



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS  
DE INNOVACIÓN ABIERTA EN LA EMPRESA CLUB DE  
INNOVACIÓN**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTION PARA LA GLOBALIZACION

**MIGUEL ANGELO CARRASCO HUERTA**

**PROFESOR GUIA:**  
JORGE LARA BACCIGALUPPI

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE  
JAVIER VENEGAS NUÑEZ

SANTIAGO DE CHILE  
2014

**RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO**  
**DE:** Magíster en Gestión para la Globalización  
**FECHA:** 03 de septiembre de 2014  
**POR:** Miguel Angelo Carrasco Huerta  
**PROFESOR GUIA:** Jorge Lara Baccigaluppi

## **“Desarrollo de una Estrategia de Negocios de Innovación abierta en la Empresa Club de Innovación”**

En esta tesis se estudia a la empresa “Club de Innovación”, que tiene su origen hace más de ocho años, y recién se ha establecido como una entidad con fines de lucro, en la que participan una Universidad y una empresa consultora. Su actividad principal, consiste en aglutinar a empresas para compartir experiencias de innovación al interior de sus organizaciones, con el fin de innovar más y mejor.

El desafío de este estudio, es poder aplicar, adaptar y proponer metodologías ampliamente reconocidas y aceptadas, junto a otras derivaciones y más recientes maneras de entender y analizar la Estrategia, de una manera que permita entender cómo se puede aplicar a una empresa que no tiene competidores directos, y para la cual se configuran características particulares que escapan al alcance de las maneras usuales de analizarla estratégicamente. Es decir, la manera habitual de analizar las industrias y sus conductas, no es totalmente aplicable al caso del “Club de Innovación”.

Primero, se estudia extensamente la estrategia como concepto amplio, para ligarlo con el paradigma de Innovación abierta, a través de los conceptos de Pensamiento Estratégico y Océanos Azules, pasando por la definición del paradigma mencionado y la definición de lo que significa una estrategia de innovación. En segundo lugar, se establece los componentes de la estrategia para la unidad de negocios de Innovación abierta del “Club de Innovación”: sus antecedentes, posición estratégica; una proposición de una cadena de valor de innovación que se propone y adapta a la realidad de la empresa. Luego, se relaciona la cadena de valor propuesta, con el modelo de negocios, analizando las actividades e inversiones necesarias para poder cerrar las brechas determinadas, lo que da pie para elaborar un análisis costo-beneficio que sustente el modelo de negocios delineado. Asimismo, se analiza la posición financiera de la empresa estudiada, se considera un modelo de negocios que le permita realizar el tipo de Innovación propuesta y se propone una cadena de valor de innovación adecuada que podrá ser adoptada por la empresa para iniciar su nuevo negocio.

Proponer una estrategia de incorporación de los preceptos de la Innovación Abierta a las actividades de “El club de innovación”, sin afectar la estructura de costos actual, ni la manera en la que se efectúan sus negocios, para incorporar el paradigma de la Innovación Abierta. A partir de las capacidades instaladas que esa compañía presenta, se analizan las inversiones necesarias para cumplir esta labor a partir de sus actividades.

Finalmente, se proponen cursos de acción, recomendaciones y conclusiones respecto del estudio

## **DEDICATORIA**

A Irina, Arina y a mis padres Janette y Raúl.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco profundamente a todos quienes hicieron posible estudiar este magíster y me apoyaron en el proceso de cursarlo. La Universidad de Chile y la Minera BHP Billiton con su inmensa generosidad han provocado un cambio disruptivo en el curso de mi carrera profesional.

Quiero nombrar especialmente, a aquellos con los que estaré en una deuda permanente:

A mi familia – Janette y Raúl, han sido ustedes el sustento que necesité. Les agradezco nunca dejar de alentarme cuando todo esto era una linda idea. Son los mejores padres. Gracias.

A mis amigos – Los nuevos y los viejos, los Chilenos y aquellos extranjeros que cultivé. Ustedes hicieron más fácil estos 19 meses.

A Tadashi Takaoka, Gerente de “Club de Innovación” – Sin la manera en la que me abriste las puertas y la comprensión de lo que deseaba hacer, esta tesis no hubiese sido posible. Te agradezco la confianza.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	COMPONENTE DE GLOBALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
2.1.	Factores que justifican la Oportunidad de Globalización.....	2
2.2.	Planteamiento del Problema.....	3
3.	MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	4
3.1.	Estrategia tradicional de los negocios .....	5
3.2.	Estrategia basada en la Innovación .....	5
3.3.	Innovación cerrada y abierta .....	5
4.	ESTRATEGIA PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE INNOVACIÓN ABIERTA EN “CLUB DE INNOVACIÓN” .....	19
4.1.	Introducción.....	19
4.2.	Descripción de la empresa .....	21
4.3.	Posición estratégica de la empresa.....	23
4.4.	Determinación de los Factores Críticos de Éxito .....	24
4.5.	Otros aspectos no considerados en esta propuesta de estrategia .....	25
4.6.	Propuesta de cadena de valor de innovación abierta .....	26
4.6.5.	Actividades de la cadena de valor de “Club de Innovación” .....	35
4.7.	Modelo de negocios .....	36
4.7.1.	Propuesta de valor .....	37
4.7.2.	Recursos claves .....	37
4.7.3.	Socios claves .....	37
4.7.4.	Actividades clave .....	37
4.7.5.	Estructura de costos.....	38
4.7.6.	Segmentos de clientes .....	38
4.7.7.	Relaciones con los clientes y canales.....	38
4.7.8.	Flujos de ingresos.....	38
4.8.	Capacidades por adquirir y construir .....	38
4.9.	Conclusiones y plan de salida del modelo de negocios .....	39
5.	FLUJOS DE CAJA Y SIMULACIONES .....	39
5.1.	Evaluación Financiera.....	39
5.2.	Plan de inversiones.....	40
5.3.	Supuestos de la estimación del análisis costo-beneficio.....	42
5.4.	Flujo de Caja proyectados .....	43
5.5.	Análisis de sensibilidad.....	43
6.	RESULTADOS, CURSOS DE ACCIONES, CONCLUSIONES FINALES.....	43

6.1. Resultados .....	43
6.2. Cursos de acción sugeridas .....	44
6.3. Recomendaciones .....	45
7. CONCLUSIONES .....	46
8. BIBLIOGRAFÍA.....	47
9. ANEXOS .....	50
ANEXO A: Estrategia tradicional y basada en Innovación. ....	50
Estrategia tradicional en los negocios .....	50
¿Qué es estrategia? .....	50
Una breve revisión de la visión de Michael Porter sobre estrategia .....	52
Porter en el contexto de la estrategia: algunas críticas a su teoría .....	57
El Pensamiento estratégico y la planificación estratégica.....	58
Estrategia basada en la innovación .....	64
Estrategia Océano azul (BOS - Blue Ocean Strategy).....	64
Innovación de valor: la piedra angular de la Estrategia Océano azul.....	66
Seis malentendidos sobre la Estrategia Océano azul.....	71
ANEXO B: Matriz de evaluación de actividades Cadena de valor de .....	75
innovación .....	75
ANEXO C: Flujos de caja .....	79
Anexo C.1. Flujo de caja inicial .....	80
Anexo C.2 Flujo de caja con 1.000 UF como valor por iniciática a partir del segundo año	81
Anexo C.3 Flujo de caja con 1 iniciativa los 3 primeros años y 3 hasta el año 6 y 5 del año	
7 al 10.....	82

## INDICE DE FIGURAS

Diagrama 8 – Zonas de innovación, Moore (2005) .....	7
Diagrama 9 – Tipos de innovación en relación a las zonas de Innovación (Ver figura anterior) .....	10
Diagrama 10 – Modelo de innovación usado por Innspiral Moves .....	11
Diagrama 11 – Modelo de Fuzzy front end .....	12
Diagrama 12 – matriz de relación entre incertidumbre de mercado y tecnología. ....	13
Diagrama 13 – Proceso de Innovación Cerrada .....	15
Diagrama 14 - Modelo de innovación abierta. ....	17
Diagrama 15 – Empresas que participan del club de innovación .....	22
Diagrama 16 – Cadena de valor de Porter .....	28
Diagrama 17 - Cadena de valor de Innovación abierta propuesta .....	29
Diagrama 18 - Desafío a los proveedores realizado por Kraft en sus iniciativas de OI. ....	33
Diagrama 19 - La dirección de la creación de valor en iniciativas de OI .....	34
Diagrama 20 – Matriz Dificultad y tiempo invertido Vs. Costo de implementación de actividades de la cadena de valor de innovación. ....	36
Diagrama 21 – Modelo de Osterwander & Pigneur para la generación de Modelos de negocios.....	36
Diagrama 22 – Innovación colaborativa propuesta por Nine Sigma. ....	44

# 1. INTRODUCCIÓN

Desde la Revolución industrial se hizo evidente que la innovación es una fuente de bienestar y desarrollo para los países. Sin duda, la capacidad de innovar y llevar los frutos de la innovación con éxito a los mercados seguirá siendo un factor determinante de la competitividad global de las naciones. Cada vez hay más conciencia entre los gobiernos que la innovación es la actividad es el principal motor del progreso económico y el bienestar, así como un potencial factor en los desafíos globales en ámbitos como el medio ambiente y la salud.

No sólo se ha trasladado a la innovación el centro del escenario en la política económica, sino que es una constatación de la necesidad de que exista la aplicación de modelos de innovación coordinada y coherente. Muchos países de la OCDE<sup>1</sup> han adoptado planes estratégicos nacionales para fomentar la innovación y mejorar su impacto económico.

Con la manera en la que los recursos productivos se movilizan libremente entre los países, no significa que pueda asegurar competitividad. Asimismo, día a día las grandes empresas globales están abriendo sus procesos para que la innovación modifique y rentabilice sus modelos de gestión y estrategia.

A nivel mundial, las empresas líderes en innovación están realizando procesos de OI (“Open Innovation”<sup>2</sup>) para proveer de nuevos procesos de agregación de valor en sus negocios. De esta manera, incorporan en sus estrategias la aplicación de procesos OI, lo que implica un cambio de paradigmas y procesos de implementación que pueden resultar complicados de aplicar. En ese sentido, la apertura de partes de su portafolio de innovación hacia el exterior de la organización implica la generación de condiciones para la creación y mantenimiento de ventajas competitivas. De esta manera, el aumento de los beneficios, rebaja en los costos y ahorro en inversiones que se producen permiten que los costos de ésta innovación, en el largo plazo, sean marginales.

El análisis estratégico, si bien considera el entorno, llegado el momento de la aplicación de las etapas de creación de valor, este es olvidado hasta que el producto o servicio está diseñado y pronto a lanzarse al mercado. La innovación al interior de las organizaciones está integrada con su portafolio de innovación y existe un nuevo paradigma de Innovación.

Por otra parte, la aplicación de nuevos paradigmas en las empresas significa modificar la manera en la que son planteadas las estrategias. Una de las áreas de estudio de la gestión, la planificación estratégica, consiste en la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas. Esta planificación consiste en verificar cómo las estrategias y recursos de las empresas son alineadas para obtener ventajas competitivas sustentables, y así establecer maneras de explotar las fortalezas y debilidades internas, junto a las oportunidades y amenazas externas. Dichos planes operativos se manifiestan en decisiones de inversión, de manera que las actividades discretas realizadas por una empresa, se enlazan en una sistematización tal como la cadena del valor, permite obtener como resultado

---

<sup>1</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, por sus siglas en Inglés: Organization for Economic Cooperation and Development.

<sup>2</sup> “Innovación Abierta”. Por sus siglas en Inglés.



final de la planificación estratégica, márgenes mayores entre los costos incurridos y los ingresos por venta dadas las fuerzas y características que determinan la industria.

Ésta realidad, considerando las condiciones actuales del negocio de la empresa “Club de Innovación”, motivando el estudio de una plataforma para coordinar los esfuerzos que le permitirán conseguir ser un agente innovación abierta para sus clientes.

Específicamente, se estudia la manera de confluir en la implementación de procesos de OI con el fin de aportar en la creación de valor para sus clientes, dentro del marco de sus propias estrategias, portafolio de innovación y racionalidad de las inversiones que las empresas miembro puedan disponer para crear y sostener ventajas competitivas. Este esfuerzo de implementar OI es analizado directamente con la capacidad de la empresa para incorporar a su funcionamiento ésta nueva manera de innovar.

El resultado final de este documento es poder plantear, a partir del análisis de las capacidades actuales y potenciales del “Club de innovación”, una nueva manera de competir en los mercados chilenos e internacionales, a través de la incorporación de la OI a las capacidades de una firma –el club mismo y las empresas que participan de él– para generar acciones estratégicas, con el fin de conseguir mayor productividad y beneficios económicos para sus dueños y desarrollo para el país.

## **2. COMPONENTE DE GLOBALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Factores que justifican la Oportunidad de Globalización**

El “club de innovación”, ha decidido expandir sus operaciones en una primera fase de globalización en Perú. Para ello, espera replicar el modelo de operación con una fuerte relación con una universidad, y específicamente una escuela de negocios local, que le permita apalancar iniciativas de innovación como las que ha realizado en Chile. De acuerdo a las actividades exploratorias que han realizado en Perú, el análisis de la empresa es que se encuentran en la misma etapa en que estaba Chile hace 8 años, cuando comenzó el Club de Innovación. Ya existe un plan en marcha para este objetivo.

Por otra parte, las empresas de nivel global están incorporando cada día más, proyectos de innovación abierta que les permitan capturar valor a través de la permeabilización de las fronteras de su línea de portafolio de innovación.

La razón de la formulación de esta estrategia de negocios, es expandir el abanico de opciones de productos que la empresa ofrecerá a sus clientes, tanto en Chile como en Perú, a través del establecimiento de una propuesta de conducta para el Club de Innovación, de manera que les permita incorporar este paradigma dentro de sus actividades, con la mira de aplicarlo en sus operaciones locales y en países de la región.

Este trabajo considera el conocimiento adquirido por el autor al conocer la realidad de la aplicación de la evolución de la estrategia clásica de negocios hacia nuevas maneras de aplicar paradigmas de desarrollo de negocios, teniendo en cuenta las consideraciones habituales de la formulación estratégica y llevándolos más allá de las tradicionales maneras de analizar y planificar estratégicamente.

A partir de lo anterior, se consideró el estudio acabado del estado de la estrategia a nivel mundial y su relación con las maneras de aplicar actividades de generación de innovación en las empresas locales, de manera de que se adapten a la manera en la que los negocios se están comenzando a realizar en el mundo. Es decir, cooperando en sistemas complejos interconectados, en donde el valor generado por los mercados se puede capturar de mejor manera, a través de las actividades conjuntas que se puedan realizar con empresas que enfrenten desafíos de innovación similares, stakeholders e incluso con competidores.

En resumen, la oportunidad de globalización es la utilidad de incorporar una tecnología de innovación basada en un nuevo paradigma que está siendo usado a nivel mundial que no está siendo utilizado en Chile. Y otorgar capacidades distintivas al “Club de Innovación” en su apertura hacia los mercados latinoamericanos.

## **2.2. Planteamiento del Problema**

### ***a) Qué se estudia.***

Se estudia la estrategia, el paradigma de Innovación Abierta, y cómo se pueden relacionar en procesos de generación de innovación, para lograr mayores beneficios para los dueños y stakeholders de una organización.

La estrategia está entendida como la manera en las que las empresas diseñan su comportamiento, y se basa en el hecho de que el entorno en el cual las empresas se desarrollan y compiten afecta la manera en que esta misma debe ser aplicada. Por otra parte, la Innovación como un fenómeno académico ha sido recientemente acogido en el mundo teórico, como algo digno de tomar en consideración para el éxito de las empresas, hacer mejores negocios y lograr más desarrollo para los países.

### ***b) Antecedentes teóricos***

Se llevará a cabo una investigación y revisión de la literatura relativa a la estrategia, Innovación e Innovación abierta, sus beneficios y fundamentos.

### ***c) Antecedentes empíricos***

Ejemplos notables de empresas globales que desarrollan OI., Gerente general Club de innovación

### ***d) Tipo de estudio, metodología.***

El tipo de estudio tiene un enfoque cualitativo por cuanto se basa en la observación de una tendencia mundial y será apoyado por experiencia local además de respaldo académico para darle justificación.

El enfoque cuantitativo vendrá dado por el análisis costo-beneficio del estudio.

### **e) Para qué es un aporte y por qué.**

Tiene el objetivo de ser la base teórica para “Club de innovación” desarrolle procesos de innovación abierta respecto al uso del paradigma de la OI como parte de la estrategia de las empresas a las que presta servicios.

### **f) Objetivos de la investigación**

- Revisar la literatura respecto a la estrategia para concluir con una definición con la que se relacionará con el paradigma de OI a partir de la consultoría.
- Analizar las capacidades de “Club de innovación” para realizar procesos de consultoría en Innovación abierta, con el fin de definir actividades tendientes a construir capacidades para cerrar las brechas encontradas.
- Realizar un análisis costo-beneficio para cubrir eventuales brechas que permitan cumplir con los objetivos planteados.

### **g) Hipótesis**

La hipótesis de trabajo es: “Es económicamente viable y teóricamente factible que “Club de innovación” pueda adaptar su estrategia para incorporar el servicio de iniciativas de OI.

## **3. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

***“(Innovación abierta es) El uso deliberado de flujos de conocimiento de entrada y salida para acelerar la innovación interna y expansión de mercados para el uso externo de la innovación”***

***Henry Chesbrough en “Open Innovation” (2003)***

El resultado final del proceso de Innovación abierta (OI) debe tender a generar valor a partir de la Innovación desde fuentes externas al modelo cerrado tradicional de Innovación a partir de estrategias dispuestas para tal efecto. Una definición más completa es ofrecida más adelante.

La nueva área de negocios de una consultora de Innovación, necesita una estrategia de negocios desplegada a partir un marco teórico que determina la manera en la que se establece la OI, como un paradigma que transita en un camino de doble vía desde la gestión a la estrategia y desde la innovación cerrada a la abierta.

El presente marco teórico, entonces, entrega definiciones tendientes a comprender los conceptos fundamentales que determinan en qué se basa el paradigma de OI, objeto de la línea de negocio de consultorías que será ejecutado, y así mismo, comprender la estrategia de negocios propuesta y que debe seguir la Consultora para ejecutar su línea de negocios,

De esta manera, primero, se establece la definición de estrategia que se aplicará, luego se analizan las maneras en que puede ser diseñado el comportamiento de una empresa basado en la estrategia tradicional, a través de una revisión del conocido modelo de Michael Porter, seguido de algunas críticas a su estrategia. A

continuación se introducen el concepto de pensamiento estratégico para finalmente ligarlo con la innovación incorporada a una estrategia como la de Océanos azules y relación con la estrategia competitiva tradicional, innovación y creación de valor Finalmente se estudia la innovación, indicando su definición, sus tipos, procesos y se definen las modalidades cerrada y abierta.

### **3.1. Estrategia tradicional de los negocios**

Ver desarrollo en anexo N°1.

### **3.2. Estrategia basada en la Innovación**

Ver desarrollo en anexo N°1.

### **3.3. Innovación cerrada y abierta**

En su primer libro, Chesbrough (2003) establece que las firmas de variadas industrias, con empresas intensivas en tecnologías principalmente, habían cambiado en sus bases la manera de innovar: habían pasado de modelos cerrados de innovación a OI. Antes de analizarlos, vamos a establecer los conceptos que ayudarán a construir el concepto y distinguir la diferencia entre ambos.

#### **3.3.1. Hacia una definición de Innovación**

De manera similar a lo que ocurre con el concepto estrategia, la definición de Innovación está perdida entre definiciones amplias y malas aplicaciones.

