* Bachiller en Ingeniería Económica por la Universidad Nacional de Ingeniería. Correo electrónico: hmori@upc.edu.pe.

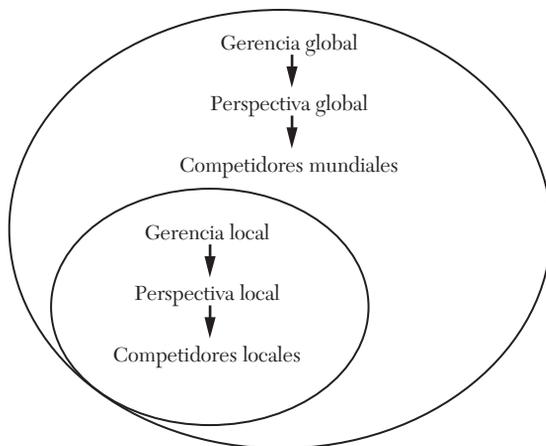
cias tristes, como la quiebra de empresas, las reducciones de personal, las sustanciales pérdidas económicas, entre otras. En efecto, estas son algunas noticias que han estado presentes en los medios de comunicación desde que se inició “oficialmente” la crisis internacional (setiembre de 2008). Sin embargo, son estas mismas crisis las que proveen oportunidades globales para empezar nuevos negocios, generar nuevas ideas, crear nuevos productos, servicios y procesos, y fortalecer la fidelidad de nuestros clientes. En síntesis, en épocas de crisis, impera aún más la necesidad de innovar para crear valor o, de lo contrario, desvanecerse en la turbulencia.

Para comprender los alcances de la diferencia entre crear valor y agregar valor, solo se requiere prestar atención a la tendencia que viene marcando China. Aun cuando el crecimiento de China ha sido explosivo en los últimos años, sus organizaciones han tomado conciencia de que la mano de obra barata por sí sola no puede sostener este crecimiento. China apuesta por la creatividad, tanto en el arte como en la industria, y esta se ha convertido rápidamente en uno de los elementos centrales de la misión nacional de este país. Ello se evidencia en la implementación de una serie de actividades –en conjunto con un plan de gobierno bien definido– orientadas a enfatizar la innovación científica y tecnológica. Una evidencia de esta nueva actitud es la determinación de reemplazar la vieja y ya conocida etiqueta de “Hecho en China” por la nueva de “Creado en China”.

Lo expresado nos demuestra la necesidad de cambiar las viejas prácticas orientadas a agregar valor a las materias primas por la de enfocarnos en promover la innovación como práctica permanente en las organizaciones. Para ello sería necesario reformular los actuales modelos de negocios y de gestión, de manera tal que podamos implementar y sostener la innovación competitiva como la principal fuente generadora de valor en las organizaciones.

En este sentido, se debe proponer un cambio de visión y perspectiva por parte de los ejecutivos, que deben pasar de ser una gerencia local con competidores locales a convertirse en una gerencia global, basada en el desafiante manejo de una dinámica estratégica compleja y de múltiples entornos, entendiéndolos, manejándolos y generando valor y crecimiento en sus empresas. Así tenemos:

FIGURA 1  
**Gerencia local *versus* gerencia global**



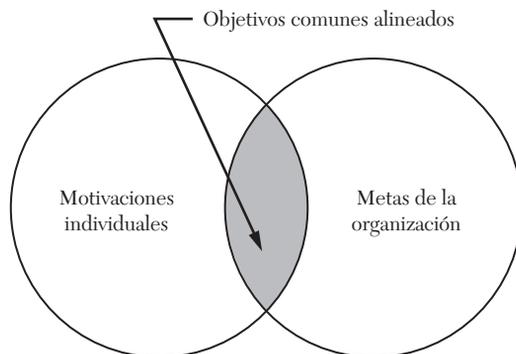
Fuente: Elaboración propia.

## 2 El futuro del trabajo directivo: creación de espacios para generar valor

Si bien es imperativo implementar la innovación en las organizaciones modernas para generar valor y hacerlas competitivas, esto obliga necesariamente a una nueva concepción en la gerencia global y, como consecuencia de ello, la creación de espacios para generar valor. Por ello, los directivos deben proveer elementos básicos, como valores y principios organizacionales, que permitan fomentar el aprendizaje y la innovación como fuente generadora de valor en sus organizaciones. La forma como se proveen esos elementos puede ser formal o informal, y deberá adaptarse al tamaño y a la naturaleza de cada organización.

Para que estos espacios de creación de valor sean mayores, es necesario implementar de una estrategia basada en las personas. Se debe identificar entre los colaboradores que forman la organización aquellas motivaciones individuales alineadas con las metas organizacionales (figura 2). Mientras este espacio (intersección de motivaciones individuales con metas de la organización) sea mayor, habrá un mayor com-

FIGURA 2  
**Estrategia basada en las personas**



Fuente: Elaboración propia.

promiso de las personas de la organización para generar valor. Este tipo de identificación que tienen los trabajadores con su organización conlleva a una mayor estimulación de la creatividad individual en el cumplimiento de sus funciones, porque reconocen que su trabajo obedece a un fin superior.

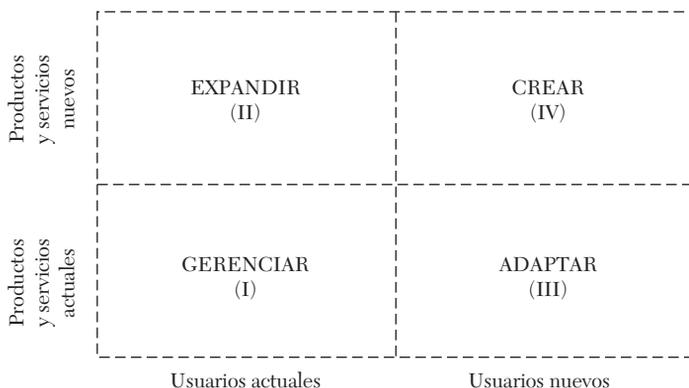
## 2.1 La identificación de oportunidades

Dado que cada organización es única, existen diferentes formas de generar valor y hacerlas crecer. Esto dependerá de factores diversos, los cuales van desde las características propias del sector económico, industria o negocio a la que pertenece la organización hasta las cualidades intrínsecas inherentes.

En la figura 3 apreciamos dos ejes de acción: productos (vertical) *versus* usuarios (horizontal), en los cuales cada organización puede planear y desarrollar su estrategia para generar valor en sus negocios utilizando el potencial interno:

- El cuadrante I se determina cuando la organización enfrenta a los mismos usuarios de siempre con los mismos productos y servicios de siempre.
- El cuadrante II lo determina la adaptación de los mismos productos o servicios de siempre para atraer nuevos usuarios.

FIGURA 3  
**El cuadrante de la generación de valor**



Fuente: Jacoby y Rodríguez 2007.

- El cuadrante III se determina por la incursión en la elaboración de nuevos productos o servicios para los usuarios de siempre, es decir, a través de la expansión y diversificación de sus marcas, buscando consolidar la fidelidad de los clientes.
- El cuadrante IV implica crear nuevos mercados. Aquí la empresa es capaz de generar nuevos usuarios, a quienes ofrece nuevos productos o servicios. En esta forma, la puesta en práctica de una innovación competitiva es el factor del éxito.