El concepto tiene en su origen en el vocablo *Innovare* que puede ser entendido como “Introducir algo nuevo”. La más reciente acepción de la RAE indica que es la “*Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado*”

Sin embargo, este concepto no ha sido traslado al ámbito de la teoría de los negocios con mediana claridad. Ésta falta de acuerdo entre los autores —al igual que con la definición de estrategia— nos ha llevado a considerar para efectos prácticos, la definición de la OECD<sup>3</sup>, la que a su vez se basa en la primera definición de tipos de innovación de Joseph Schumpeter, quien fue el primer economista en centrar su atención en la importancia de la innovación para la economía. Este economista, en 1930, definió cinco tipos de innovación:

- Introducción de un nuevo producto o el cambio cualitativo en un producto existente.
- Proceso de innovación dentro de una industria
- La apertura de un nuevo mercado

---

<sup>3</sup> Manuel d'Oslo : Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, 2e édition.

- El desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas u otros insumos.
- Cambios en la organización industrial

Aunque el manual de Oslo (Ver nota al pie) está destinado a generar puntos de comparación para encuestas de innovación e investigación de sus miembros, se concentra en las dos primeras categorías, que indica son más fáciles de definir y medir. Así, define un *proceso de innovación tecnológica* como la “nueva o significativa mejora en los métodos de producción, incluyendo métodos de entrega del producto” (p.43) caso en el que “nuevo” o “mejora” aplican a la empresa. Por ejemplo, si una empresa introduce una técnica que está siendo usada por otros, todavía significa una innovación para la firma). Por consiguiente, la innovación implica tanto la creación de un nuevo conocimiento, como la difusión del mismo. Y utiliza la palabra “tecnológica” para diferenciarla de la organizacional.

El manual de Oslo, también indica que la distinción entre “nuevo” y “mejora” así como entre “insignificante” y “menor”. Éstas últimas no son consideradas partes de la innovación. Así también, sugiere que las mejoras que son puramente creativas o estéticas no pueden ser consideradas como innovación. Esto se relaciona con que los economistas tratan de incorporar los efectos en las utilidades basándose en elementos incrementales, dada su tendencia a pensar “en el margen”.

Una de sus conclusiones importantes, es que “Innovación” es problemático de definir con precisión. Sin embargo, es importante considerar que la innovación en cualquier definición que se considere, —y para no extender el estudio bibliográfico— está ligada estrechamente a la creación de valor.

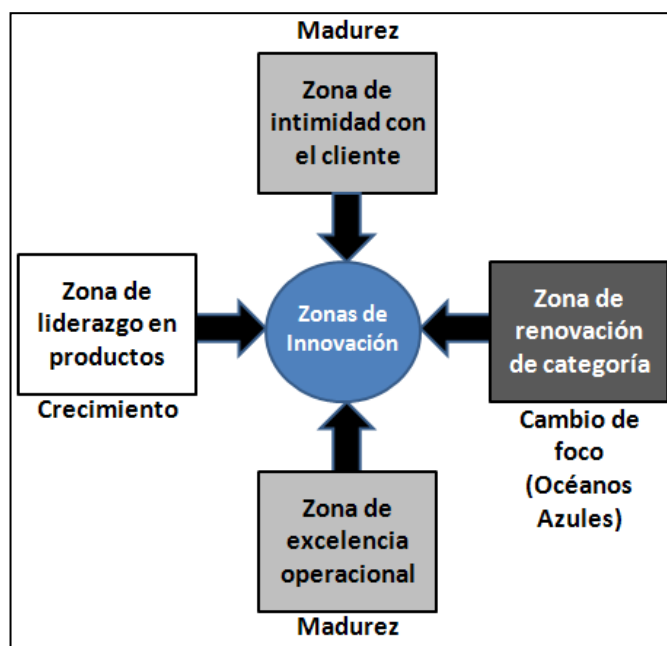
En general, la innovación sólo se considera como tal cuando ha sido implementada o comercializada en alguna manera. La creación de un conocimiento abstracto o la invención de nuevos productos o procesos, no es considerada como una innovación hasta que esté realmente incorporada en las actividades empresariales. Es decir, la innovación no puede estar separada de las actividades centrales de las empresas, ni menos evitar la coordinación de variadas herramientas de inventiva, aprendizaje e implementación de las mismas.

### **3.3.2. Modelo de Moore para tipos de innovación**

A falta de una definición certera, se ha popularizado en el último tiempo la clasificación de la innovación por esquemas o según el tipo. En su libro “Dealing with Darwin” Moore (2005) define un modelo de tipos de innovación que se describe en este apartado<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Pag. 62-72 (Ob.Cit)



**Diagrama 8 – Zonas de innovación, Moore (2005)**

### **Zona de liderazgo de productos**<sup>5</sup>

El liderazgo en productos puede ser contrastado con las estrategias que no se diferencian con la experiencia —como en la zona de intimidad con el cliente— o en la efectividad de la cadena de valor —como en la zona de excelencia operacional.

**Innovación disruptiva:** Nuevas categorías de mercado basadas en cambios tecnológicos o modelos de negocios discontinuos. No son compatibles con los estándares ni cadenas de valor existentes y generan mercados nuevos por sí solos. Para citar un caso, considérese Youtube.

**Innovación de aplicación:** También conocida como solución de innovación, desarrolla nuevos mercados para productos existentes al buscar usos inexplorados o combinaciones de productos en nuevas maneras. Introduce nuevos estándares para provocar repotenciar y/o dar un nuevo foco a la cadena de valor. Por ejemplo, el uso de redes sociales para servicios post-venta o marketing directo.

**Innovación de producto:** Se centra en mercados existentes para productos que ya se poseen. Se diferencia a través de características y funciones que actualmente no tiene. Depende de la rapidez con la que se lleve al mercado, aunque puede ser protegida por patentes. Las cámaras fotográficas en celulares, conectividad inalámbrica en computadores son algunos casos a nombrar. También se pueden considerar la búsqueda de nuevos espacios para los productos, como roles que pueden jugar dentro de un sistema, como una consola de juegos como parte de un centro de entretenimiento (mayor valor); o

<sup>5</sup> Al igual que en el resto de este documento, se usa indistintamente el término producto o servicio para implicar la oferta de la empresa.

un componente participando en un producto, como en el caso de una aplicación adaptada para ser usada en un Smartphone.

**Innovación de plataforma:** interpone una nueva capa para enmascarar complejidades y complicaciones anteriores para liberar una nueva generación de ofertas basadas en nuevas proposiciones de valor. Esto incluye el reclutamiento de otras entidades que completen la cadena de valor. Esto se ve en el caso de la tecnología CDMA y cómo afectó las comunicaciones digitales de telefonía para aplicaciones en redes 3G.

Estos cuatro tipos de innovación implican grandes inversiones en I&D y riesgos de mercado, es por eso que es mejor realizarlo en mercados en crecimiento, para garantizar que esos gastos y riesgos resultan en nuevos consumidores que pueden seguir comprando. Se usan para ganar un mercado y luego maximizar las ganancias.

### **Zona de intimidad con el cliente**

Las razones por las que se hace un producto más atractivo son hacer más rentable para el distribuidor o aumentar la excelencia operacional, con el fin de acercarse al cliente a través de la optimización.

**Innovación de extensión de líneas:** Consiste en hacer cambios estructurales a una oferta para crear una sub-categoría. La idea es expandir mercados maduros para encantar a nuevos consumidores o re-encantar más atractivamente a antiguos clientes.

**Innovación de mejora:** Continúa la trayectoria de extensiones de líneas, dirigiendo la innovación dentro de elementos de detalles más y más finos, acercándose más y más a la superficie de la oferta con menos y menos impacto en la infraestructura subyacente. La intención es mejorar las ofertas existentes modificando una dimensión simple, para recapturar al cliente en una categoría que se ha homogeneizado. Claros ejemplos son el uso de teflón en ollas y sartenes, sabores especiales de bebidas carbonatadas y GPS en automóviles.

**Innovación de marketing:** Se enfoca en diferenciar la interacción durante el proceso de compra con una perspectiva basada en el cliente, vendiendo más que la competencia en vez de destacar por otros productos. Ejemplos incluyen el uso del “FanPage” y el “Me gusta” de Facebook, (Peer-to-peer marketing) y videos virales.

**Innovación experiencial:** Es el refinamiento final, donde no se diferencia la funcionalidad sino la experiencia en la oferta. Un caso típico son los hoteles Ritz Carlton en donde recuerdan el tipo de almohada, comida y servicios favoritos.

Estos tipos de innovación son distintivos, en parte porque la oferta central no lo es. Es decir, en mercados maduros, la homogenización se da cuando los oferentes del mercado llegan a cumplir las mismas características y lo que fue distintivo en su momento, se convierte en el estándar. En esos mercados, el liderazgo en productos no produce mejoras y la intimidad es menos efectiva porque la razón precio/desempeño es el primer criterio de evaluación. Esto resalta la indicación de que la estrategia de innovación debe ser situarse en relación a la elección del tipo de innovación.

## **Zona de excelencia operacional**

Diferenciándose en la oferta, el premio mayor es disminuir la estructura de costos que permite reducir los precios, reinvertir el capital o generar mayores ganancias. Luego, está el grado de adaptación y la rapidez con la que se sale al mercado. Este último es un factor de importancia para los mercados en donde las barreras de entrada a los competidores son más bajas. Ordenados desde la innovación más cercana al producto hasta que el proceso que la permite:

***Innovación de valor en ingeniería:*** Consiste en el tipo de innovación que logra extraer costo desde los materiales y manufacturas de una oferta sin cambiar las propiedades externas. Se logra por la sustitución de partes o subsistemas de menores costos al generar economías de escalas y avanzar en la curva de aprendizaje de producción. Un buen ejemplo son las reducciones de costos que hace Apple: una vez que las primeras unidades se han agotado, las partidas siguientes tienen menores costos, pues desde que se produjo la primera partida hasta la fecha de lanzamiento han seguido produciendo las partes y armando teléfonos a costos constantemente decrecientes, los que son transferidos a Apple, pero no a los consumidores, pues el precio de los teléfonos generalmente no cambia hasta que la siguiente versión es lanzada.

***Innovación de integración:*** reduce el costo de mantención para el cliente al integrarlos en un sistema único y centralizado. Generalmente tienen compatibilidad o posibilidad de migración basada en adaptación para pasar de un sistema a otro sin sobresaltos. Tal es el caso de la implementación de los sistemas ERP (e.g. SAP) que integran las operaciones de una empresa para llevar control de cada área y poder tener información al instante para la toma de decisiones.

***Innovación de procesos:*** Los márgenes de ganancias son extraídos de la eliminación de pérdidas no desde la oferta, sino desde los procesos que las producen. Así, los pasos que no generan valor son removidos del proceso. Los ejemplos del kanban de Toyota, los procesos de inventarios manejados por los vendedores de WalMart y el modelo de venta de modelos personalizados modulares en línea de Dell, sirven para ilustrar este punto.

***Innovación de valor de migración:*** Consiste en redirigir el modelo de negocios fuera de los elementos de homogeneización de la cadena del valor hacia uno que tenga mayores márgenes. Como pasar de la producción de bienes de consumo durables a consumibles: de impresoras a producir cartuchos de tinta, como empresas de sistemas devenidas en consultoras.

Al tomar la innovación de intimidad con el cliente y excelencia operacional juntos, la innovación en los mercados maduros es optimizada al profundizar las relaciones con los clientes existentes más que adquirir nuevos. Para ello, las empresas que optan por ésta alternativa, deben tener costos menores y ser más eficientes en el uso del capital para mantener atractivos los márgenes de ganancias para los distribuidores y alcanzar las reducciones de costos que los clientes esperan.

## **Zona de renovación de categoría**

Todos los mercados entran en declinación. Es importante indicar que cualquier mercado es en si mismo un activo. Es decir, proveen un contexto para el comercio y



son costosos y riesgosos de crear. Aún cuando esté decayendo, existen razones para que el cliente siga comprometido.

La alternativa —no necesariamente realizada en ese orden o en conjunto— es renovar la marca re-enfocando los recursos en nuevas categorías mientras se optimizan los retornos de la categoría actual siguiendo una estrategia de cosecha y salida. Para ello, las innovaciones son:

**Innovación orgánica:** Consiste en el uso de los recursos propios para reposicionarse en una categoría que esté creciendo. En mercados industriales, esto significa mayormente con los clientes más valiosos y encontrar nuevos problemas para resolver, como lo hizo IBM haciéndose especialista en soluciones de e-commerce. En mercados de consumidores implica tratar de entrar al mercado que esté creciendo o hacia donde se movieron los clientes, como lo hizo Microsoft para sacar a Netscape o cómo Kodak trató de entrar al mundo digital —con malos resultados según se vio más tarde— desarrollando cámaras y luego enfocándose en la impresión de fotos digitales.

**Innovación por adquisición:** resuelve la necesidad de renovación a través de una adquisición. Es el modelo de innovación que utiliza Cisco para adquirir nuevo conocimiento de start-ups prometedoras, a la vez que neutraliza la competencia.

En resumen, se puede decir que este modelo analiza las fuerzas de mercado que pueden afectar las estrategias de innovación. El vector de diferenciación potenciado por la manera de innovar puede indicar una separación de la competencia y a la vez servir para determinar el núcleo central de la competencia de la empresa. El modelo plantea que la aplicación correcta de una selección es la tarea principal del administrador a cargo de la innovación.

Zona de liderazgo en productos	Zona de intimidad con el cliente	Zona de excelencia operacional	Zona de renovación de categoría
Innovación disruptiva	Innovación extensión de línea	Innovación valor de la ingeniería	Innovación orgánica
Innovación de aplicación	Innovación de mejora	Innovación de integración	Innovación por adquisición
Innovación de producto	Innovación de marketing	Innovación de proceso	Cosecha y salida
Innovación de plataforma	Innovación experiencial	Innovación valor de migración	

**Diagrama 9 – Tipos de innovación en relación a las zonas de Innovación (Ver figura anterior)**

Finalmente, podemos decir que desde la **innovación incremental** —que se construye desde las competencias existentes dentro de la empresa y se caracteriza por cambios tecnológicos menores, como versiones continuamente mejoradas— a la **innovación**

**radical** —cambiando completamente la trayectoria de la tecnología, como la fotografía digital— pueden verse los dos aspectos fundamentales de las competencias relacionadas con el mercado y la tecnología que se requiere para permanecer en él.

### 3.3.3. Proceso de innovación

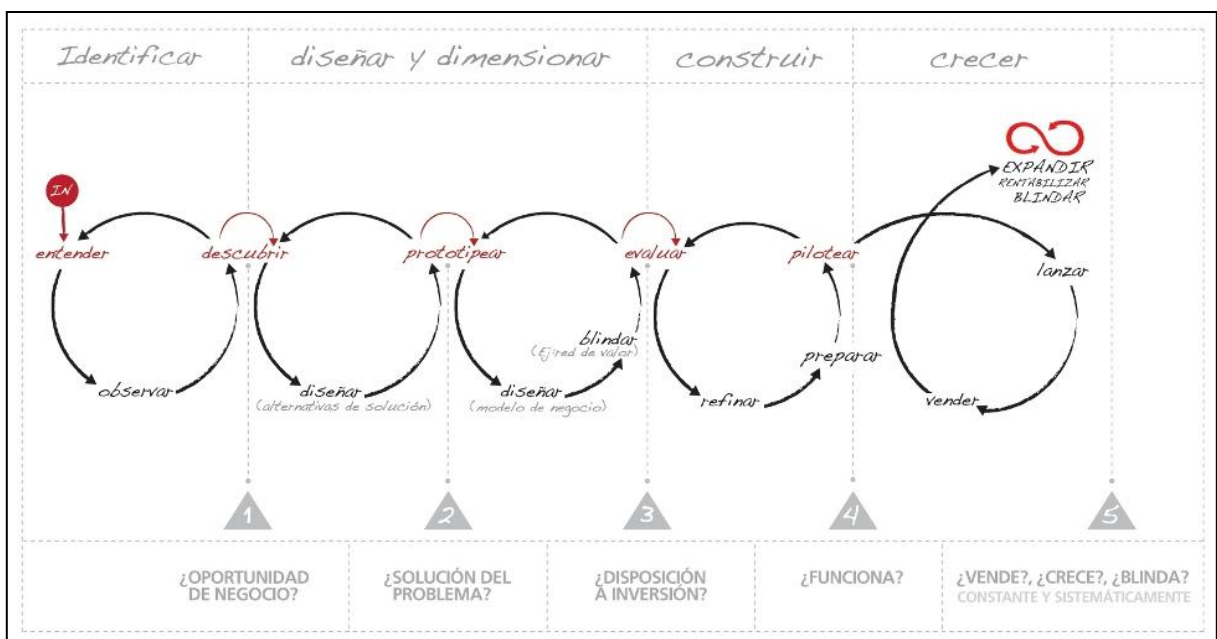
Si la innovación puede ser considerada como la explotación comercial de una nueva idea o invención, el proceso de innovación:

*"... se refiere a la secuencia de eventos temporales que ocurren cuando un grupo de personas interactúan entre sí para desarrollar e implementar sus ideas innovadoras dentro de un contexto institucional"*

#### **“Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program” - Andrew Van de Ven y Marshal Scott, (1990)**

Verworn y Herstatt (1999)<sup>6</sup> analizan la conceptualización del proceso de innovación de Stage-gate de Cooper, en donde se dividen las etapas desde la evaluación inicial de la idea hasta su comercialización. Luego de cada etapa existe la posibilidad de terminar o continuar con el proyecto. Integra perspectivas tecnológicas y de mercado realizando actividades paralelas, que son evaluadas por equipos multidisciplinares. La sistematización de todos los pasos para mejorar el desarrollo, uniformar la comprensión y transparencia; facilita el funcionamiento de los equipos y de los esfuerzos que no se sistematizan. Sin embargo, la rigidez de la secuencia puede significar poca flexibilidad, lo que es criticado corrientemente.

Este modelo es el usado por “Innspiral Moves<sup>7</sup>” en sus proyectos:

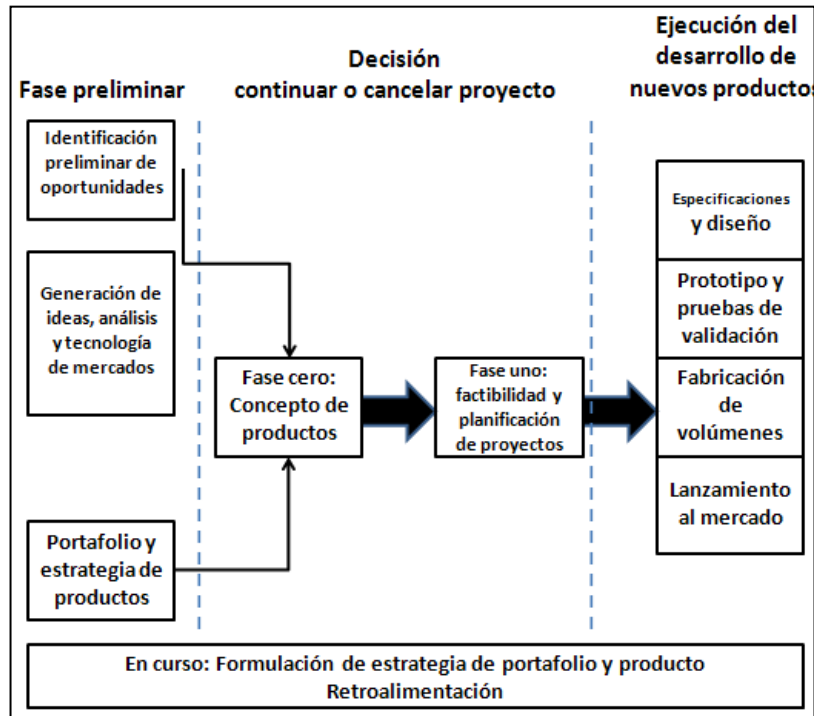


**Diagrama 10 – Modelo de innovación usado por Innspiral Moves**

<sup>6</sup> Approaches to the "Fuzzy Front End" of Innovation –Autores: Birgit Verworn y Cornelius Herstatt - Institut and der technischen Universität Hambutg-Harburg - Arbeitspapier Nr. 2, September 1999 Disponible en: <http://bit.ly/uXr2WG>

<sup>7</sup> Empresa relacionada pertinente al mismo holding de empresas al que pertenece “Club de Innovación”

La respuesta al modelo anterior, es el “Fuzzy Front End”, en donde los autores proponen usar la definición utilizada por Khurana y Rosenthal<sup>8</sup> para incorporar la “formulación y comunicación de la estrategia de producto, las identificaciones y evaluaciones de oportunidades, generación de ideas, definiciones de productos, planificación de productos y revisiones ejecutivas”.