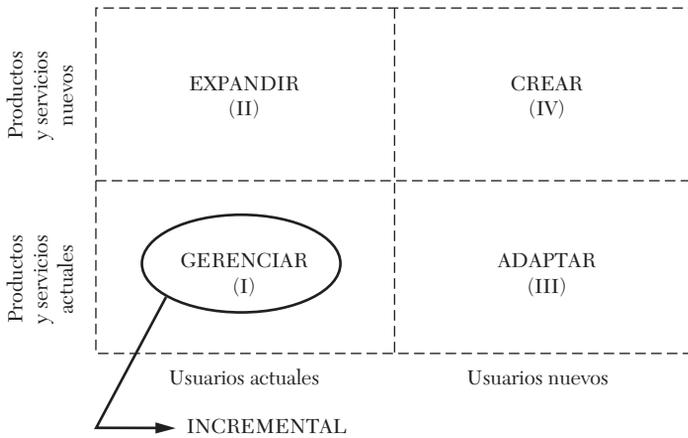
Para posibilitar la innovación en las organizaciones, es necesario pensar en qué tipos de mejoras y mercados se está interesado y cuál estamos en capacidad de desarrollar e implementar.

En ese sentido, podemos distinguir a tres tipos de directivos según la forma de innovación que implementan:

1. El directivo incremental: hacer su organización con las prácticas de siempre. Por lo general, percibe que la organización se desempeña eficientemente y, por lo tanto, no debería de cambiar (figura 4).

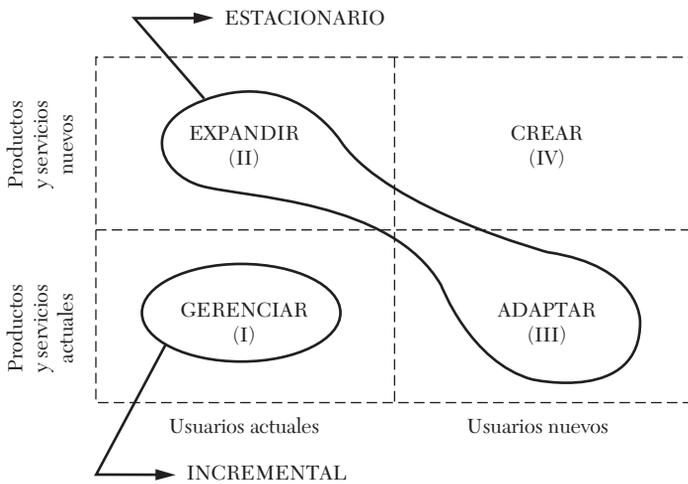
2. El directivo estacionario: opta por innovaciones no muy dramáticas. El espacio en el que se desenvuelve y desarrolla este tipo de directivo exige una gestión del conocimiento eficiente, la búsqueda de nuevas oportunidades y la flexibilidad para adaptarse al cambio con la posibilidad de generar ventajas competitivas a la organización (figura 5).

FIGURA 4  
**Las formas de gestión directiva: incremental**



Fuente: Jacoby y Rodríguez 2007.

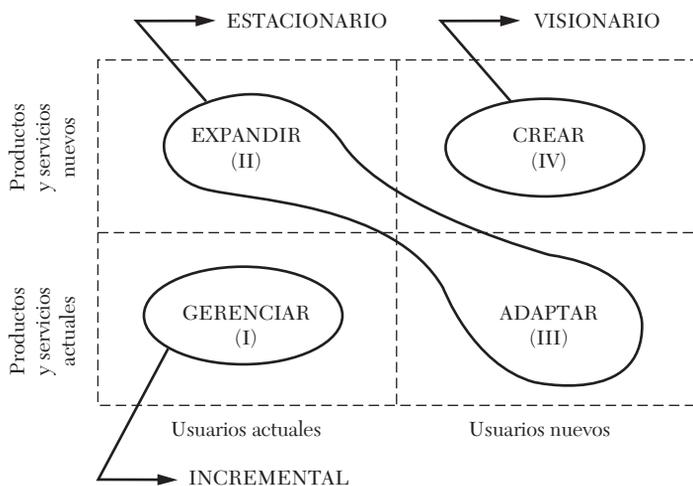
FIGURA 5  
**Las formas de gestión directiva: estacionario**



Fuente: Jacoby y Rodríguez 2007.