**Diagrama 11 – Modelo de Fuzzy front end**

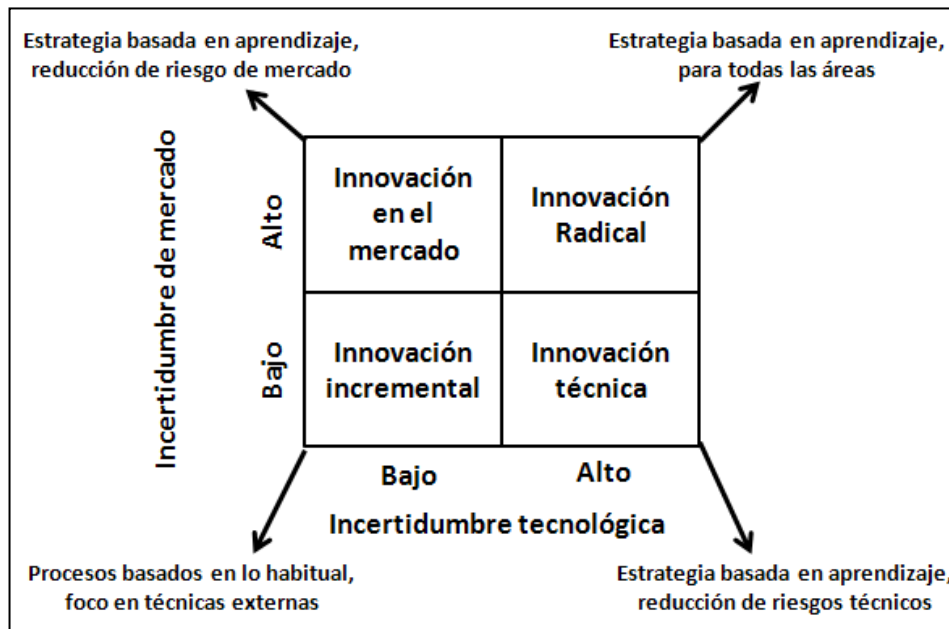
Este modelo de proceso incluye actividades como la formulación de estrategia que son actividades típicas del management estratégico. Dice el autor que Khurana y Rosenthal resaltan la importancia de la formulación y comunicación de la visión estratégica, así como la atención que debe ponerse en la planificación de un portafolio de nuevos productos, el compartir responsabilidades a través de las todas las áreas funcionales de la empresa y un sistema de información en lugar.

En la fase cero, dependiendo del origen de la innovación —desde el mercado o de origen tecnológico— y al considerar si son productos radicalmente nuevos o no, la primera evaluación siempre es cualitativa. Es a medida que la cantidad de información aumenta que se hace más confiable y se reduce la incertidumbre. Las primeras observaciones tienen como resultado un portafolio de ideas, las que deben ser alineadas con los proyectos existentes y el portafolio de proyecto general. La identificación de las necesidades del usuario, segmentos de mercado, situaciones competitivas, prospectos de negocios juntos devienen en la definición del producto y la planificación del proyecto de innovación. Los primeros elementos a entregar son un concepto claro del producto, su definición y la planificación del proyecto. Si es aprobado, el proyecto comienza.

<sup>8</sup>Como aparece en :A. Khurana, S. R. Rosenthal: Integrating the Fuzzy Front End of New Product Development; Sloan Management Review, Cambridge 1997 y “ Towards Holistic “Front Ends“ in New Product Development; The Journal of Product Innovation Management “15 (1998) 1: 57-74

Este modelo tiene las mismas ventajas y desventajas del proceso lineal secuencial antes descrito: es una buena manera de visualizar y estructurar las actividades, reducir la confusión y facilitar la comunicación. Por otra parte, adolece de flexibilidad.

En cuanto a la manera en la que estos modelos pueden ser aplicados, los autores citan a Lynn y Akgun (1998)<sup>9</sup> establecen una relación entre la incertidumbre de mercado y la tecnológica.



**Diagrama 12 – matriz de relación entre incertidumbre de mercado y tecnología.**

Los autores indican que las actividades previas de desarrollo pueden resultar beneficiadas por una aproximación sistemática de los procesos liderados por los éxitos de innovaciones incrementales con baja incertidumbre en los mercados y en la tecnología. En contraste, no hay un detalle de cómo desarrollar una innovación en un proceso o producto con alta incertidumbre, debido a que se requiere aún más flexibilidad e iteraciones. Por otra parte, las innovaciones radicales requieren prototipos rápidos en la fase cero en vez de ejecución. Esos prototipos implican mejores comunicaciones y visualizaciones del concepto del producto, confluyen hacia provocar apoyo de los niveles gerenciales involucrados, se relaciona mejor con el portafolio y un mejor proceso de decisión antes de la ejecución. La generación de la idea se realiza en todas las etapas del proceso en vez de estar sólo en el principio.

### 3.3.4. Definición de estrategia de innovación

Crecientemente existe una mayor aceptación de que la innovación es crucial para el crecimiento y sustentabilidad de una empresa. Por lo tanto, todas las empresas deberían tener una estrategia de innovación, inmersa en la estrategia general de la empresa. Incluso, algunas empresas globales, y cada vez más empresas locales, están incorporando a la innovación como un área funcional, al momento de generar estrategias o establecen un compromiso a innovar incluso dentro su meta-estrategia de negocios.

<sup>9</sup> G. S. Lynn, A. E. Akgun: Innovation Strategies Under Uncertainty: A Contingency Approach for New Product Development; Engineering Management Journal 10 (1998) 3: 11-17 Disponible en <http://bit.ly/tvM2wB>

Además de la mejora y refinamiento de las tecnologías y productos existentes, la estrategia de innovación también se ocupa del desarrollo de nuevas tecnologías y competencias. Las empresas necesitan explotar los recursos para generar rentas y explorar nuevas áreas de conocimiento y tecnología para el futuro. **Explorar** tiene el sentido de “incluye capturas por búsquedas, variación, toma de riesgos, experimentación, juego y flexibilidad”<sup>10</sup>. **Explotar** incluye el “refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección, implementación y ejecución”<sup>11</sup>. Además de esta dualidad, los múltiples objetivos que puede tener una estrategia de innovación deben reflejar y balancear las, a veces opuestas, demandas que implican la innovación radical versus la incremental, discontinua versus continua, sustentable versus disruptiva, bien definida versus flexible y con opción a nuevas maneras de innovar. Como éstas dualidades implican condiciones relativamente estables con incertidumbre, una aproximación desde lo más alto a lo bajo de la organización, y una aproximación sistemática desde objetivos de largo plazo a la implementación específica de una sección de un proyecto de innovación— que pueda encajar.

Independientemente del foco, las estrategias de innovación necesitan una directa relación con las actividades:

- i.) Las funciones o requerimientos que deben ser realizados por la innovación.
- ii.) La necesidad de tecnologías que cumplan con éstas funciones o requerimientos.
- iii.) El mercado que debe ser atendido
- iv.) Los procesos de producción requeridos.

Como se expresó en el apartado anterior, la innovación debe considerar las dimensiones de mercado y tecnológicas, la estrategia debe también considerar Estos dos aspectos. Los cuatro puntos anteriores propuestos —tal como lo indica Maisseu (1995) — avanza hacia responder el **qué** y **dónde** de la innovación. Sin embargo, no da ninguna respuesta al **cómo**. Por ejemplo, las tecnologías pueden ser desarrolladas internamente o obtenida desde fuera de los límites de la empresa. **Este es el fundamento principal en dónde se apoya el concepto de OI.**

### 3.3.5. Definición de Innovación Cerrada

El supuesto detrás del modelo de Innovación Cerrada —según Chesbrough y de acuerdo a cómo analiza su contraparte abierta— está relacionado con la idea de que la innovación exitosa requiere control. Ésta lógica está estrechamente relacionada con un foco interno, ya que no garantiza que otras tecnologías o ideas estén disponibles ni sean de suficiente calidad. Esta confianza en sí se basa en los siguientes —sin duda exageradas— reglas implícitas de la innovación cerrada:

- Una empresa debería reclutar, contratar y mantener a la mayor y más inteligente fuerza laboral.
- Obtener ganancias desde los esfuerzos innovadores requiere que la empresa descubra, desarrolle y comercialice todo por sí misma.
- Ser el primero en el mercado requiere que los descubrimientos obtenidos a partir de investigación, se originen dentro de la propia empresa.

---

<sup>10</sup> "Exploration and exploitation in organizational learning", James March, Graduate School of Business, Stanford University – Disponible en: <http://bit.ly/MQAjz>

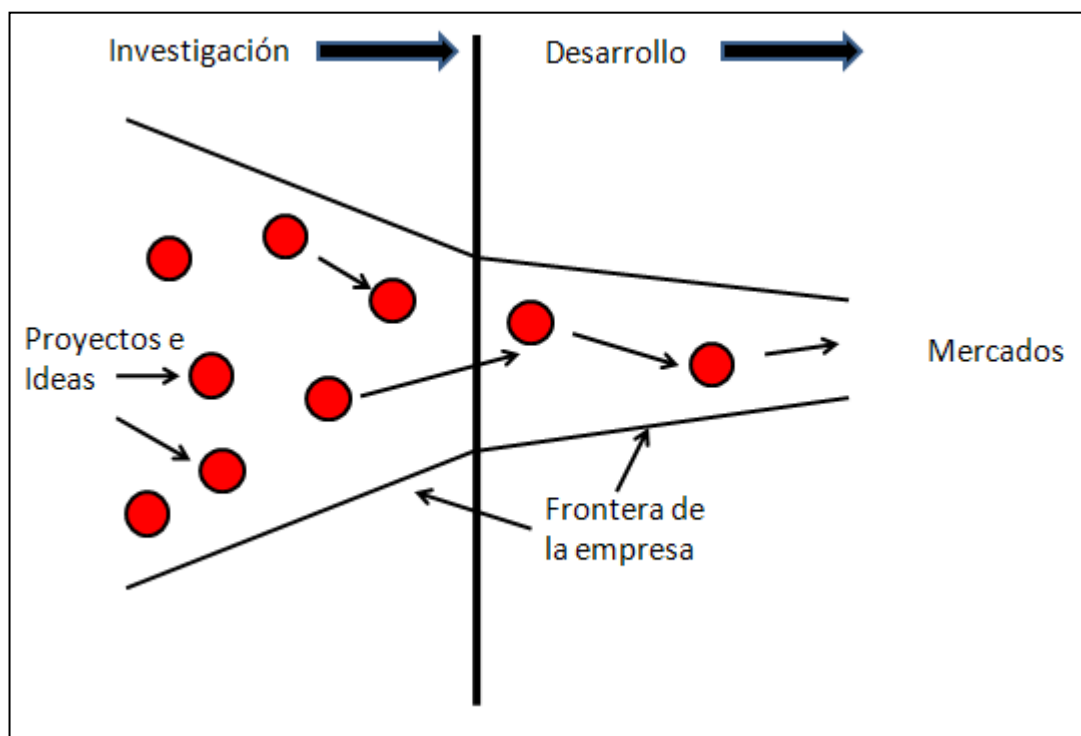
<sup>11</sup> Ob.Cit.

- Ser el primero en el mercado asegura de que la empresa va a ganar mayor mercado que la competencia.
- Liderar los gastos en relación a la industria en I + D, significará tener las mejores ideas y, finalmente, para ganar la competencia.
- La gestión de los derechos intelectuales<sup>12</sup> debe aplicar acciones restrictivas para impedir que otras empresas se beneficien de ideas y tecnologías.

Llevando al extremo esta figura, la empresa debe ser autónoma para innovar, desde la generación de la idea hasta el desarrollo, producción, marketing, distribución, servicios y financiamiento. Ello implicará que los proyectos de innovación:

- Sólo puedan entrar desde las primeras etapas al proceso.
- Sean usados recursos y competencias internas para ser desarrollados.
- Sólo puedan salir del proceso siendo comercializados dentro de los propios canales de distribución.
- Una vez que los proyectos son cancelados o rechazados, son guardados en bases de datos internas. A menos que sean recicladas internamente, permanecen sin uso.

Como resultado de este modelo de “mirada hacia el interior”, muchas ideas y tecnologías nunca podrán ser explotadas. De acuerdo a Wolpert (2002), se debe a dos razones: las empresas temen perder la propiedad intelectual en manos de otras firmas u organizaciones, y; seguramente ninguna empresa sabrá qué hacer con cada nuevo hallazgo, mejora o nueva idea, o tendrá todos los recursos necesarios y el conocimiento para ejecutar todas aquellas oportunidades.



**Diagrama 13 – Proceso de Innovación Cerrada**

<sup>12</sup> Derecho o propiedad intelectual se entiende como el conocimiento que ha generado la empresa en alguna de las etapas de un proceso de innovación, y que tiene la potencialidad de dar origen a una nueva idea, producto, tecnología o aplicación de la misma para iniciar otro ciclo de innovación, ya sea dentro o fuera de la organización.

### 3.3.6. Definición de Innovación Abierta

Esos supuestos de control internos de la innovación cerrada, en cuanto a que las ideas, deben ser generadas al interior de la organización y a que el lanzamiento de esas ideas al mercado no necesita ser hecha dentro de la empresa. Esto es, las firmas no usan sólo las ideas internas y tecnologías así como los caminos internos para salir al mercado, también podrían y deberían usar las ideas, tecnologías, caminos y mercados externos<sup>13</sup> para avanzar en sus proyectos de innovación.

Chesbrough (2003) indica que ésta apertura o porosidad de los procesos de innovación no deben comprometer los “legítimos secretos corporativos” ni sus capacidades distintivas hasta el punto en que descuide su manera de capturar valor. Por ejemplo, el lanzamiento de un producto puede ser gatillado por una iniciativa externa o interna: pueden ingresar al proceso de innovación en cualquier etapa, en la forma de licenciamiento o aventura conjunta —Joint Venture—, o participar del proceso de comercialización de otra compañía, en la forma de licencias, o empresas relacionadas creadas para tal efecto.

Como tal, la OI funciona y aplica en las tres fases del proceso de innovación —entrada, realización de la idea y desarrollo, y comercialización—. En el inicio, las empresas pueden andar buscando a empresas que puedan ser la fuente de la innovación interna que puedan hacerse cargo con mayor dinamismo del proceso de reunir ideas factibles. En la realización y desarrollo, las firmas pueden licenciar propiedad intelectual externa o adquirir innovaciones, que pueden o no tener resultados anteriores y que pueden generar ventas adicionales. En la comercialización, las firmas pueden sacar a otros mercados tecnologías que ya han sido comercializadas por ellos mismos en sus propios mercados.

Basándose en las reglas implícitas de la innovación cerrada mencionadas anteriormente, la base lógica para la OI se basa en los siguientes principios<sup>14</sup>:

- Una firma no necesita emplear a toda la fuerza laboral disponible, sino trabajar con ellos dentro y fuera de la firma.
- Las actividades de innovación internas están llamadas a reclamar algo de la importante creación de valor que puede darse por esfuerzos externos.
- Para ganarle a la competencia es más importante tener mejores modelos de negocios que llegar al mercado primero.
- El triunfo en el mercado no requiere salir con la mejor o mayor cantidad de ideas, sino darle el mejor uso a las ideas internas y externas.
- El uso proactivo de la propiedad intelectual, permite que otras firmas se beneficien de la propia, así como la empresa se beneficiará del uso de la propiedad intelectual de las otras.

Consecuentemente, la OI puede ser definida como:

“El uso deliberado de flujos de conocimiento de entrada y salida para acelerar la innovación interna y expansión de mercados para el uso externo de la innovación<sup>15</sup>”. Sin embargo, la OI puede ser definida más allá del uso de ideas y tecnologías externas. Este paradigma es una aproximación holística al Management de innovación para:

---

<sup>13</sup> Usado acá como opuesto a internos, y no como se utiliza comúnmente en relación a mercado de exportación o contrapuestos a los “internos” para referirse a los del país propio.

<sup>14</sup> Chesbrough (2003). Ob Cit.

<sup>15</sup> Chesbrough (2003). Ob Cit.

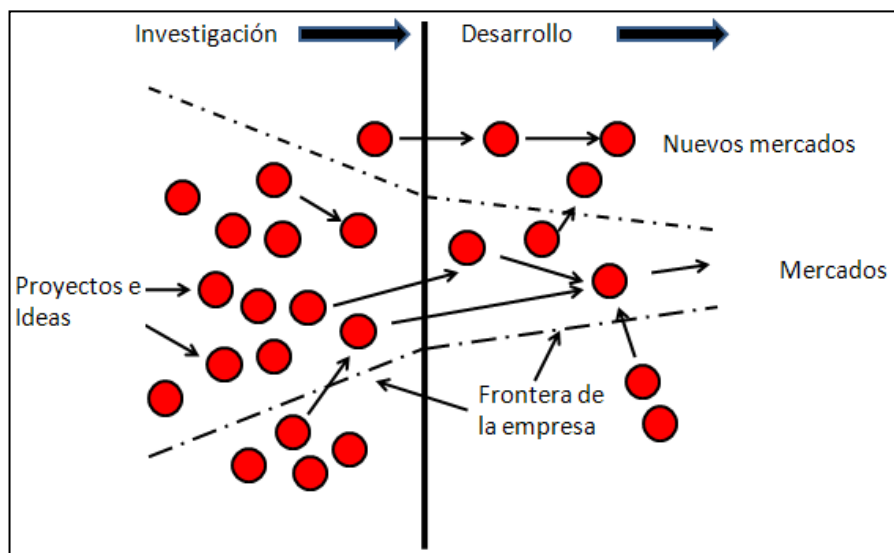


“...sistemáticamente alentar y explorar un amplio rango de fuentes externas e internas para oportunidades de innovación, conscientemente integradas para la exploración de las capacidades de la firma y sus recursos, y así explotar ampliamente esas oportunidades a través de múltiples canales” **West y Gallagher (2004)**

Ésta definición incluye los aspectos estratégicos que incorpora la adopción de ésta manera de innovar en la manera en que la empresa es dirigida.

El paradigma de la OI puede ser entendido como la antítesis del modelo tradicional de integración vertical donde la Investigación y desarrollo internos llevan a desarrollar productos que luego son distribuidos por la empresa.

La definición anterior, viene de una publicación que dice relación con el desarrollo abierto de software. Conocidos son los ejemplos de navegadores como Mozilla y Opera que funcionan en este modelo, mejorando las aplicaciones que las empresas originalmente dueñas del programa pueden ofrecer a sus clientes a lo largo del tiempo, con colaboración de los mismos usuarios que tienen acceso a los códigos fuentes que dan vida a las aplicaciones.



**Diagrama 14 - Modelo de innovación abierta.**

Sin embargo, la gran diferencia que puede ser planteada en la OI es que considera el modelo de negocios como la fuente para la creación y captura de valor. En su origen, la OI asume que el conocimiento está distribuido ampliamente a través de los mercados y las industrias, y que las empresas con I&D más capaces deben identificar, conectar e influenciar las fuente externas de conocimiento como núcleo del proceso de innovación. Las ideas que alguna vez germinaron en alguna empresa pueden crecer en una variedad de ambientes —desde el inventor individual hasta una start-up de Silicon Valley; desde laboratorios de universidades o esfuerzos compartidos entre instituciones públicas y privadas a empresas globales con departamentos de innovación imbuidos en cada actividad de la organización. Esos ambientes puede que no estén presentes en cada entorno de negocios, y quienes las implementan deben estar conscientes de que existen aspectos estratégicos que sustentan o inhiben la adopción de este paradigma.



### 3.3.7. El paradigma de Innovación Abierta

Está explicado con extensión en “Open Innovación” de Chesbrough (2003). Este paradigma describe un estudio realizado en un grupo pequeño de compañías que abrieron sus modelos de innovación. El estilo de escritura del libro apunta a administradores de procesos de innovación. Se ha validado con bastante rapidez en los mercados de empresas B2B y tecnología, principalmente en Europa y Estados Unidos<sup>16</sup>. La OI ha tomado relevancia en el debate acerca del potencial de globalización que tiene para el I&D así como para la externalización de la misma área funcional.

Quizás es muy pronto para saber si tiene una contribución permanente con el conocimiento de la innovación. Sin embargo, no es pronto para decir que ha significado un cambio en el manera en la que ha ayudado a entender la innovación.

Uno de los aspectos más novedosos radica en que los **excedentes**<sup>17</sup> de innovación e I&D pueden ser capturados en el modelo de negocios. Esos excedentes pueden transformarse en oportunidades de recuperar la inversión realizada, así como en la expansión del modelo de negocios de la empresa, o una tecnología que sea usada fuera de la empresa o en un modelo de negocios diferente.

En cuanto al tratamiento de la **propiedad intelectual**<sup>18</sup>. En el modelo cerrado de innovación, las compañías históricamente acumulaban propiedad intelectual para proveer libertad de diseño a su equipo. El primer objetivo era no verse envuelto en costosos juicios<sup>19</sup>, por patentes. Aunque, del cúmulo de patentes que puede tener una empresa, pocas se salvan de no ser usadas y valer muy poco. En la OI, la propiedad intelectual representa un nuevo tipo de activo que puede tener valor, pues apunta hacia nuevos modelos de negocios y nuevas maneras de hacer que los flujos internos y externos de innovación puedan ser la entrada a nueva creación de valor. El paradigma de OI ofrece una lógica coherente de porqué las empresas deberían comprar y vender propiedad intelectual.

La **validación externa** puede explicar la evidencia más allá del área inicial de utilización que fue en Estado Unidos. Como se ve en los ejemplos citados anteriormente, pareciera que funciona en donde sea que haya procesos de innovación.

El **conocimiento externo** juega un rol fundamental en la teorización acerca de innovación. La empresa y sus procesos eran los focos de la innovación, y por tanto, las actividades externas eran el objetivo central de estudio. En OI, ese foco puede estar donde sea que existan ideas y el conocimiento externo juega un rol tal y como un proceso generado internamente.

Al asegurar a los mejores y más inteligentes, el modelo cerrado evita la centralidad que requiere tener un modelo de negocios instalado para aprovechar las innovaciones y no esperar que de alguna manera salga al mercado. La **flexibilidad** de poder darle una oportunidad en el mercado mediante una variedad de canales caracteriza a la OI.

---

<sup>16</sup> Véase “10 Examples of Open Innovation in High-Tech and B2B Companies” – Disponible en <http://bit.ly/rs3NgH> y “Open Innovation Examples and Resources” – Disponible en <http://bit.ly/iRftmc>

<sup>17</sup> Usado en el sentido de ideas, proyectos o productos que han sido desechados o dejados de lado a favor de otros, y que quedan acumulados como potencial valor que no es capturado por la empresa.

<sup>18</sup> Derecho o propiedad intelectual se entiende como el conocimiento que ha generado la empresa en alguna de las etapas de un proceso de innovación, y que tiene la potencialidad de dar origen a una nueva idea, producto, tecnología o aplicación de la misma para iniciar otro ciclo de innovación, ya sea dentro o fuera de la organización.

<sup>19</sup> Como es el caso de Samsung y Apple en Europa, por ejemplo.

Los errores en los procesos de evaluación de I&D son propios de errores tipo I. En la OI, esos falsos positivos son evitados por el cuidado de que las **ideas encajen en el modelo de negocios**. De cualquier manera, pueden capturar valor para ese producto en otros mercados o mediante otros procesos que pueden terminar en otra organización.

En los paradigmas cerrados no existe reconocimiento a las proposiciones de salidas de conocimiento y tecnología. En OI, las tecnologías para las que se buscan **camino de desarrollo externos**. Más adelante se analizan los tipos de alternativas que existen. Estos caminos pueden constituir maneras de manejar falsos positivos y ajustarse a los movimientos tácticos y decisiones de financiamiento que tenga una empresa.

El rol proactivo del **manejo de la propiedad intelectual** es un desafío para las organizaciones. En países en donde la legislación no está lo suficientemente avanzada puede ser un problema. Generalmente, las empresas locales van a patentar sus procesos y productos a Estados Unidos u otros países, ya sea por su legislación o por ser potenciales mercados. Es importante considerar que la propiedad intelectual es la llave que cierra la posibilidad de que la empresa pierda la oportunidad de capturar valor, y que la innovación no se transforme rápidamente en un activo de entrada en la industria o que la innovación sea parte de la oferta inicial que debe hacer cualquier producto para permanecer en la industria.

La aparición de **intermediarios de innovación** es una tendencia que debe ser considerada en la industria. Estos especialistas pueden ser el nexo entre los distintos mercados o empresas que quieran compartir sus innovaciones o licenciar sus productos. Así mismo, son los catalizadores de la actividad de innovación que las empresas grandes y basan su utilidad en poder conectar a los actores necesarios para innovar y generar utilidades para las industrias.

Por último, los **cambios en la métrica de innovación** es uno de los aspectos que deben ser considerados. Las mediciones habituales incluyen cantidad de gastos en relación a las ventas, número de productos nuevos lanzados, porcentaje de la venta que corresponde a esos productos, número de patentes producidas por unidad monetaria, por nombrar algunos. Los indicadores de OI pueden incluir cantidad de innovaciones que han afectado la cadena de abastecimiento y la mejora de sus costos o rendimientos, porcentajes de innovación interna en relación a la externa, gastos implicados en la manera en la que la innovación fue implementada en relación a las utilidades que devengó, etcétera.

## **4. ESTRATEGIA PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE INNOVACIÓN ABIERTA EN “CLUB DE INNOVACIÓN”**

### **4.1. Introducción**

Como se analizó en el capítulo anterior, la Innovación abierta (OI) es un cambio desde la innovación interna o cerrada que representa un modelo abierto a ideas externas y externas, que combinadas pueden crear entornos colaborativos que generan nuevos productos, procesos, modelos negocios o ventajas competitivas.

Dichas ideas llevan a conducir las metas de innovación de las empresas, y los caminos internos y externos hacia el mercado, para obtener mejoras en su tecnología<sup>20</sup>.

OI es un nuevo paradigma que no termina de establecerse en el mundo y todavía es realizado en una manera intuitiva en muchas empresas, incluso no sabiendo que tiene ese nombre o que existen métodos de llevar a cabo.

Se enfoca en descubrir nuevas ideas, reducir los riesgos, acelerar la velocidad del proceso de innovación y de apalancar los recursos escasos. Con esa conciencia y mejor comprensión de lo que “está allá afuera”, una compañía puede reducir el riesgo, combinando las capacidades internas y externas. La antigua pregunta innovación “¿para qué reinventar la rueda?” aplica a la OI, debido a que las compañías se pueden conectar con empresas que ya han desarrollado la tecnología que se necesita para transitar hacia el desarrollo interno.

La colaboración con empresas siempre se ha utilizado. Sin embargo, la apertura de procesos en donde participan todos los involucrados, se ha transformado en una disciplina más cercana a la gestión y la estrategia debido a que los dominios del conocimiento externo y la velocidad a la cual puede ser transferido se han ampliado cada vez más.

Entre los factores que determinan la innovación abierta se pueden nombrar:

- Movilidad global de los recursos, conocimiento y talento.
- Aumento del capital de riesgo y gastos del gobierno en pequeños emprendimientos de innovación.
- Investigaciones académicas y científicas más enfocadas en el mercado.
- Aumento de iniciativas privadas de innovación, investigación y financiamiento de instituciones.
- La necesidad de aumentar las redes de proveedores y su valor estratégico.

Así, una empresa que brinde consultoría en Innovación Abierta puede ser vista como un captador de las soluciones que las organizaciones u otras fuentes externas puedan proveer. Sin embargo, eso puede no ser suficiente: aunque ese conocimiento se pueda encontrar, son necesarias otras acciones.

Tales acciones incluyen integrar el conocimiento dentro de los procesos y lugares en donde se les necesita con el consecuente requerimiento de que encajen correctamente. Los procesos de innovación relacionados con agentes externos pueden no estar en lugar para recibirlos y ser evaluados en consecuencia. Los departamentos legales y abastecimiento pueden no estar preparados para llevar a cabo negociaciones expeditas ni existen los presupuestos necesarios para acompañar al proveedor menor. Es decir, existen otros pasos que pueden significar que el acuerdo no se lleve a cabo y signifique que el valor potencial no podrá ser capturado.

Todo lo anterior, debe ser llevado a cabo dentro de un entorno organizado de colaboración. Ese es la capacidad extraordinaria que tiene el Club de Innovación. Como se verá más adelante, posee la experiencia de conocer a sus socios perfectamente, como para poder ofrecerles iniciativas de Innovación Abierta y entrelazar esfuerzos con sus stakeholders y otras empresas

---

<sup>20</sup> Utilizado aquí en su acepción cuarta de la definición de RAE: “Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto”- Disponible en: <http://bit.ly/rP3j8l>

Tal como se expresa claramente en "The role of inter-organizational collaboration within innovation strategies: towards a portfolio approach" <sup>21</sup>, las empresas, ante el diseño de su portafolio de innovación, deberían considerar simultáneamente la idea de que una parte esté compuesta por interrelaciones que impliquen el desarrollo de las nuevas tecnologías y productos para ser más efectivos en sus actividades de innovación. De ésta manera, la conexión con otras empresas es fundamental para que se den el soporte y encendido de iniciativas que puede ir desde la mera exploración a una iniciativa en conjunto para lanzar un producto. Como se mencionaba en el marco teórico, la explotación y exploración de la innovación son claves para lograr resultados que capturen valor y aumenten las utilidades para los dueños de las empresas que se atreven a innovar.

## **4.2. Descripción de la empresa**

El negocio del "Club de Innovación" (CI) es crear una comunidad de organizaciones que sistematizan y acelerar sus experiencias en Innovación.

Comenzó en 2003, como una entidad sin fines de lucro, en una asociación entre los socios de Innsipiral S.A, Invertec y la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI). Estos últimos, en un principio aportaron una sede y recursos para que se diera la reunión de empresas interesadas en compartir mejores prácticas de innovación. Más que eso, el aporte de la UAI fue la imagen y certeza de transparencia que su marca aporta a los socios. Las primeras empresas fueron Invertec, Xerox, 3M y ENAP.

Una vez terminada la primera fase de 5 años, y fruto del desgaste de la iniciativa, los integrantes formadores decidieron darle un giro y transformarlo en una entidad que implicara la generación de utilidades y ampliarse a más empresas.

Actualmente en su directorio se encuentran el decano y director de la escuela de negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, más los directores de Invertec Mario y Alberto Montanari, además del director de Innsipiral S.A.

Las empresas que participan actualmente son:

---

<sup>21</sup> Pag. 16 - Autores: Dries Faems, Bart Van looy, Koenraad Debackere - Faculty of economics and applied economics, Leuven University, Lovaina, Bélgica. Disponible en: <http://bit.ly/rJdEQg>



**Diagrama 15 – Empresas que participan del club de innovación**

Cada una de éstas 41 empresas paga una membresía de 200 UF anuales para ser parte del Club, previo visto bueno del directorio del club, donde la empresa interesada expone sus antecedentes, para proceder a evaluar las capacidades que tenga para que sea un aporte efectivo al club. Es decir, realizar las actividades que permitan recolectar ensayos y errores para aprender de los otros miembros, haciendo y reflexionando, para innovar a costos menores y colaborativamente.

Las actividades presenciales se encuentran actualmente limitadas a :

- **Reuniones exclusivas para Gerentes Generales (CEO Meetings):** Desarrollo de redes e incentivo de co-creación de negocios. Desarrollo de visión estratégica en innovación.
- **Reuniones de Innovación (innovation meetings):** Compartir experiencias en relación a un caso de innovación y detectar oportunidades de negocios.
- **Hablar y trabajar (Work & talk):** profundización en metodologías y experiencias de Innovación a través de talleres especializados.
- **INNRACTICE WORKSHOP:** reuniones de máximo 3 equipos de empresas con un fin común, dando preferencia a la diversidad, densidad de las interacciones, creación de lazos de confianza, aprendizaje y resguardo del conocimiento. Al final de cada sesión se formaliza la información que emerge de las actividades, a través de un libro llamado “Inpractice Guideline”

Además, las empresas miembro reciben:

- Acceso a reuniones 1 a 1 con cualquiera de las empresas participantes
- Detección de oportunidades y co-creación de negocios

- Acceso al Community Faces: Directorio de contactos de todos los ejecutivos de las empresas miembros del Club de Innovación
- Acceso al contenido post encuentro el que queda disponible en Slideshare y Youtube: videos, presentaciones y resúmenes.
- Descuentos y cupos libres en cursos y magíster de la UAI.
- Valor preferencial en nuevos productos o servicios del Club de Innovación.

### 4.3. Posición estratégica de la empresa

El “Club de Innovación” no tiene una planificación estratégica formal, dada la naturaleza de la empresa y la limitación que existe actualmente de sus funciones. Por otra parte, **no compete en un mercado ni una industria determinada**. No existe en Chile una empresa que tenga tal cantidad de empresas que innovan ni una organización con ese objetivo.

Es por eso que en el marco teórico, se establecen las diferencias de la **planificación estratégica** con el **pensamiento estratégico**. En ese sentido, cualquier intento por definir el futuro que enfrentará la empresa en la estrategia no puede resultar en un plan que no tenga como destino ser olvidado.

Las interacciones de sistemas complejos, implican que existe una tendencia a establecer estrategias —y sus consiguientes movimientos tácticos— interactivas y no secuencial y discreta. También implica que la auto-referencia de quienes aplican la estrategia está imbuida en las decisiones y los factores que se consideran en el día a día de las operaciones, lo que lo hace difícil de medir. Así, la modificación de las aplicaciones entre las opciones disponibles implica la agregación de valor en sí mismo. En resumen, existe la capacidad de considerar la adaptación constante de competir por capacidades, y es eso lo que “El Club de Innovación” realiza para realizar las actividades delimitadas en el apartado anterior.

Sin embargo, las características del entorno en el que participa El Club de Innovación son asimilables a la **Estrategia de Océanos Azules (BOS)** analizada en 4.2.2.

El valor de la propuesta del Club, tuvo una redirección cuando pasó a ser una organización con fines de lucro. El valor que los clientes percibían de la organización se había agotado. Estaba bien compartir las experiencias, pero era un modelo agotado, los clientes necesitaban enriquecer la interacción de las relaciones dentro del club y profesionalizarla.

Cuando decidió abrirse a más empresas y hacerlo en una organización que reportara utilidades, los costos estaban en el mínimo. La infraestructura era la mínima. Por ello, en 2010 cuando se trasladaron las instalaciones desde la casa central de la Universidad Adolfo Ibáñez a la sede de Innspiral S.A., los costos se elevaron —en rigor, aparecieron los costos operaciones—y el Club de Innovación tuvo proyecciones de pérdidas por más de 50 millones de pesos, las que fueron revertidas hacia Febrero de 2011<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> La programación financiera va desde Marzo de un año hasta Febrero del próximo.

Actualmente, presenta un flujo balanceado con modestas utilidades y razonables márgenes de utilidad, como se puede ver en el resumen expresado en el anexo N°2.

La búsqueda de **diferenciación** —dada en este caso por la ventaja de ser el primero en realizar el movimiento estratégico de establecer tal tipo de empresa y los altos costos que tendría para otra empresa realizar un esfuerzo para superar 8 años de existencia del club, sumado a los altos costos de cambio para los usuarios— y simultáneamente tiene **bajos costos**, tal como postula la BOS, se pueden ver claramente en la manera en la que el Club de Innovación se ha conducido a lo largo del tiempo.

En cuanto al mecanismo de defensa / locks in, la empresa basa su capacidad de reunir a las 42 empresas con compromiso a innovar, conocerlas y motivarlas a desarrollar actividades de generación y socialización del conocimiento que adquieren como fruto de sus actividades.

El objetivo estratégico de la empresa, es poder propiciar las actividades para sus socios, de manera que puedan: **“Aprender a innovar, mejor y más rápido, colaborando, utilizando el aprendizaje y reflexión colectiva de todos los socios”**.

Sin embargo, está en un proceso en el que el ciclo de vida de sus servicios debe pasar a una siguiente etapa. La propuesta de este documento, se basa en el hecho de que servicios de innovación abierta, como una estrategia de negocio que utilice la estrategia del Club de Innovación, sus recursos, y sobre todo la capacidad de utilizar una red que cuenta con la madurez suficiente para crear mayor valor entre sus miembros, incorporando estrategias de Innovación abierta, incluyendo su funcionamiento y por sobre todo, a las actividades que realiza con sus clientes.

La estrategia propuesta es un intento y tiene el valor de poder incorporar elementos de Innovación abierta y un modelo de negocios que pueda ser aplicada progresivamente; tomado por otra unidad de negocios; o vendida a otra empresa —relacionada o no— usando, a la vez, Innovación abierta.

#### **4.4. Determinación de los Factores Críticos de Éxito**

La misión del Club de Innovación es:

**“Crear una comunidad de empresas que aprende a innovar mejor y más rápido a través de la colaboración”**.

La Visión del Club de Innovación es:

**“Ser la entidad que mayor aceleración aporta a las empresas en el proceso de innovación.”**

Las Metas y objetivos actuales son:

- Proyecto Fénix: Proyectos de 6 meses para la creación de unidades celulares de innovación al interior de empresas socias que permitan acelerar la innovación,
- Expansión a Perú: Búsqueda de una universidad para asociarse —como fue la UAI en Chile— para replicar el modelo del Club de Innovación. La innovación está en el mismo estado en el que estaba en Chile cuando el Club comenzó. El

estado actual es avanzado y están funcionando las primeras aproximaciones. Se espera construir capacidades locales en menor tiempo, debido al desarrollo de la economía en el país vecino.

- Definir un marco de referencia (framework) para poder apalancar contextos de aprendizaje<sup>23</sup> en contextos de innovación abierta para innovar mejor y más rápido.

Considerando las características de la empresa y su propuesta de valor, es decir, el traspaso de prácticas mediante interacciones densas entre las empresas participantes, procurando el traspaso de información, crecimiento del sistema complejo y ampliación de la confianza entre sus miembros.

Como complemento de uno de los productos que ofrece y considerando el potencial de crecimiento de un área de OI, se consideró la existencia de tres factores críticos de éxito para la consecución de la ampliación de sus servicios hacia Innovación abierta, y que se reflejen en la generación de un modelo de negocios que permita:

1. Identificar los desafíos de innovación que tengan los miembros.
2. Iterar los desafíos dentro de las empresas participantes de la Innovación Abierta.
3. Generar el inicio de iniciativas de Innovación abierta.

Dichos factores críticos de éxito para la estrategia, implican determinar:

- **Propuesta de cadena de valor de innovación abierta**: para cumplir con el desafío de capturar know-how a través de la gestión del ambiente de Innovación para propiciar sus las interrelaciones a través de una plataforma de desarrollo de este tipo de iniciativas.
- **Establecer un modelo de negocios de OI**: que incluya atraer a consultores especialistas y participar en las eventuales ganancias por las innovaciones.

Estos dos aspectos serán desarrollados en los siguientes capítulos, considerarán principalmente la definición de la propuesta de valor, definición del problema o necesidad que se ayuda a solucionar en las empresas-clientes, definir perfiles profesionales requeridos para llevar a cabo el proceso, la inversión requerida y los flujos proyectados de acuerdo modelo de operación y el objetivo de participación de la innovación abierta en las ventas.