3. El directivo visionario: además de crecer su negocio, hace que su organización lidere los cambios (figura 6). Más que adaptar su organización al cambio, pretende generar el cambio. Por ello, afronta mayor cantidad de riesgos e incertidumbres. Como parte de su ADN, promueve la generación de ideas creativas en su organización, implementa estructuras organizacionales flexibles (o adaptables), alinea la innovación competitiva a su estrategia organizacional. En síntesis, instituye en su organización la cultura de una innovación permanente y sostenida.

FIGURA 6  
**Las formas de gestión directiva: visionario**



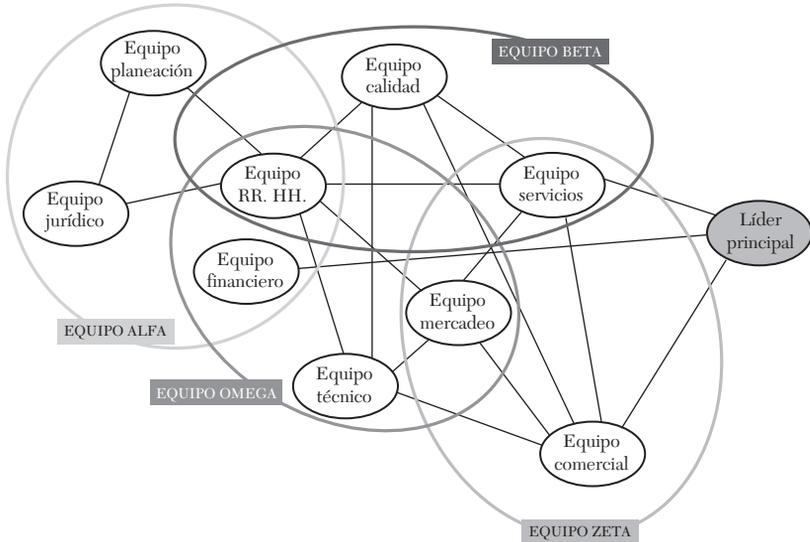
Fuente: Jacoby y Rodriguez 2007.

## 2.2 Estructuras organizativas adaptables

La creciente cantidad de cambios que enfrentan las organizaciones exige implementar estructuras organizativas adaptables a esos cambios, es decir, alineadas con los nuevos objetivos<sup>1</sup>.

Las estructuras organizativas adaptables o alineadas deberán presentar características como:

FIGURA 7  
**Estructuras organizacionales adaptables**



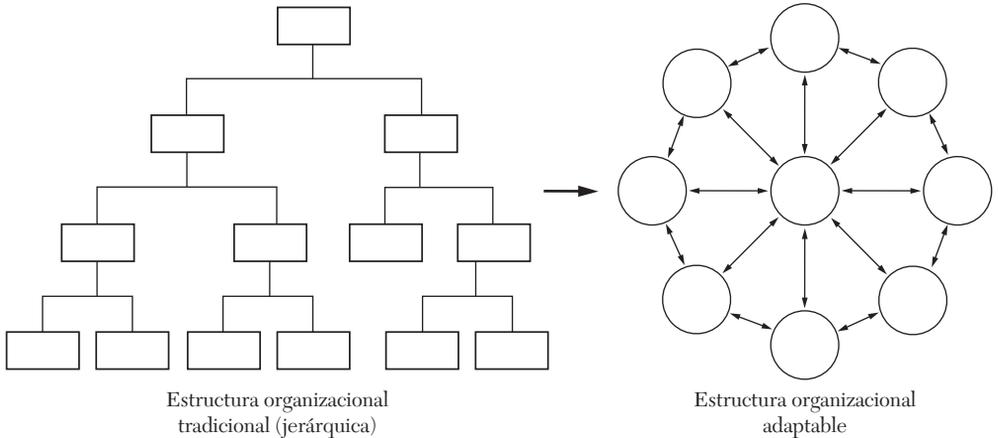
Fuente: Elaboración propia.

- Facilitar la implementación de la innovación competitiva.
- Promover la descentralización de las decisiones.
- Exigir la nivelación del poder.
- Fomentar la integración y coordinación de las actividades.
- Utilizar equipos de trabajo multifuncionales.
- Promover la generación de espacios informales para la comunicación de ideas.
- Si hablamos de formatos, pasan de la tradicional pirámide a un formato circular (figura 8).

### 3 Las claves de la innovación competitiva

Hasta el momento hemos explorado la necesidad de las empresas de adaptarse e innovar para diferenciarse de la competencia y alcanzar así una potente ventaja competitiva.

FIGURA 8

**Estructuras organizacionales empresariales**

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, para que las organizaciones puedan transformarse a sí mismas, requieren disponer previamente de una serie de valores y principios organizacionales comprometidos entre los colaboradores y sus respectivas organizaciones. A continuación ofrecemos las claves de una innovación competitiva:

### 3.1 La cultura de innovación

Se debe empezar por entender a las organizaciones como instrumentos sociales que facilitan la convergencia del esfuerzo y trabajo de muchas personas para alcanzar objetivos que no se hubieran podido lograr de manera individual. La implementación de una cultura de la innovación en la organización permite potenciar o repotenciar aquel efecto sinergia que, de por sí, pasivamente, poseen las organizaciones, y a la vez exige adoptar una serie de prácticas enfocadas en motivar a sus colaboradores dentro de la organización en la creación, desarrollo e implementación de ideas que se traduzcan en valor. Lo señalado es muy importante no solo a nivel de empresas, sino también se puede aplicar a nivel de países para romper así la eterna paradoja de los países en vías de desarrollo de ser llamados los ricos países pobres<sup>2</sup>.

## ¿Cómo implementar la cultura de innovación en su organización?

Si deseamos que haya ideas creativas que generen valor en la organización, se debe tener a todos los colaboradores altamente motivados y alineados con el logro de las metas y los objetivos de la organización. Esto es posible implantando una estrategia basada en las personas. Cuando los individuos están fuertemente identificados con la organización, ellos estarán más incentivados para generar ideas creativas que faciliten que la estructura logre sus metas.

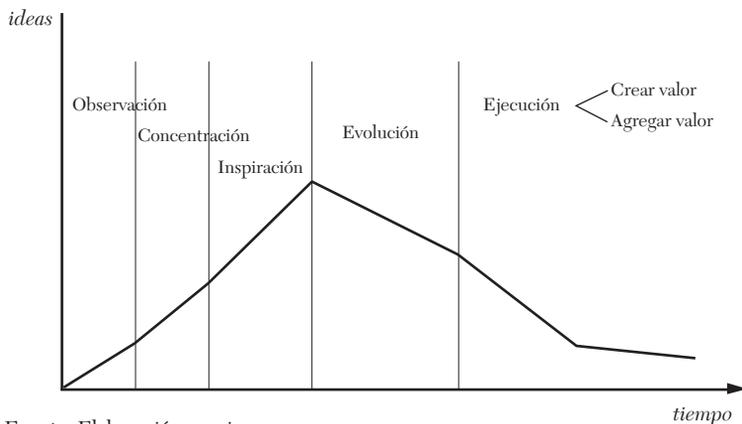
Además hay que brindar a los colaboradores espacios de libertad para ser creativos sin prejuicios preestablecidos. Aun cuando debemos aceptar que resulta difícil reconocer el potencial de una idea, ello no debe llevarnos a desecharla a priori. Si los colaboradores de la organización sienten que sus ideas no son tomadas en cuenta o no son valoradas, pierden, en consecuencia, el deseo de generar otras y se reducen, limitan o eliminan los espacios de innovación en las organizaciones. Por ejemplo, IDEO, una de las empresas de innovación más exitosas del mundo, tiene por regla de oro incentivar la generación de ideas para promover el fracaso, pues no solo de los errores se aprende, sino que esto genera confianza para seguir siendo creativos sin temor a ser criticado o ridiculizado.