#### **4.5. Otros aspectos no considerados en esta propuesta de estrategia**

Es necesario indicar los factores críticos de éxito que no serán considerados en este estudio, debido a que podrían implicar estudios posteriores más complejos:

- Formas de financiamiento estatales para este tipo de iniciativas
- Relación con la universidad UAI y otras instituciones académicas.

Y también no se consideran factores para los que la empresa ya tiene una estructura en lugar o que no aplican al negocio:

- Estrategia de marketing, tales como: Perfil de clientes, canales, comercialización, relaciones con sus clientes, selección de mercados, posicionamiento, marca,

---

<sup>23</sup> Mediante procesos propios y de terceros especializados, tales como consultoras.



pricing, ciclo y plan de ventas. A excepción de los aspectos indicados en el modelo de negocios que son necesarios para darle un marco al mismo.

- Análisis de las cinco fuerzas de Porter y otros aspectos de la estrategia tradicional que no aplican.
- Proyecto Fénix.
- Expansión de las operaciones a Perú: Existe la voluntad de replicar el modelo de negocios que ha funcionado en Chile, lo que no implica mayores modificaciones a lo planteado.

#### 4.6. Propuesta de cadena de valor de innovación abierta

*“Lo que el cliente piensa que está comprando, lo que él considera valor es decisivo. Es lo que determina en qué negocio está una empresa, lo que produce, y si va a ser exitoso. Y lo que el cliente compra y considera valor nunca es un producto. Siempre es una utilidad, esto es, lo que producto o servicio hace por él. Y lo que para el cliente significa “valor” es, cualquier cosa, menos obvio”.*

*Peter Drucker en “Management: Tasks, responsibilities, practices”*

##### 4.6.1. Consideraciones iniciales

El negocio del club de innovación es llevar a cabo Innovación dentro de una comunidad para hacerlo con menores costos, riesgos y en menor tiempo. La plataforma para el lanzamiento de este tipo de iniciativas está determinada por las capacidades que tenga el Club de Innovación para realizar con sus socios, las acciones de Innovación abierta que sean de su interés.

Uno de los mayores peligros de los productos, es que son rápidamente imitables y se “comoditizan”<sup>24</sup>. Hasta hace un par de años, los negocios se habían caracterizado por ser una larga competencia por quién llegaba al mínimo costo o quien podía construir llegar a un segmento que le permitiera marginar considerablemente, de manera de compensar las diferencias del mercado en el que participan.

En nuestro país, prácticas que están ampliamente conocidas se pueden nombrar como los grandes responsables de la “comoditización” de los productos: el manejo de los procesos y las metodologías de control de variaciones de **Six Sigma**, la disminución de las fallas en los procesos en su origen a través de las metodologías de **Control de Calidad**, el manejo de la **cadena de abastecimientos** a través del hecho de compartir la información con clientes y proveedores claves, **manejo de las relaciones con los clientes** para reducir los costos de venta y desarrollar una comprensión superior de los clientes en un nivel personal y organizacional.

Como se analiza en 4.2.1, es posible resolver la tensión entre la necesidad de construir experiencias de consumo que agreguen valor al cliente, mientras se reducen los costos.

La innovación abierta, en sí misma, es una manera de reducir los costos de llevar productos y servicios hacia el mercado. No solamente porque invierten menos en investigación y desarrollo, sino que porque lo que efectivamente invierten tiene un

---

<sup>24</sup> Pierden diferenciación porque los competidores han alcanzado capacidades productivas similares.

rendimiento superior, y las iniciativas que no tienen cabida en su línea de producción es enviada a otro proveedor y/o mercado para generar y capturar más valor para sus accionistas. Ese proceso de enlazar los flujos de información interna y externa en un ambiente de negocios abiertos es la manera en la que las relaciones y conversaciones que pueden tener a las organizaciones generando ese valor adicional.

La apertura de los modelos de negocios de los participantes es primordial para reducir la inercia que se establece en una empresa que está generando valor a sus accionistas. Lo anterior se puede explicar porque el modelo de negocios y la lógica que lo sustentan, chocan constantemente con oportunidades de innovaciones. Y las inercias se pueden manifestar en los indicadores que manejan las empresas basadas en productos: nivel de inventarios, márgenes de contribución y porcentaje de productos fallados; mientras que en las empresas basadas en servicio: satisfacción del cliente, ciclo de vida del cliente, entre otros. De hecho, el modelo de negocios de la empresa se puede verificar en el origen respecto a desde qué área interna —de servicios o producción— provienen de los altos ejecutivos.

La innovación en sí misma es inimitable porque está basada en conocimiento tácito. Al innovar en los productos que se venden indefectiblemente se innova en el modelo de negocios que la empresa aplica. Los stakeholders invierten tiempo para generar contenidos y relaciones que adquieren un valor por sí solas. La esfera de posibilidades se amplía y complejiza la manera en la que los competidores pueden copiar las innovaciones, ya que replicar las relaciones que le dieron origen es muy difícil. Si la empresa comienza a capturar valor en otras maneras, los modelos de negocio de los competidores serán dejados atrás y deberán luchar con sus propias inercias para alcanzar al pionero<sup>25</sup>.

Los servicios de una organización como Club de Innovación, se enmarcan dentro de ésta necesidad de romper la inercia y aportar a la creación de valor a través, no de la entrega de know-how como simple traspaso de información, sino que realizando iteraciones en un proceso de innovación más complejo. La riqueza de esas interacciones va retroalimentando el conocimiento que el Club tiene de sus miembros, creando soluciones más eficientes, que incorporen más a sus socios en el proceso de aprender a innovar y haciendo cada vez más difícil el cambiarse a alguna alternativa de aprendizaje —si es que existe—.

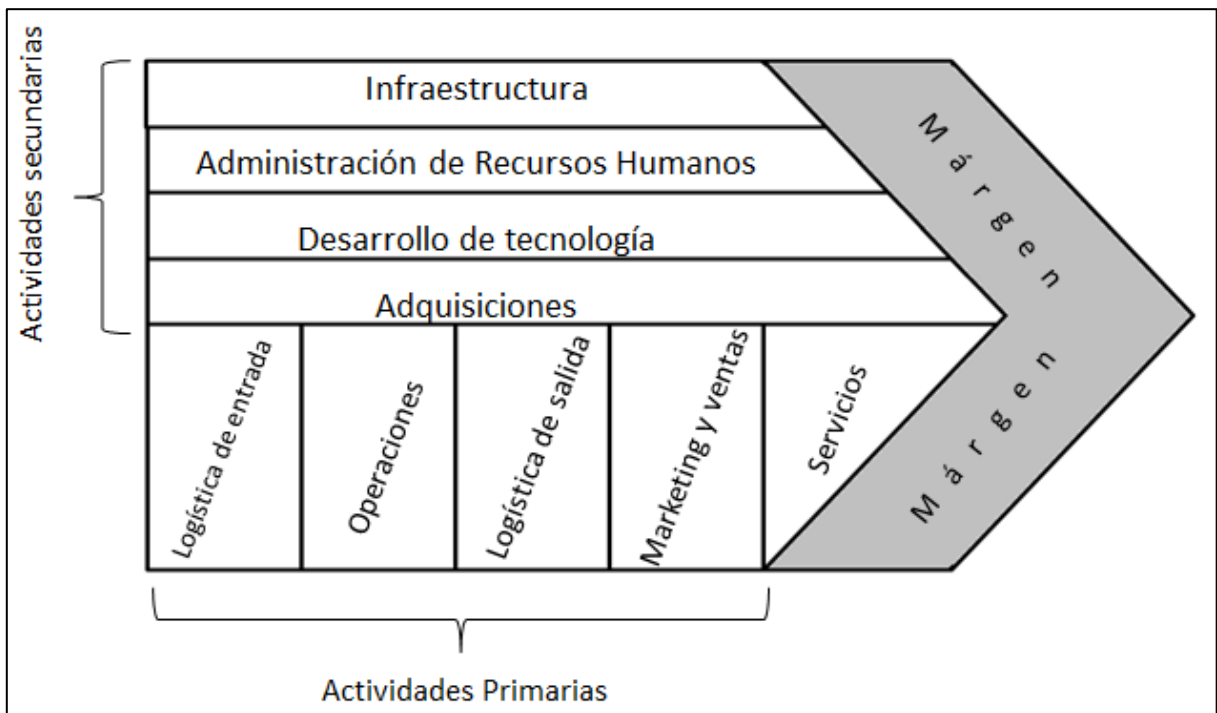
#### **4.6.2. Consideraciones sobre la cadena de valor y las actividades de “Club de Innovación”**

Como se ve en 4.1.2.<sup>26</sup>, la cadena de valor es una de las más ampliamente aceptadas y utilizadas herramientas para conceptualizar un negocio e introducir mejoras.

---

<sup>25</sup> Usado acá en el sentido de “First mover advantage” (La ventaja de ser pionero en salir al mercado)

<sup>26</sup> “Una breve revisión de la visión de Michael Porter sobre estrategia”



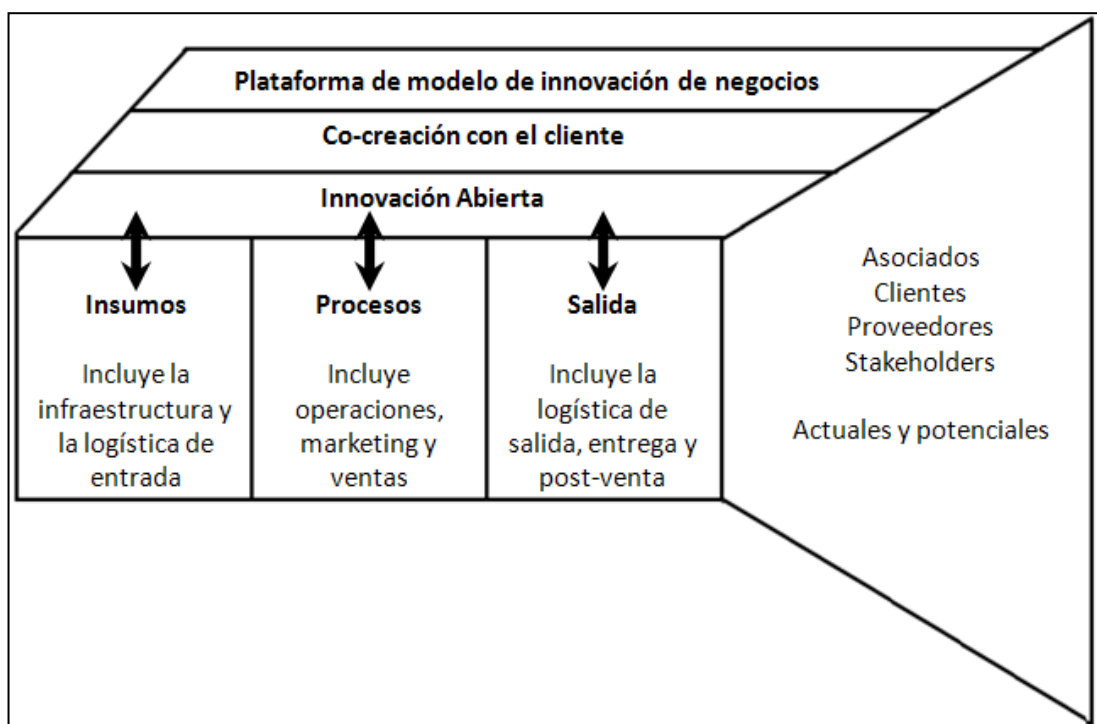
**Diagrama 16 – Cadena de valor de Porter**

Desde la izquierda a la derecha, los insumos van pasando hacia la salida, transformándose en “productos”. Nótese que el servicio —Post-venta, instalación— está presente hacia el final. Esto permite la operación una vez que esté comprado por el cliente. Porter hacía el ejemplo de la fábrica de vehículos. En ese caso, la post venta es un servicio que no siempre está incluido en el valor total por un período prolongado y que se dirige como un centro de costo aparte o a veces como una unidad de negocios distinta, separada de la cadena del valor. Es decir, una unidad que no implica diferenciación ni ventaja competitiva en lo absoluto.

Como se aprecia en la cita de Drucker que abre este apartado, para ser innovadores innovando, es necesario apartarse de la lógica de Porter y moverse hacia un enfoque más basado en el servicio. En el caso de la fábrica de automóviles, sería más adecuado pensar en el vehículo como un medio para proveer servicios de transporte a su dueño. El ejemplo sirve para indicar que el lugar más alto de la relación comercial no se produce en una única venta, sino que en constantes interacciones y relaciones a través del tiempo.

Chesborough (2011) propone una manera alternativa a pensar la cadena de valor, y adaptarla a la incorporación de la Innovación abierta como una actividad de soporte.

A continuación se expone la propuesta adaptada para los clientes del “Club de Innovación”:



**Diagrama 17 - Cadena de valor de Innovación abierta propuesta**

Las actividades de insumos procesos y salida interactúan constantemente con las actividades de innovación como una manera de conformar la oferta con interacciones más complejas y completas.

En esta cadena de valor de innovación, el servicio es el centro de la generación de valor, el que es apoyado por las actividades de innovación abierta. Si pudiésemos ver el detalle de lo que está dentro, veríamos una figura como la expresada en 4.3.6.

Precisamente ese es el lugar en el que el Club de Innovación deberá centrar sus esfuerzos de negocio y es ahí en donde se inserta el modelo de negocios.

El mercado de la consultoría de innovación es reducido en Chile. No existe otro tipo de comunidad similar en Chile con el objetivo de Club de Innovación, ni que tenga tal cantidad de miembros.

Sin embargo, y considerando el análisis de la cadena de valor, se puede establecer el modelo de negocios que necesitan considerar las empresas que realicen innovación abierta. Es decir, se puede establecer la manera en la que el club de innovación podría incorporarse a las relaciones de innovación que sus socios realizan, a través de una estructura de negocios que sea capaz de sustentar dichas actividades de innovación.

#### **4.6.3. Facetas de la innovación abierta que se relacionan con la cadena del valor de Innovación propuesta**

La manera en la que el “Club de innovación” deberá realizar sus interacciones con sus miembros para generar valor, considerarán las siguientes facetas.

- a) **Los diferentes contextos generan diferentes tipos de ideas:** Las ideas geniales que son aportadas por personas que no trabajan en la empresa puede ser un problema para una organización que no tenga en lugar una infraestructura para evaluar, filtrar, priorizar ni prototipar. En vez de ideas que van a cambiar la manera de hacer negocios, el foco de la innovación abierta viene dado por la calidad y diferentes ideas que son aportadas por el entorno de innovación. Esas ideas están generadas en contextos distintos a la compañía. El marketing y la publicidad ha sido históricamente un ejemplo de cómo puede funcionar poner a trabajar a personas con distintas experiencias y visiones.

La variedad de empresas que participan del Club de Innovación, sumado al conocimiento de ellas y la confianza, puede crear un contexto de innovación que cumpla con la visión del club.

- b) **Las redes de innovación abierta son la manera de tratar de resolver la cantidad de ideas:** Los participantes de una red de innovación, son los indicados para resolver los desafíos de evaluar, filtrar, priorizar y prototipar. En vez de considerarlos al principio del desarrollo de un producto/servicio, que estén presentes en las etapas desde la idea hasta el mercado, puede considerarse el mayor aporte de la evaluación de las ideas que pueden pasar en la línea de innovación.
- c) **Hay quienes ya hacen OI:** En todas las empresas existen innovadores. Así también existen personas que trabajan con el exterior de las organizaciones para cumplir con sus funciones. Generalmente eso está dado por la estructura del modelo de negocios, de la organización o por la falta de recursos internos para realizar funciones. Generalmente esas iniciativas han estado ahí por años. Es requerimiento esencial, el incorporar a esas personas a participar de las iniciativas de OI.

#### 4.6.3.1. Tipos de implementación de la innovación abierta que se relacionan con la cadena del valor de Innovación propuesta

Existen diferentes maneras en las que pueden implementar iniciativas de Innovación abierta. El “Club de Innovación” dispone de alternativas para desplegar los esfuerzos para iniciativas de Innovación abierta. Algunos ejemplos son:

##### a) Programa pagado

Es la más básica, y consiste en pagar a compañías externas que aporten ideas que se lleven a cabo —lanzándose al mercado, finalmente— así como considera el proceso inverso para ideas generadas internamente que se lancen a través de otras compañías.

##### b) Programa con universidades

Considera a instituciones educacionales o intensivas en investigación que no se dediquen a lanzar ideas al mercado. El foco está en incorporar las ideas de éstas instituciones en la infraestructura interna de la empresa. Se aprovecha la necesidad de las universidades de mostrar resultados “aplicables a la vida real”. Las compensaciones por aportar éstas ideas pueden ser monetarias o de relaciones mutuamente convenientes, tales como uso de marcas, auspicios, donaciones, realización de tesis, prácticas profesiones u oportunidades laborales.

### **c) Programa híbrido**

No es completamente interna ni externa a la organización. Por ejemplo, una idea interna llevada a cabo por una empresa relacionada con capital externo.

### **d) Usuarios como innovadores externos**

Existen clientes que se identifican con la empresa, o tienen muy relacionado el éxito de sus productos en sus propios procesos de innovación y productivos, que estarán dispuestos a crear alianzas con la empresa y aportar sus ideas, a cambio de ser los primeros en probar las mejoras, descuentos y mejores condiciones de compra o logística de entrega.

### **e) Programa de cadena de abastecimiento**

Así como el valor y el dinero ya está distribuido a lo largo de la cadena de valor y sus interacciones, la cadena de valor de innovación considera el uso de la innovación a lo largo de la cadena de abastecimiento, para ser innovadores externos a cambio de descuentos, entregas especiales y otros aspectos que no signifiquen la firma de nuevos contratos ni gastos adicionales. Se enfoca su interacción en puntos discretos a lo largo del ciclo de innovación, a excepción de que se trate de una innovación precisamente en un área de la cadena de abastecimiento.

### **f) Creación de un ecosistema**

Se trata de la creación de un entorno que implique que tenga una capacidad de ser el primer paso para escalar la plataforma de productos a los demás consumidores, previo desarrollo y refinamiento de productos. Usando la extensión de los entornos de influencia de los productos que se producen, se puede estar en condiciones de ofrecer algo que no se podría hacer por sí mismo. Se diferencia de la red de valor, en que ésta última no se basa en la captura de valor de ideas creadas bajo el paradigma de OI y no con afanes meramente competitivos. El mejor ejemplo son las aplicaciones para Smartphone.

### **g) Creación de puentes internos**

Las empresas grandes o aquellas que tienen unidades de negocios muy diferenciadas, pueden verse en la posición de estar invirtiendo en iniciativas que se podrían ver enriquecidas por otra unidad de negocios, en algún momento del desarrollo del producto. Un programa de OI, puede nivelar la inversión y obtener valores de mercado más justos para la venta o licenciamiento de esas iniciativas. Al igual que el ecosistema del punto f), puede significar el escalamiento de los productos hacia el mercado.

### **h) Crowdsourcing**

Se encuentran 4 tipos:

- Crowd wisdom: Se reúne una masa de conocedores del asunto y se les insta a compartir sus conocimientos y experiencias.
- Crowd creation: Donde se apunta, no solo a reunir conocimiento como el punto anterior, sino más bien a co-crear un producto entre los participantes.
- Crowd Voting: Definición de la organización de la información a partir de la conjunción de las dos anteriores, para reducir las cantidades de información de

las que se puede disponer. Las búsquedas de google usan este principio: buscan entre lo más visitado.

- Crowdfunding: Iniciativas de micro-préstamo.

#### **4.6.4. Relación entre la Cadena de Valor de innovación y el modelo de negocios.**

En los tres apartados anteriores, se plantean ejemplo respecto de dónde, cómo y qué tipo de innovación abierta se puede dar operatividad a la innovación abierta, lo que ocurre en el espacio entre los esfuerzos innovativos de los procesos internos y la adquisición de otras compañías —para adquirir capacidades— , y busca generar alianzas prometedoras con otras organizaciones que puedan dirigir el crecimiento dela empresa, a menores costos de I&D que los costos en que hubiese tenido que incurrir para lograr los mismos resultados por sí solos.