Otro punto a tener en consideración es que tanto los colaboradores como las organizaciones tienden a ser muy celosos de sus ideas. En ese sentido, es necesario tener presente que las ideas pasan por un proceso creciente en que adquieren su verdadero valor solo cuando son ejecutadas. Como se puede observar, en el ciclo de vida de las ideas (figura 9), las ideas evolucionan a través de diferentes filtros y, por último, son pocas y con variaciones las que se ejecutan realmente. Las variaciones se producen como consecuencia del espacio y proceso de filtraje.

Una de las alternativas para que los colaboradores y las organizaciones accedan a compartir sus ideas es la experiencia de IDEO, que implementa una mentalidad de abundancia<sup>3</sup>, lo cual facilita la colaboración, lo que no solo enriquece las ideas sino también acelera el proceso de su realización.

La cultura de la innovación permite a la organización no solo identificar las oportunidades y amenazas que se generan en su exterior, sino también impactar en el entorno global con mejoradas ventajas competitivas.

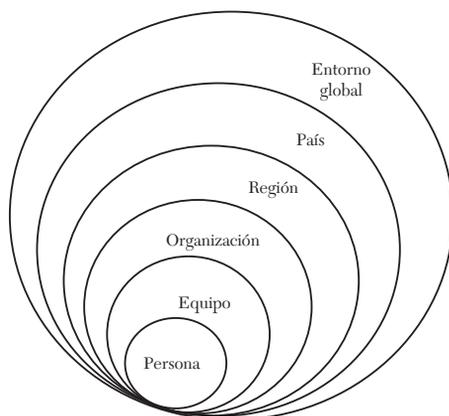
FIGURA 9  
**El ciclo de vida de las ideas**



Fuente: Elaboración propia.

Es necesario señalar que las esferas de acción de la cultura de la innovación son la persona, el equipo y la organización que se encuentran enmarcadas en la región, país y entorno global, como se aprecia en la figura 10:

FIGURA 10  
**Los entornos y la cultura de la innovación**



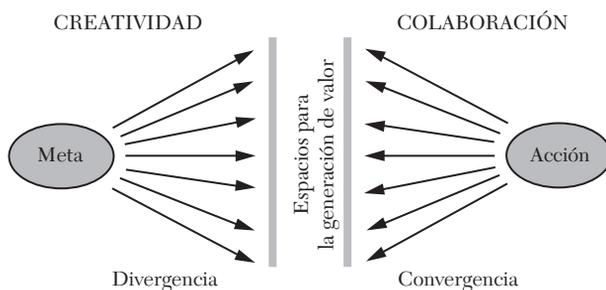
Fuente: Elaboración propia.

- La primera esfera es la persona. En esta la cultura de la innovación se centra en motivar la creatividad en las personas. Para ello, es necesario que la organización brinde a los colaboradores espacios de libertad. Todos nacemos siendo creativos, y para que las organizaciones puedan realmente beneficiarse de ello hay que estimular, potenciar y poner en valor esa cualidad.
- La segunda esfera es el equipo. Para motivar la innovación, se exige que estos sean multidisciplinarios y que la comunicación sea fluida, clara y directa. Esto se sustenta en que la inteligencia colectiva supera siempre a la individual.
- La tercera esfera es la organización misma. La cultura de la innovación le permite adaptarse y gestionar mejor los cambios y riesgos que vienen con ellos. Así, facilita el alcance de sus objetivos estratégicos y le brinda mayores ventajas competitivas.
- Las otras esferas corresponden a la región (clúster), al país y al entorno global, en los cuales coexiste la organización. La interacción entre los elementos en estas esferas genera productividad y competitividad tanto local como internacional, escenario en el cual el directivo global debe tomar decisiones claves, utilizando indicadores y modelos complejos.

### 3.2 El trabajo en equipo

Se basa en dos pilares: la diversidad de pensamiento (creatividad) y la colaboración.

FIGURA 11  
El trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia.

Existen diferentes formas de enfocar un mismo problema o alcanzar una meta. El trabajo en equipo brinda la posibilidad de asumir la creatividad desde diversas perspectivas, lo que no solo permite enriquecer las propuestas (divergencia que permite enriquecer el portafolio de ideas para el logro de las metas), sino también acelerar los diferentes talentos en el proceso de ejecución de ellas (convergencia en la acción a través de la colaboración, ver figura 11).

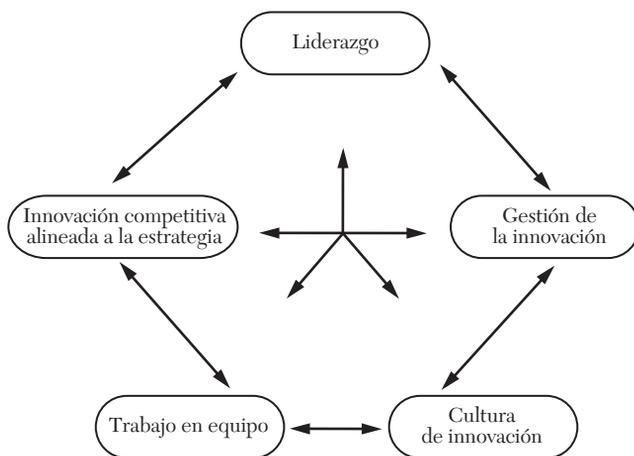
### 3.3 La innovación competitiva alineada a la estrategia

El desarrollo de capacidades sistémicas de innovación competitiva nos permite explorar y explotar nuevos métodos de creación de valor. Sin embargo, es necesario que las estrategias de innovación competitiva que implemente la organización se encuentren alineadas con su estrategia organizacional para determinar en qué innovar.

Por último, podemos afirmar que las claves de la innovación competitiva son cinco (figura 12): la cultura de la innovación, el trabajo en equipo, la innovación competitiva alineada a la estrategia, la gestión de la innovación y el liderazgo.

FIGURA 12

#### Las claves de la innovación como fuente generadora de valor



Fuente: Elaboración propia.

## 4 Conclusiones

- Las claves de la innovación competitiva para generar valor en la gerencia global se basan en aprovechar espacios de oportunidad a partir de una gerencia eficiente de la cultura de la innovación, del trabajo en equipo, de la innovación competitiva alineada a la estrategia, de la gestión de la innovación y del liderazgo.
- La dinámica de la globalización, la crisis y las brechas existentes entre los países han incrementado la necesidad de las gerencias globales y organizaciones por diferenciarse de la competencia y mejorar su capacidad de gestionar los cambios, lo que ha vuelto imperativa la innovación no solo en la creación de nuevos productos, servicios y procesos, sino también en los métodos de gestión para crear valor.
- Aun cuando existen diferentes formas de desarrollar la innovación competitiva, el fondo es el mismo, y se basa en los colaboradores. Las organizaciones deben entender que son estos los que crean valor, no solo para las organizaciones en sí, sino también para los clientes, pues son ellos los que demandan productos, servicios y procesos para satisfacer sus necesidades.
- Para fomentar la cultura de la innovación, resulta imperativo que la gerencia global identifique correctamente las motivaciones individuales de sus colaboradores y sus coincidencias con los objetivos de la organización. Esto podría darse en la forma de potenciarlas, repotenciarlas o alinearlas según sea el caso.
- Si bien las organizaciones con estructuras flexibles poseen una mayor capacidad para adaptarse y generar dinámicas, la velocidad con la que los cambios se vienen generando hace imperativo que la gerencia global y sus organizaciones sean también altamente flexibles tanto en sus modelos de negocio como en sus modelos de gestión.