También, las iniciativas de OI agregan herramientas, mitigación de riesgo, acceso a nuevos mercados, y más y mejores innovaciones disruptivas.

Sin embargo, existen motivos para que este tipo de innovación no sea un estándar. Los puntos de encuentro entre las dos organizaciones que participan en una iniciativa de Innovación abierta son disímiles: prioridades, falta de confianza, distintas percepciones de riesgos y retornos sobre la inversión (ROI), horizontes de evaluación, entre otros.

La manera correcta de manejar estas iniciativas, es una de las capacidades más importantes que tiene el “Club de innovación” y a eso se enfoca su modelo de negocios.

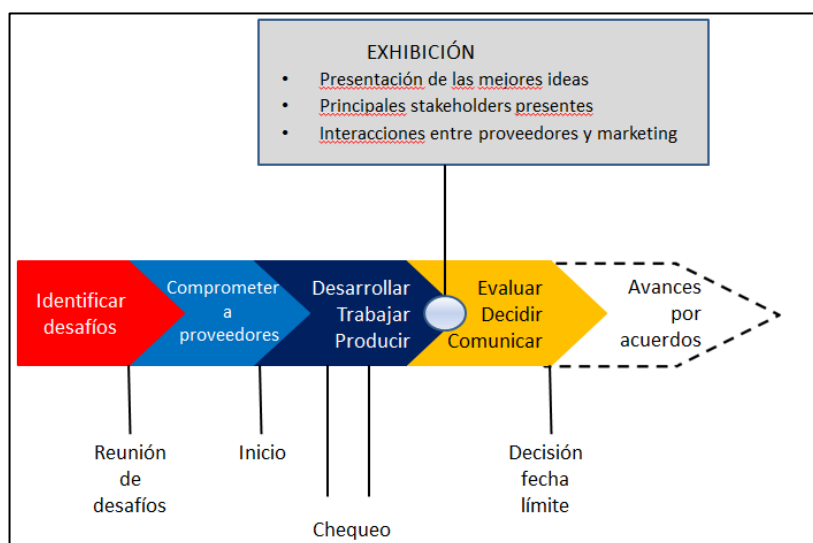
La etapa superior de la cadena de valor de innovación propuesta, se llama “plataforma de modelo de innovación de negocios”, que es donde el club se plantea como una manera de establecer el nexo entre conversaciones y relaciones complejas sistematizadas.

##### **4.6.4.1. Comienzos, foco, construcción de capacidades, éxitos y expansión de la Innovación abierta: el ejemplo de Kraft.**

La institucionalización de una iniciativa de Innovación abierta es una tarea que debe ser considerada a partir de un grupo menor de personas que pueda manejar los conceptos y factores de éxito de OI. En el caso de Kraft, el manejo de la ambigüedad requiere personas experimentadas y con la suficiente pasión para llevar a cabo los procesos necesarios para romper las barreras de los grupos productivos que no están involucrados directamente en el proceso innovativo: lo que realmente importa.

¿Cómo podría definirse qué es lo principal en el proceso innovativo? Es mediante el reforzamiento del alineamiento entre la estrategia corporativa, y todas las estrategias relacionadas, incluida la de marketing e innovación, por ejemplo. Las prioridades de OI vienen dadas por el impulso que tenga la relación con la tecnología y el marketing de la empresa, o la manera en la que los productos se insertan en la industria en la que participe la empresa que aplica OI, pasando de una relación transaccional a una de innovación y cooperación. Compartiendo la estrategia, se pueden expandir las capacidades de desarrollar nuevos productos, ganar acceso a tecnologías desconocidas y acelerar la salida al mercado.

Un ejemplo es la manera en la que Kraft aplica sus iniciativas de OI con sus proveedores:



**Diagrama 18 - Desafío a los proveedores realizado por Kraft en sus iniciativas de OI.<sup>27</sup>**

En un desafío como el expresado<sup>28</sup>, se realiza una búsqueda de oportunidades que describen requerimientos en el producto y su empaque, algún entendimiento superior de los clientes o barreras para asegurar el éxito. La propiedad y liderazgo del proyecto recae en el departamento de marketing, para ligar el desarrollo del producto con quienes son los encargados de promover sus bondades. Una vez que se identifican los desafíos, los proveedores son motivados a traer soluciones posibles a la reunión de desafíos. Luego, como resultado del trabajo realizado, se presentan las mejores en una exhibición. Hasta la decisión en la fecha límite, Kraft tiene el compromiso de dar su respuesta en 30 días.

Kraft ha demostrado que mientras más cerca se tenga a las iniciativas de innovación cerca de las necesidades de los mercados en que participa, menor impacto tendrán y serán más incrementales las innovaciones dadas por las iniciativas propuestas. Es entonces principal, la importancia que le dan los encargados de los proyectos al balance entre este tipo de iniciativas que dan soporte a necesidades puntuales, y campañas con socios estratégicos y otro agentes externos, que puedan traer innovaciones disruptivas, de largo plazo y que busquen crear océanos azules<sup>29</sup>.

Independientemente del socio interno que se haga cargo de la necesidad específica y el nivel de madurez de la iniciativa de OI, el compromiso y el alineamiento de la estrategia corporativa es primordial.

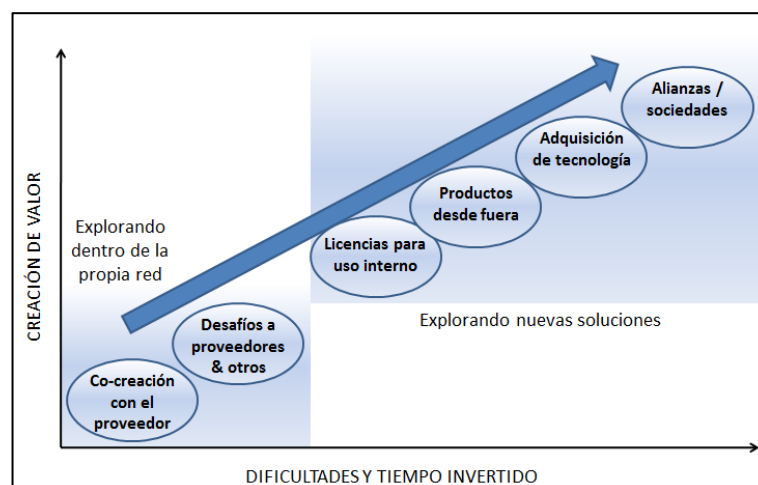
La creación de valor que puede proveer la OI es una manera de alinear la mejor aproximación a la resolución de la necesidad.

<sup>27</sup> Fuente: Innovate with Kraft Foods. Disponible en <http://bit.ly/InnovateWithKraftFoods>

<sup>28</sup> "Kraft Crafts an Open Innovation Strategy"- Jill Jusko – Industry Week – Publicado 1 de Junio de 2008 Disponible en: <http://bit.ly/sfFOyP>

<sup>29</sup> Ver 4.2.1 en anexos





**Diagrama 19 - La dirección de la creación de valor en iniciativas de OI**

Kraft establece tres pilares fundamentales para lograr con éxito una iniciativa de OI, describiéndolas de ésta manera:

- i) Herramientas: Desarrollar y extender las redes internas y externas para descubrir lo que sabemos, lo que otros saben y cómo conectarlo con la colaboración que necesitamos para colaborar. Hemos establecido una aplicación para poner en contacto a agentes externos que tengan alguna idea, con quien mejor la pueda acoger internamente, donde se encausan hacia los procesos formales de innovación.
- ii) Procesos: existen marcos conceptuales para dar soporte a la colaboración y a iniciativas de OI. Antes de crear nuevos procesos, hemos establecido que es mejor incorporar la OI a los procesos de negocios existentes.
- iii) Cultura: Alentar la búsqueda de ideas fuera de los límites de la empresa, reconocer y premiar los comportamientos buscados y útiles para la OI, preocuparse del “Qué” en vez del “Dónde”, abrazar el principio de dar para recibir, reforzar el repetir las historias de éxito, y comunicar...comunicar...y comunicar.

Finalmente, Kraft establece que el desarrollo de los comportamientos de Innovación abierta en las organizaciones es por lejos el más importante criterio para asegurar el éxito. El cambio en las normas y expectativas de cómo la innovación, la tecnología y la innovación en productos es esencial. Lo más seguro es que la necesidad de mantener el *status quo* generen “anticuerpos” que tienen usualmente un alto nivel de persuasión.

<b>Disposición inicial</b>	<b>Actitud requerida</b>
“Yo fui contratado para crear. Nadie más”	Lo que se cree es igualmente importante que lo que se crea.
“No encontramos la solución interna. Vamos por la solución externa”	Construir Innovación Abierta dentro de los planes de negocios.
“Necesitamos ser dueños de la propiedad intelectual”	Se necesitan los derechos para usar la propiedad intelectual
“Innovación Abierta es lo que hace ESE grupo”	Innovación Abierta debe estar incorporada en cómo TODOS innovan.

**Cuadro 4 – Ejemplos de cómo se cambia el enfoque de las expectativas hacia la estrategia de OI.**

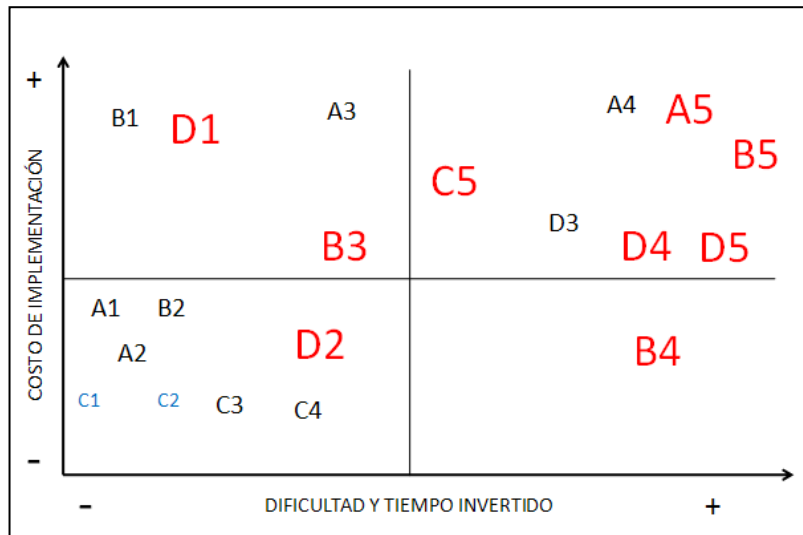
#### 4.6.5. Actividades de la cadena de valor de “Club de Innovación”

Las actividades, representan las interacciones que de innovación abierta que el “Club de innovación” va a realizar con sus clientes para realizar las interacciones en la cadena de valor

En cuanto a cómo las actividades de innovación abierta que “Club de innovación” debe desarrollar para poder incorporar a su oferta, se estableció el siguiente cuadro de actividades, las que fueron organizadas en una matriz que relaciona “Dificultad y tiempo invertido” en implementar con el costo de implementación. El tamaño y color de las letras, indica la importancia estratégica de las actividades.

		1	2	3	4	5
		Identificación de "queiebres" o desafíos	Propuesta de OI	Diseño de OI	Proceso de implementación de OI	Implementación de OI
<b>A</b>	<b>Infraestructura</b>	Lugares para interactuar en mesas de trabajo	Mesas de trabajo interdisciplinarias e intermercados para soluciones no tradicionales	Lugares de trabajo interdisciplinarios que fomenten apoyo y comentarios en los proyectos.	Lugares de trabajo interdisciplinarios que fomenten apoyo y comentarios en los proyectos.	Estructura para prototipar y testear en general.
<b>B</b>	<b>Know How</b>	Herramientas de levantamiento de necesidades y observación. Expertos en procesos de etnografía y entendimiento del consumidor	Talleres de creatividad y generación de ideas. Búsqueda de agentes relevantes para el proceso	Apoyo en la generación de modelos de negocios. Opinión experta. Formatos de trabajo autorganizado y cooperativo para fomentar el cruce de know how y acelerar la velocidad e impacto en los proyectos.	Apoyo técnico en desarrollo de proyectos. Formatos de trabajo autorganizado y cooperativo para fomentar el cruce de know how y acelerar la velocidad e impacto en los proyectos.	Apoyo técnico y en ventas para testear implementación.
<b>C</b>	<b>Tecnología de la información</b>	Web para alimentarse de desafíos y la cultura del mercado que se quiere atacar	Repositorio de ideas con la capacidad de votar o alimentar con comentarios	Apoyo en material digital que facilite el desarrollo del proyecto. Mostrar desafíos actuales de cada proyecto.	Apoyo en material digital que facilite el desarrollo del proyecto. Mostrar desafíos actuales de cada proyecto. Visualización y control de avance de portafolio.	Seguimiento de crecimiento y desempeño del negocio.
<b>D</b>	<b>Otros</b>	Acompañamiento en observación en terreno. Asistencia en búsqueda de necesidades y estado del arte.	Apoyo en la identificación clara del desafío.	Apoyo de diseñadores profesionales orientados al design thinking.	Apoyo de emprendedores o consultores para acelerar HH de trabajo.	Otras empresas para testeo o mercados acordes que participen con el Club.

**Cuadro 5 – Actividades de la cadena de valor del “Club de Innovación”**

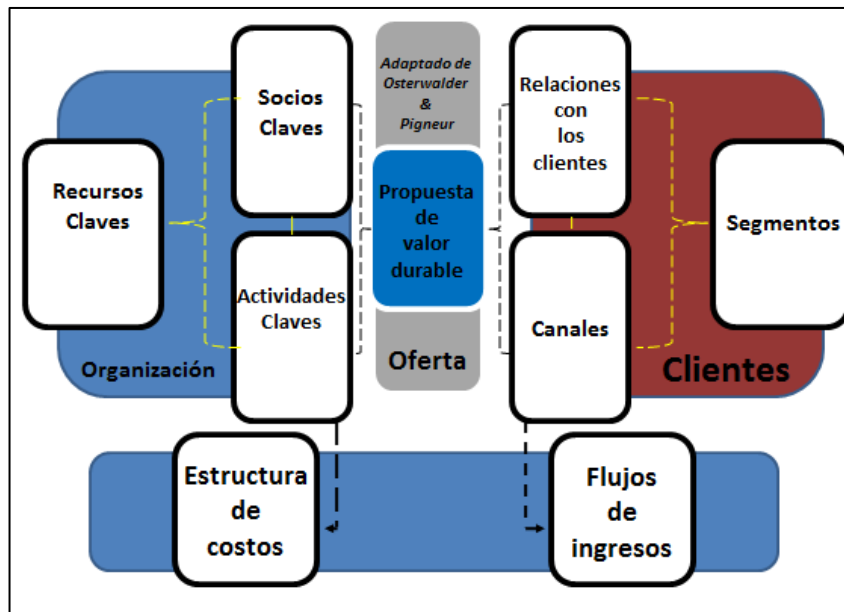


**Diagrama 20 – Matriz Dificultad y tiempo invertido Vs. Costo de implementación de actividades de la cadena de valor de innovación.**

#### 4.7. Modelo de negocios

Para la creación de este modelo de negocios, se consideraron las conversaciones con el gerente general de la empresa y una entrevista informal en Nueva York, Estados Unidos con el CEO de la consultora de Innovación “Fahrenheit 212”.

Se utilizó la metodología de Osterwalder & Pigneur<sup>30</sup>, adaptada según el siguiente esquema:



**Diagrama 21 – Modelo de Osterwalder & Pigneur para la generación de Modelos de negocios.**

<sup>30</sup> Según aparece en “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”

#### **4.7.1. Propuesta de valor**

Considerando las capacidades instaladas, las experiencias acumuladas, el know.how disponible de la empresa, y considerando la cadena de valor de innovación propuesta, se propone que esta unidad de negocio tenga como principal propuesta de valor, el ser una

***“Plataforma para la integración de Innovación abierta a la estrategia <sup>31</sup>de sus clientes”.***

La propuesta de valor, pretende generar en sus clientes:

- Fuente de ventajas competitivas,
- Ventaja de ser el primero (First mover advantage)
- I&D con inversiones razonables
- Nuevos productos y mercados
- Reducción de costos
- Aumento de ventas
- Generación de relaciones que generan valor con su cadena de stakeholders

#### **4.7.2. Recursos claves**

- Conocimiento (Capital intelectual) y equipos multidisciplinarios
- Redes de contacto
- Project management
- Equipos de proyecto por industrias
- Equipo legal y contratos ad-hoc
- Generación de relaciones
- Confianza
- Apertura de “Cajas negras”
- Conocimiento sólidos de estrategia, consultoría y OI
- Fondos financieros para contratar RR.HH de excelencia en corto plazo.
- Estructura flexible y por proyectos, implica recursos claves puntuales

#### **4.7.3. Socios claves**

- Compañías innovadoras
- Incubadoras de negocios
- Universidades
- Proveedores de grandes empresas
- Clientes

#### **4.7.4. Actividades clave**

- Generar base de clientes con casos de éxito modestos y vistosos

---

<sup>31</sup> De acuerdo a la definición de **P.J. Rummelt** establecida en el anexo I.

- Identificar y resolver problemas estratégicos para innovar
- Mantener plataformas y redes de contacto con innovadores: sitios web, redes sociales, congresos, ferias, etc.
- Especializarse en innovar.
- Reclutar talento basado en ganancias individuales anteriores.

#### **4.7.5. Estructura de costos**

- La consultora basa su estructura de costos en los proyectos en los que esté participando, manteniendo los costos fijos a niveles mínimos.
- Los costos de personal especializado son los mayores insumos.
- La especificidad y características únicas de cada proyecto determinan su estructura particular.

#### **4.7.6. Segmentos de clientes**

- Empresas que tengan la necesidad de innovar a costos menores que su mejor alternativa sin innovación.
- Que estén dispuestas a modificar su estrategia y abrir sus procesos de innovación
- Que estén dispuestas a transformar sus procesos.
- Que estén dispuestas a compartir la información necesaria para abrir parte de sus procesos a agentes externos.

#### **4.7.7. Relaciones con los clientes y canales**

- A través de relaciones con sus stakeholders e integrantes de su cadena de valor. Actuales y nuevos.
- A través de páginas web.
- Instituciones de Innovación.
- Contacto entre empresas relacionadas.
- Casos de estudio

#### **4.7.8. Flujos de ingresos**

- El monto inicial y el pago por el primer estado de avance deben cubrir los costos fijos de la consultora y los costos variables asociados hasta el momento.
- De preferencia, se considera un monto fijo para un proyecto de seis meses, estipulado en 512 U.F.

### **4.8. Capacidades por adquirir y construir**

La empresa debe considerar la adquisición de los servicios de consultores preparados para comprender los desafíos de sus clientes, en el entorno del marco teórico de la innovación abierta.

Como una alternativa, y considerando la imposibilidad de agregar mayores costos a la estructura actual, se puede considerar la incorporación de la empresa relacionada Innspiral Moves en los servicios a los clientes.

La primera fase, considerando las actividades descritas en la cadena de valor, debe apuntar primeramente a construir casos de éxito, y divulgarlos dentro de sus socios, para generar otras iniciativas de trabajo conjunto, las que ya han surgido espontáneamente.

#### **4.9. Conclusiones y plan de salida del modelo de negocios**

La manera en la que se propone capturar el valor desde las iniciativas de innovación abierta, no dista de las labores que actualmente está haciendo el club, que es aprender a innovar mejor y más rápido. La diferencia radica en la manera en la que el club se involucrará en las relaciones entre los participantes, y la influencia que pueda tener en el éxito de las iniciativas.

La incorporación de la experiencia, y la creación de un entorno para el inicio de actividades de OI, es el principal inicio del club, y a la vez, lo que le da mayor flexibilidad de la estructura de soporte de la cadena de valor de innovación propuesta.