## NOTAS

- 1 Para mayor profundización en este tema, véase Kaplan y Norton 2004.
- 2 Para mayor profundización en este tema, véase Álvarez Falcón 2004.
- 3 La mentalidad de abundancia es un concepto que hace referencia a la respuesta a los espacios de libertad para la creatividad que se instalan en las

organizaciones donde se desarrolla una cultura de innovación, en el cual los colaboradores perciben que sus ideas serán reconocidas, recompensadas y protegidas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, Francisco (2001). *La importancia del enfoque del desarrollo económico local*. Rosario: Editorial Homo Sapiens.
- Álvarez Falcón, César (2004). *Riqueza natural de la nación. La gran paradoja*. Lima: Torre Azul Ediciones.
- (2009). “Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio”, en *Cuadernos de investigación EPG*. Lima: versión digital: [postgrado.upe.edu.pe/cuaderno-epg](http://postgrado.upe.edu.pe/cuaderno-epg).
- Álvarez Falcón, César y Mori Peláez, Heisely (2010). “Un modelo de innovación para el fortalecimiento y desarrollo de los gobiernos locales”, en *Revista Economía y Derecho*, nro. 25, Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Banco Mundial (2006). *Perú. La oportunidad de un país diferente*. Lima: Banco Mundial.
- Barton, Cynthia (2006). *The Innovation Killers*. Nueva York: Amacom.
- Bitran, Eduardo (2002). “Crecimiento e innovación en Chile”, en *Revista Perspectivas*, nro. 249. Santiago de Chile: Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.
- Elgar, Edward (2007). *Knowledge Externalities, Innovation Clusters and Regional Development*. Massachusetts: New Horizons in Regional Science.
- Erto, Pasquale (2009). *Statistics for Innovation*. Milán: Springer.
- Friedrich, Von Braun, Christoph (1996). *The Innovation War*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Gilda, Farrell y otros (1999). “Leader II. La competitividad territorial. Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia Leader”. Fascículo 1. Bruselas: versión digital: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-es/biblio>.
- Hamel, Gary (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirsch-kreinsen, Hartmut y Jacobson, David (2008). *Innovation in Low-Tech Firms and Industries*. Massachusetts: Industrial Dynamics, Entrepreneurship and Innovation.
- Jacoby, Ryan y Rodriguez, Diego (2007). “Innovation, Growth, and Getting to Where You Want to Go”, en *Design Management Review*, vol. 18, nro. 1.

- Kaplan, Robert y Norton, David (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Larousse y Le Monde (2000). *Dictionnaire de l'économie*. París: Larousse/Her.
- Maggi, Claudio (2008). *La innovación como eje para la generación de ventajas competitivas*. Lima: Cámara de Comercio de Lima.
- Mamut, Tatyana y Witt, Leslie (2009). "Seminario Internacional: Gestión de la Innovación. La Gran Ventaja Competitiva". Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). 17 de noviembre de 2009.
- Marklund, Gorany otros (2009). *The Innovation Imperative. National Innovation Strategies in the Global Economy*. Lima: Mixed Sources. Presentación en Lima, 2008.
- Mintzberg, Henry (2005). *Directivos, no MBAs*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Oecd y Eurostat (2005). "Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data". Versión electrónica.
- Porter, Michael (2009). "Seminario Internacional: Claves de una Estrategia Competitiva". Universidad del Pacífico. 30 de noviembre de 2009.
- Schuschny, Andrés y Soto, Humberto (2009). "Guía metodológica: diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible". Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- Singleton Jr., Royce y Straits, Bruce (2005). *Approaches to Social Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Taleb, Nassim Nicholas (2008). *El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S. A.
- Thirlwall, Anthony (2003). *La naturaleza del crecimiento económico. Un marco alternativo para comprender el desempeño de las naciones*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- World Economic Forum (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Ginebra: World Economic Forum.
- www.cepal.org. Portal de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, programa de las Naciones Unidas.
- www.cnic.cl. Portal del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad de Chile.
- www.concytec.gob.pe/sinacyt. Portal del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica del Perú.
- www.definicion.de. Diccionario temático *on line* en español.
- www.ideo.com. Portal de la empresa de innovación IDEO.
- www.glaizer.com. Portal de la empresa francesa de innovación tecnológica Glaizer.