Así mismo, los ingresos y actividades, se relacionan con claridad con las demás actividades antes descritas de la empresa, e implica que la suspensión de las actividades de OI que se propongan tengan la menor cantidad de costos asociados.

En este caso, e independientemente del monto de liquidación del análisis costo-beneficio —que no se considera—, se debe procurar que todas las iniciativas cuenten con el financiamiento y las ganancias aseguradas antes de que comience el proyecto, pues se pueden considerar salidas alternativas (Spin off, licencias) o términos de los proyectos antes de que se logre algún producto para salir al mercado.

Dada la estructura dada por proyectos, no se considera un valor residual del proyecto, pues todas las inversiones están presupuestadas como el arriendo de instalaciones, o iniciativas, conocimiento y otros valores intangibles, que no pueden ser acumulados ni liquidados.

## **5. FLUJOS DE CAJA Y SIMULACIONES**

### **5.1. Evaluación Financiera**

El club de innovación presenta la siguiente posición financiera. Cabe destacar que este es su primer año de funcionamiento, por lo que no existe otra información disponible para considerar.

	Facturado a Julio 2011	Por Facturar a Diciembre	Contratado 2011	Meta planteada en 2010
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 67,788,710</b>	<b>\$ 107,120,086</b>	<b>\$ 174,908,796</b>	<b>\$ 239,409,492</b>
<b>Costos</b>	<b>\$ 7,518,158</b>	<b>\$ 42,773,230</b>	<b>\$ 50,291,388</b>	<b>\$ 55,250,457</b>
Charlistas	\$ 52,800	\$ 1,427,200	\$ 1,480,000	\$ 1,480,000
Alimentación	\$ 3,179,344	\$ 10,920,656	\$ 14,100,000	\$ 14,100,000
Audiovisual	\$ 1,638,134	\$ 4,041,866	\$ 5,680,000	\$ 5,680,000
Innpractice Workshop	\$ 2,647,880	\$ 8,892,628	\$ 11,540,508	\$ 11,540,508
Comisiones por ventas	\$ 0	\$ 17,490,880	\$ 17,490,880	\$ 22,449,949
Margen proyectos	\$ 60,270,552	\$ 64,346,857	\$ 124,617,409	\$ 184,159,035
Margen (%)	89%	60%	71%	77%
<b>Gastos del Negocio</b>	<b>\$ 231,300</b>	<b>\$ 1,928,700</b>	<b>\$ 2,160,000</b>	<b>\$ 2,160,000</b>
Ventas	\$ 231,300	\$ 1,928,700	\$ 2,160,000	\$ 2,160,000
Margen del Negocio	\$ 60,039,252	\$ 62,418,157	\$ 122,457,409	\$ 181,999,035
Margen (%)	89%	58%	70%	76%
<b>Gastos de Administración</b>	<b>\$ 40,773,481</b>	<b>\$ 81,049,504</b>	<b>\$ 121,822,985</b>	<b>\$ 121,822,985</b>
Resultado Operacional	\$ 19,265,771	-\$ 18,631,348	\$ 634,424	\$ 60,176,050
Margen Operacional (%)	28%	-17%	0%	25%
Resultado antes de Imptos	\$ 19,265,771	-\$ 18,631,348	\$ 634,424	\$ 60,176,050
20% Impto	\$ 3,853,154	-\$ 3,726,270	\$ 126,885	\$ 12,035,210
Utilidad Neta	\$ 15,412,617	-\$ 14,905,078	\$ 507,539	\$ 48,140,840

**Cuadro 6 – Posición financiera de “Club de Innovación”**

## 5.2. Plan de inversiones

Considerando las actividades de la cadena de valor, se consideraron 4 períodos de implementación de las actividades

- Período 1: Año 0 a 3
- Período 2: Año 4 a 6
- Período 3: Año 7 a 9
- Período 4: Año 10

y su reflejo en el flujo de caja, como inversiones:

Actividad	Dificultad	Costos	Importancia Estratégica	Periodo
A1	-	-	Media	1
A2	-	-	Media	1
B2	-	-	Media	1
C1	-	-	Baja	1
C2	-	-	Baja	1
C3	-	-	Media	1
C4	-	-	Media	1
D2	-	-	Alta	1
A3	-	+	Media	2
B1	-	+	Media	2
B3	-	+	Alta	2
D1	-	+	Alta	2
A4	+	+	Media	3
A5	+	+	Alta	3
B5	+	+	Alta	3
C5	+	+	Alta	3
D3	+	+	Media	3
D4	+	+	Alta	3
D5	+	+	Alta	3
B4	+	-	Alta	4

**Cuadro 7 – Actividades de la cadena de valor en las que se debe invertir para realizar la estrategia.**

Dichas actividades se valorizan de la siguiente manera:

Actividad	Dificultad	UF
A1	Lugares para interactuar en mesas de trabajo	35
A2	Mesas de trabajo interdisciplinarias e intermercados para soluciones no tradicionales	50
B2	Talleres de creatividad y generación de ideas. Búsqueda de agentes relevantes para el proceso	50
C1	Web para alimentarse de desafíos y la cultura del mercado que se quiere atacar	80
C2	Repositorio de ideas con la capacidad de votar o alimentar con comentarios	40
C3	Apoyo en material digital que facilite el desarrollo del proyecto. Mostrar desafíos actuales de cada proyecto.	100
C4	Apoyo en material digital que facilite el desarrollo del proyecto. Mostrar desafíos actuales de cada proyecto. Visualización y control de avance de portafolio.	120
D2	Apoyo en la identificación clara del desafío.	200
A3	Lugares de trabajo interdisciplinarios que fomenten apoyo y comentarios en los proyectos.	300



B1	Herramientas de levantamiento de necesidades y observación. Expertos en procesos de etnografía y entendimiento del consumidor	100
B3	Apoyo en la generación de modelos de negocios. Opinión experta. Formatos de trabajo autorganizado y cooperativo para fomentar el cruce de knowhow y acelerar la velocidad e impacto en los proyectos.	200
D1	Acompañamiento en observación en terreno. Asistencia en búsqueda de necesidades y estado del arte.	200
A4	Lugares de trabajo interdisciplinarios que fomenten apoyo y comentarios en los proyectos.	100
A5	Estructura para prototipeo y testeos en general	300
B5	Apoyo técnico y en ventas para testear implementación.	500
C5	Seguimiento de crecimiento y desempeño del negocio.	300
D3	Apoyo de diseñadores profesionales orientados al design thinking.	500
D4	Apoyo de emprendedores o consultores para acelerar HH de trabajo.	400
D5	Otras empresas para testeo o mercados acordes que participen con el Club.	250
B4	Apoyo técnico en desarrollo d proyectos. Formatos de trabajo autorganizado y cooperativo para fomentar el cruce de knowhow y acelerar la velocidad e impacto en los proyectos.	300

**Cuadro 8 – valorización de las actividades de la cadena de valor en las que se debe invertir para realizar la estrategia. Fuente: Estimación propia.**

### 5.3. Supuestos de la estimación del análisis costo-beneficio

Se considera un período de evaluación de 10 años. Las actividades y características del negocio, sugieren que la empresa debe considerar que se han tomado 8 años para llegar a la situación de desarrollo actual.

Así mismo, teniendo en cuenta el tipo de negocio, y el riesgo asociado de este tipo de iniciativas, se considera una tasa de descuento de un 25%. Para la proyección de las ventas, se consideran 3 iniciativas en el periodo 1, 5 en el periodo 2 y 10 desde el periodo 3.

Se considera un valor de 512 U.F., dado que las iniciativas Fénix de la empresa tienen ese valor.

Para la estructura de costos directos, se considera el deseo de la administración de mantener la estructura de costos actual. En el flujo se ha considerado un aumento hacia el periodo 3 en adelante, pasando de un 23% a un 35%, asimilando la complejidad de manejar mayor cantidad de proyectos.

Para las actividades del plan de inversiones, se considera el desembolso del costo de las actividades a través de los años considerados en cada periodo, según se establece en las filas actividades 1 a 3.

No se considera capital de trabajo porque el valor de los proyectos se cobra por adelantado.

Por último, se considera que la infraestructura existente soportará la aplicación de este tipo de proyectos, por lo que solo se consideran las inversiones de las capacidades requeridas.

#### **5.4. Flujo de Caja proyectados**

Ver **Anexo 3.1. Flujo de caja inicial**

VAN: 536,14 U.F.

#### **5.5. Análisis de sensibilidad**

Inicialmente, se consideran que las actividades de inversión requeridas están financiadas por el valor de 512 U.F. fijos por cada proyecto.

- Considerando un valor de 1000 U.F. por iniciativa.

Ver **Anexo 3.2 Flujo de caja con 1.000 UF como valor por iniciática a partir del segundo año**

VAN: 1275,17 U.F.

- Considerando menos iniciativas

Ver **Anexo 3.3 Flujo de caja con 1 iniciativa los 3 primeros años y 3 hasta el año 6 y 5 del año 7 al 10.**

VAN: 50,63 U.F.

- Con un valor menor a 512 UF.

Ver **Anexo 3.4 Flujo de caja con un valor de iniciativas por 300 U.F.**

VAN: 141,82 U.F.

## **6. RESULTADOS, CURSOS DE ACCIONES, CONCLUSIONES FINALES.**

### **6.1. Resultados**

Considerando la alta tasa de descuento y las sensibilizaciones realizadas, se puede concluir que la hipótesis del presente estudio es verdadera.

## 6.2. Cursos de acción sugeridas

- Innovación Colaborativa

El principal activo que tiene el “Club de Innovación”, es el conocimiento de sus clientes y las fuertes relaciones entre ellos, basadas en las interacciones que desarrollan. Se propone el desarrollo de un modelo de innovación abierta colaborativa que pueda ser desarrollado en coordinación con la cadena de valor de innovación propuesta. La empresa Nine Sigma propone el siguiente modelo.



**Diagrama 22 – Innovación colaborativa propuesta por Nine Sigma<sup>32</sup>.**

- **Pago de los servicios de acuerdo a los resultados:** Ligar el pago de los participantes en las iniciativas, de acuerdo a los estados de avance de las iniciativas, de manera de poder considerar el término de un proyecto antes de incurrir en mayores inversiones; y también para motivar mayor cantidad de exploración de iniciativas de Innovación Abierta.
- **Participación en los beneficios de las innovaciones para las empresas:** Al igual que para atraer consultores, los beneficios y eventuales mayores costos de innovaciones más sofisticadas, pueden ser cargadas a ingresos futuros, o participación como cooperadores para la incorporación de financiamiento u otros insumos para innovar.
- **Atracción de consultores de nivel mundial a través de la participación en las ganancias:** la velocidad de la innovación está ligada a la capacidad de acelerar los procesos mediante la incorporación de consultores que tengan la *expertise* para que esto ocurra. La experiencia internacional indica que una

<sup>32</sup> Fuente: <http://www.ninesigma.com/WhatWeDo/OurServices.aspx>

manera interesante de atraer a los mejores consultores, es ofrecerles participación en las ganancias que las innovaciones generarán.

- **Incorporación a redes globales de innovación:** Existen redes de empresas, instituciones y consultoras alrededor del mundo, que se dedican a conectar ideas y tecnologías con empresas e instituciones dispuestas a conseguir nuevas ideas para llevar a su portafolio de innovación, a las que la comunidad del “Club de Innovación” puede acceder y ampliar sus redes de innovación.

### **6.3. Recomendaciones**

- Redactar una estrategia formal de la empresa que incorpore Planificación Estratégica y de Océanos Azules, y la cadena de valor de innovación propuesta.
- Lanzamiento de iniciativas de OI a escala menor, quizá enlazando con los “proyecto fénix”.
- A medida que las iniciativas de OI vayan operacionalizándose y siendo realidad, el “Club de Innovación” tiene el siguiente desafío de poder capturar alguna parte del valor generado por las iniciativas para poder generar un fondo de inversión para nuevas iniciativas que sean más riesgosas y que, a su vez, puedan generar mayor valor.
- Establecer una estructura de control de costos más acabada, para poder tener indicadores contables más certeros y establecer puntos críticos de control para la toma de decisiones; considerando la ampliación de entidades involucradas en las actividades propuestas.

## 7. CONCLUSIONES

- Existen otras formas de ver la estrategia, que no necesariamente son las usuales, que deberían ser conocidas y consideradas por todos los administradores, y especialmente para proyectos de innovación abierta.
- El mayor capital de la empresa, es la experiencia y know-how que tiene de las empresa que participantes en el “club de innovación” y debe aprovecharlas construyendo experiencias a partir del paradigma de OI.
- Como ocurre a nivel mundial, la OI es una manera novedosa y económicamente factible de Innovar más y mejor, como queda demostrado con un número modesto de iniciativas que fueron analizadas en los flujos de caja.
- No es necesario establecer innovaciones disruptivas para poder conseguir innovaciones que permitan construir los servicios de OI como un negocio. El éxito es escalable.
- La proyección de los éxitos en Innovación pueden ser trasladados para apoyar la eventual internacionalización de los servicios del “club de innovación” y de las empresas participantes.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- **CHAN KIM, W. ; MAUBORGNE, RENEE** - “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant” - Editado por Harvard Business Press; primera edición ISBN-10: 1591396190 - ISBN-13: 978-1591396192
- **CHESBROUGH, HENRY** - “Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape” –Editores: Harvard Business Press, Diciembre, 2006 - ISBN-10: 1422104273 ISBN-13: 978-1422104279.
- **CHESBROUGH, HENRY** - “Open Innovation: Researching a New Paradigm- Editores: Oxford University Press - Abril 2008 - ISBN-10: 0199226466 ISBN-13: 978-0199226467.
- **CHESBROUGH, HENRY** - “Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era” — Editores: Jossey-Bass, Enero de 2011 - ISBN-10: 0470905743 - ISBN-13: 978-0470905746.
- **CHESBROUGH, HENRY** - “Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology” - Editorial: Harvard Business Press, 2003. ISBN-10: 1422102831 - ISBN-13: 978-1422102831
- **CHESBROUGH, HENRY; APPELYARD, MELISSA** - "Open innovation and strategy" - California management review - University of California, Vol 50. N°1, Otoño 2007.
- **DRUCKER, PETER** - Administración: tareas, responsabilidades y prácticas - Pag. 88-89 –Editores: Butterworth-Heinemann Ltd; ISBN-13: 978-0750604451
- **ECCLES, T.** "Pensamiento estratégico: Liderazgo y administración del cambio" - Citado en "Implementación de estrategias: dos perspectivas revisionistas" Cap.13 editado por Hendry, Johnson et al. Editorial: John Miley and Sons.
- **FAEMS, DRIES; LOOY, BART VAN; DEBACKERE, KOENRAAD** - The role of inter-organizational collaboration within innovation strategies: towards a portfolio approach” - Faculty of economics and applied economics, Leuven University, Lovaina, Bélgica. Disponible en: <http://bit.ly/rJdEQg>
- **HARFIELD, TOBY** - “Administración estratégica y Michael Porter: una lectura posmoderna” [En Internet] Disponible en <http://bit.ly/criticadehartfield> [Accesado el 25/08/2011]
- **HAX, ARNOLDO; MAJLUF, NICOLAS S.** – “La estrategia: conceptos y procesos” –Editores: Publisher: Prentice Hall; segunda edición ( 1995)- ISBN-13: 978-0134588940-

- **LYNN G. S.; AKGUN A. E.** - Innovation Strategies Under Uncertainty: A Contingency Approach for New Product Development; Engineering Management Journal 10 (1998) 3: 11-17.
- **MAISSEU, ANDRE P.** "Managing technological flows into corporate strategy" publicado en International Journal of Technology Management 1995 - Vol. 10, No.1 pp. 3-20 – Institut d'Administration des Entreprises, Université de Paris Pantheon, La Sorbonne, Paris, France. - Disponible en <http://bit.ly/v4oW2g>
- **MILLER, A ; DESS, G.G.** - "Evaluando el modelo de Porter en términos de generalidad, precisión y simplicidad " -Journal of Management Science (1993) Volumen: 30, Edición: 4, Pag.: 553-585
- **MINTZBERG ET ALL** – Procesos de estrategia–Editores: Prentice Hall; Rev Sub edition (May 29, 1998) - ISBN-13: 978-0136759.
- **MINTZBERG, HENRY** - Auge y caída de la planificación estratégica” - Editores: Free Press (January 31, 1994), ISBN-13: 978-0029216057
- **MOORE , GEOFFREY A.** - Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution [Hardcover]– Editado por: Portfolio Hardcover; December 29, 2005 ISBN-10: 1591841070 - ISBN-13: 978-1591841074
- **OSTERWALDER, ALEXANDER ; PIGNEUR, YVES** – “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers” – Editores: Wiley, Julio 2010 - ISBN-10: 0470876417 - ISBN-13: 978-0470876411.
- **PORTER , MICHAEL E.** - Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores - - Editores: Free Press; ISBN-13: 978-0684841489
- **PORTER, MICHAEL E.** - Ventaja competitiva de las naciones - Editores: Free Press; Primera edición (June 1, 1998) ISBN-13: 978-0684841472
- **PORTER, MICHAEL E.** - Ventaja competitiva, creando y sosteniendo un desempeño superior - Editores: Free Press; Primera edición (June 1, 1998) ISBN-13: 978-0684841465
- **PORTER, MICHAEL E.**– Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de industria y competidores–Editores: Free Press (October 1, 1980) - ISBN-13: 978-002925360
- **SAREN, M. A.** (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process. R&D Management, 14 (1): 11-25. Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9310.1984.tb00504.x/abstract>
- **SCHENDEL , DAN** - “Estrategia: la búsqueda de nuevos paradigmas” — Editorial: John Wiley & Sons, Ltd.
- **SCHUMPETER, JOSEPH A.** - The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (Social Science

Classics Series) –Editado por: Transaction Publishers (1 de Enero de 1982)  
ISBN-10: 0878556982 ISBN-13: 978-0878556984

- **VAN DE VEN, ANDREW ; SCOTT POOLE, MARSHAL** - “Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program” - Artículo publicado en: Organization Science journal, 1990- 1 Disponible en: <http://bit.ly/sZIQnE>
- **VERWORN, BIRGIT ; HERSTATT , CORNELIUS** -Approaches to the "Fuzzy Front End" of Innovation –Institut and der technischen Universitat Hambutg-Harburg - Arbeitspapier Nr. 2, September 1999 Disponible en: <http://bit.ly/uXr2WG>
- **WEST, J. AND GALLAGHER, S.** (2004). “Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software Disponible en: <http://bit.ly/uy4RzX>., 5 Octubre 2004.
- **WILSON, IAN** - “Planificación estratégica para el milenio: Resolviendo el dilema” - Editores: Elsevier Science Publishers, ISSN: 0024-6301, 1998
- **WOLPERT, JOHN D.** - "Breaking out of the innovation box", Harvard Business Review, The innovative Enterprise Edition - August 2002.

### **Varios Autores**

- **MANUEL D'OSLO : PRINCIPES DIRECTEURS PROPOSÉS POUR LE RECUEIL ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES SUR L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE**, 2e édition – OECD – Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2367523.pdf> [Accesado el 07/11/2011]
- **“PLANIFICACIÓN DE LARGO PLAZO”**, Volumen 27, Edición # 4, Agosto 1994, Pages 12-24. Disponible en: <http://bit.ly/norrrny>.



## 9. ANEXOS

### ANEXO A: Estrategia tradicional y basada en Innovación.

#### ESTRATEGIA TRADICIONAL EN LOS NEGOCIOS

La manera en la que una empresa es administrada además de la manera en el que las personas que dirigen se comportan, se basa en la ejecución de estrategias que definen cómo se comporta. Con el objeto de introducir ese comportamiento, en ésta sección se define la estrategia, la revisión de la estrategia competitiva de Michael Portes y el pensamiento estratégico como respuesta a sus críticas y como una manera de actualizar su utilización.

Los desafíos de la creación de una posición única con distintos niveles y combinaciones de actividades, elegir lo que la empresa no va a hacer —decidiendo entre actividades incompatibles— y hacer calzar la estrategia dentro de las actividades de la empresa; son tres porciones de cómo la estrategia tradicional implica como la manera en la que la que el posicionamiento estratégico trata de lograr ventajas competitivas sustentables en maneras diferentes a la de sus rivales. La manera en la que la estrategia se relaciona con el pensamiento estratégico es descrita a continuación.

#### ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

Al revisar la teoría moderna de la estrategia, es evidente una falta de acuerdo en una definición operacional para el ámbito de los negocios que determine lo que hace que una estrategia pueda ser llamada así.

El concepto tiene en su origen concepciones militares y tiene su raíz etimológica en el vocablo griego **στρατηγία**, que significa literalmente "lo que el general hace". En ese sentido, entonces, es que se define en idioma Español como "El arte de dirigir operaciones militares", "traza para dirigir un asunto" y como "un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento" <sup>33</sup>.

Sin embargo, este concepto no ha sido traslado al ámbito de la teoría de los negocios. Ésta falta de acuerdo entre los autores los ha llevado a considerar lo necesario para definir su propio significado del concepto. Dentro de las variadas definiciones, se pueden nombrar:

*"... el patrón o plan que integra las mayores metas de un organización, políticas y secuencia de acciones en todo cohesionado. Una estrategia bien formada ayuda a ordenarse y asignar los recursos de una organización en una manera única y viable basada en las competencias internas relativas y defectos, anticipando cambios en su entorno y movimientos contingentes de competidores inteligentes"*

**James Quinn en "Procesos estratégicos", Mintzberg y otros (1998)**

---

<sup>33</sup> Tres acepciones de para el vocablo "Estrategia" Fuente: Diccionario de la lengua Vigésima Segunda Edición – [En línea] disponible en: <http://bit.ly/defestrategia>

*"La estrategia corporativa es el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas. Produce las principales políticas y planes para alcanzar dichas metas, y define el rango de negocios que una compañía perseguirá, el tipo de contribución económica y humana que intentará crear para los accionistas, empleados, clientes y su comunidad"*

**Kenneth Andrews en "Procesos estratégicos" Mintzberg y otros (1998)**

Hax y Majluf apuntan a sus múltiples raíces y establece la estrategia en dimensiones:

- 1. Determina y revela el propósito organizacional en término de objetivos de largo plazo, programas de acciones y || priorización de recursos.*
- 2. Selecciona los negocios en los que la organización está o estará en el futuro.*
- 3. Intentos de alcanzar en el largo plazo ventajas sostenibles en cada uno de sus negocios respondiendo apropiadamente a las oportunidades y amenazas del entorno de la organización, junto con sus fortalezas y debilidades.*
- 4. Identifica las distintas tareas administrativas de la corporación además de los niveles funcionales y de negocios*
- 5. Es coherente, unificadora e integradora de los patrones de decisión*
- 6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta hacer a sus stakeholders*
- 7. Está dirigida a cultivar y desarrollar las competencias de la firma*
- 8. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para desarrollar capacidades que aseguren ventajas competitivas sustentables.*

**Arnoldo C. Hax y Nicolas S. Majluf en "La estrategia, conceptos y procesos" (1996)**

Mirando éstas tres definiciones de estrategia se puede reflexionar en torno a la multifacética y compleja naturaleza de los conceptos, y concluir que el concepto tal vez es construido en torno a respaldar la frase "la estrategia es importante". En estas definiciones circulares, el concepto está en peligro de quedar agotado de significado y por consiguiente carecer de un sentido.

Sin embargo, para propósitos de este documento, vamos a comprender estrategia como:

*"Un conjunto de objetivos, políticas y planes que, tomados en conjunto, definen el foco de una organización y su aproximación para sobrevivir y ser exitosa. Alternativamente, se puede decir que es un conjunto de políticas particulares, planes y objetivos de un negocio para sobrellevar un entorno competitivo y complejo"*

**P.J. Rummelt (1980) citado en "Procesos de estrategia" Mintzberg y otros (1998)**

Analíticamente se pueden distinguir el contenido de la estrategia (i.e. asuntos considerados como estratégicos) y proceso de la formación de la estrategia (i.e. cómo evoluciona el contenido de la estrategia). En la práctica, tal división es solo en parte significativa porque es difícil distinguir entre Estos dos aspectos.

## **UNA BREVE REVISIÓN DE LA VISIÓN DE MICHAEL PORTER SOBRE ESTRATEGIA**

La planificación estratégica es una disciplina formal originada en la década de 1960 e inicios de 1970. Rápidamente se convirtió en una moda. Así mismo, decayó cuando la promesa de éxito no se materializó: el renacer de Japón como país no dependió tanto de la planificación como si de la calidad, la cultura nacional y corporativa, y la propia gestión. Sin embargo, la necesidad de planificación permanece:

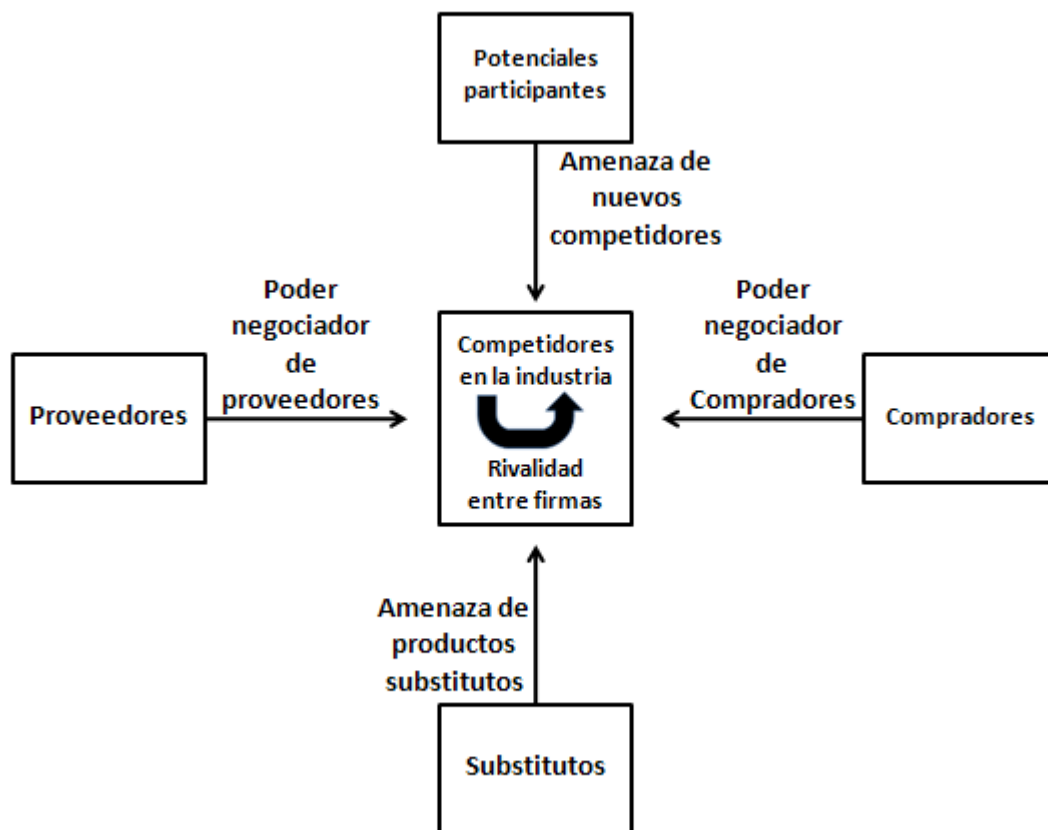
*"La gestión no tiene otra opción que anticipar el futuro, pretender moldearlo y balancear las metas de corto plazo versus el largo plazo. La idea detrás del largo plazo es planificar [la pregunta] cómo **debería** ser un negocio, cómo **podría** ser pensado y decidido en sí mismo, independiente del pensamiento en "¿Cuál es nuestro negocio? y ¿cuál **debería** ser?"*

*Esto tiene sentido. Es necesario que la planificación estratégica trate separadamente de abordar Estos tres asuntos: Cuál es el negocio, cuál será y cuál debería ser. Dichos asuntos son y deberían ser aproximaciones conceptualmente separadas. En relación a ¿cuál **debería** ser nuestro negocio? El primer supuesto es que debería ser **diferente**.*

*La planificación de largo plazo debería prevenirnos de la extensión de tendencias sin mayor crítica. Debería no permitirnos asumir que los productos, servicios, mercados y tecnologías de hoy serán los de mañana, y sobre todo dedicar recursos y energías a la defensa del negocio del ayer"*

### **P. Drucker (1991) en "Administración– Tareas, responsabilidades, prácticas"**

El primer libro de Porter, "Estrategias Competitivas" es una exhaustiva mirada a la estrategia. Aunque el contexto es el mundo de finales de la década de 1970, la estructura que describe es la que se popularizó hasta hoy, y que más adelante se discute en profundidad: "La esencia de la formulación de una estrategia competitiva es relacionar a la compañía con su entorno".



**Diagrama 1 - Las cinco fuerzas de la industria que determina su rentabilidad**

El análisis estructural de las industrias incluye descripciones de la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder negociador de los proveedores y compradores.

Partiendo con la amenaza de nuevos participantes, Porter considera barreras a la entrada donde incluye economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital, costos de cambios, acceso a los canales de distribución, desventajas de costos independientemente de la escala, políticas gubernamentales y las represalias esperadas.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes depende del balance de los competidores, crecimiento de la industria, tamaño de los costos fijos y/o de almacenamiento, la diferenciación o costos de cambios, tamaño de la inversión inicial, tipos de competidores, stakeholders estratégicos, tamaño y tipo de las barreras de entrada.

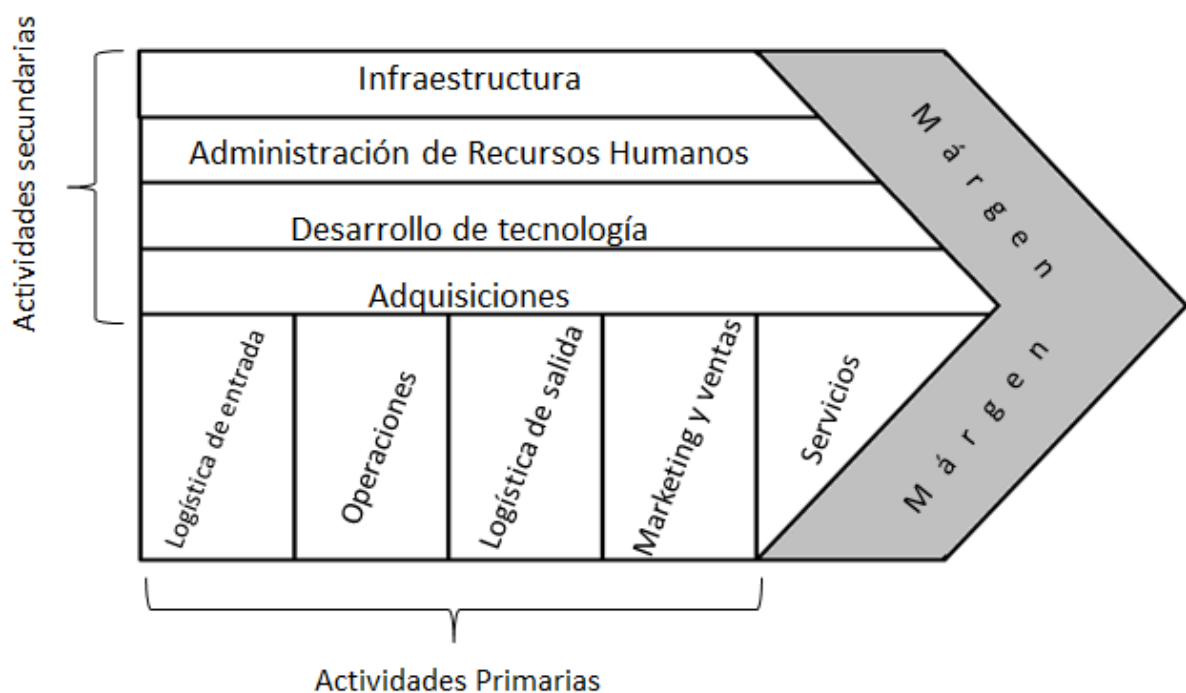
Los productos sustitutos ofrecen alternativas y limitan el tamaño de las ganancias. También afectan el precio del producto y los costos de cambios.

El poder negociador de los compradores depende del volumen de compra relativo a la capacidad de los vendedores, la fracción del costos que representan las compras, el grado de estandarización de las compras, el nivel de los costos de cambio, el nivel

de ganancias, la amenaza de integración "hacia atrás" y la importancia de la calidad. El poder de negociación de los proveedores es similar a los compradores.

La estrategia competitiva debería llevar a la firma a elegir entre una estrategia de costos o diferenciación. Porter indica que una firma no debería intentar ambas, debido a que podría quedar atrapada en medio de empresas que sí se especializan. También considera que existen **trade-offs** entre elegir una y otra. En su obra, parece indicar que "lo que funciona...funciona". Sin embargo, sin ésta compleja definición no podría analizarse los éxitos y fracasos de una empresa en un contexto histórico.

Otro concepto introducido por Porter, es la cadena de valor. Este concepto engloba el diseño, producción, mercado, entrega, y post venta del producto.

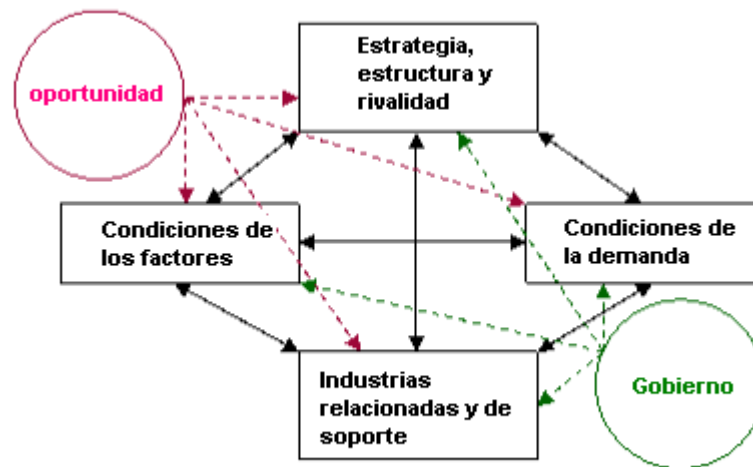


**Diagrama 2. La cadena del valor**

Las actividades primarias de la cadena son logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio post-venta. Las actividades de soporte incluyen la infraestructura, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología y abastecimiento. Porter indica que una empresa debería desarrollar una ventaja competitiva en cualquiera de éstas áreas. Cada una de las cadenas internas de una firma también se relaciona con los compradores y vendedores que se encadenan en otras cadenas. Porter vuelve a su trabajo de estrategia competitiva en contexto de la tecnología, selección de competidores (malos o buenos competidores), segmentación de la industria y sustitución. Los problemas con las sinergias desde el punto de vista de políticas estratégicas llevan a Porter a indicar la importancia de la integración de estrategias horizontales y la discusión sobre cómo alcanzar interrelaciones entre estas unidades de negocios. Finalmente, examina las

estrategias ofensivas y defensivas. Los tres capítulos finales son especialmente útiles para analizar la historia de empresas.

Cabe hacer mención al libro menos conocido de Porter, “Ventajas competitivas de las naciones”, en donde indica cómo se busca y determina qué hace que las naciones sean competitivas. Indica que las empresas serán más competitivas en la medida en que tienen más rivales. Plantea que se deben abrir las barreras para la competencia, reforzar las leyes anti-monopolios y no favorecer las fusiones. Una vez que las firmas dejan de competir, la industria se estanca, al menos en relación a sus competidores extranjeros. En ese sentido, Porter indica que los países que compiten con mercados laborales con sueldos bajos, no pueden construir una ventaja competitiva sostenible y no pueden llegar a ser consideradas como ricas. Por otra parte, dice que la meta de las naciones es la de producir mejoras permanentes en los estándares de vida, y para hacerlo, las naciones se deben enfocar en ser más productivas a través de la competencia en cada vez más segmentos más sofisticados mientras se mantiene el pleno empleo. Una falla en la actualización de los resultados se traduce en un lento crecimiento de la productividad, baja en la competitividad y eventualmente desempleo.



**Diagrama 3. El modelo del diamante de Porter**

Porter usó estos conceptos para crear un “diamante”, de las cuatro fuerzas que determinan el éxito en una industria.

El primer factor que incluye son las condiciones humanas, físicas, de conocimiento, requerimientos de capital e infraestructura. Una buena fuente proveedora de recursos físicos no es esencial para el crecimiento de los países como es el caso de Japón y Corea del Sur. De hecho, Porter cree que los países como Canadá y Australia tienen tantos recursos que eso les ha significado no alcanzar el potencial que tienen.

El segundo factor es las condiciones de la demanda. No se refiere a la “demanda agregada”, sino a los efectos dinámicos que la demanda puede introducir en las industrias. La calidad de la demanda, en este sentido, es más importante que la cantidad. Para Porter importa más la composición de la demanda, el tamaño del patrón de crecimiento y los mecanismos por los cuales las preferencias de una

nación son transmitidas a los mercados externos. Por ejemplo, Taiwán se ha convertido en proveedor de artículos y piezas para telefonía y artefactos eléctricos de entretención y comunicación.

El tercer factor es la presencia o ausencia de industrias de soporte que sean competitivas a nivel mundial. Para ello acude al concepto de clústeres. La industria basada en servicios de software y computación de Silicon Valley es el clásico ejemplo.

Finalmente, la estrategia de la firma, estructura y rivalidad completan el diamante. Este punto del diamante forma el núcleo de sus libros anteriores.

El contexto en el que las firmas son creadas, organizadas y administradas, así como las de la naturaleza de la competencia local varía entre las naciones y juega un rol en determinar qué tan exitosas son las firmas e industrias. Porter enfatiza el compromiso para la industria como importante y arguye que la movilidad de los recursos en el sentido económico puede incluso ser perjudicial si es muy rápida: mover recursos humanos puede implicar la falta de trabajadores entrenados.

***Las “Oportunidades” en manera de guerras, shocks de mercado, o pura invención (¿innovación?), ayudan pero son secundarios para Porter.*** El gobierno y sus medidas, también son influyentes pero no como un quinto punto del diamante. La tarea del gobierno es potenciar los otros cuatro.

Porter apunta hacia la dinámica e interdependencia de los cuatro puntos del diamante. Demuestra cómo la ausencia de alguna de estos tres elementos puede llevar a una ventaja nacional. Hace hincapié en cómo la rivalidad doméstica es el elemento más importante para el análisis. Las firmas no responderán a menos que sean empujadas a hacerlo. Asimismo, las fusiones, si bien generan economías de escala, afectan la rivalidad de la industria local. Analizando varios ejemplos de industrias en ciertos países (Industria de la impresión en Alemania, Cerámica en Italia), Porter dice que si en el mundo moderno la producción puede realizarse en cualquier lugar, la base local es clave. La industria pasará a desarrollarse o no desde una locación en particular en donde los cuatro elementos del diamante no sean fuertes. La dependencia en una ventaja competitiva basada en factores de costos no será exitosa porque siempre habrá un lugar o país en donde los costos sean menores. Emplear tecnología extranjera también podría ser un problema debido a que los usuarios siempre van a estar una generación atrás, sobretodo en la creación de capacidades básicas para aprender a utilizarlas. A través de otros ejemplos, Porter intenta explicar el éxito de los clústeres en Italia y los grandes conglomerados en Japón.

Porter indica que los éxitos obtenidos por esas economías han sido debido a que han sabido sobreponerse a las desventajas que enfrentaron en algún momento y que existen oportunidades para las industrias y países para obtener ventajas.

El mensaje para los gobiernos es desarrollar el diamante que propone. Es decir, el gobierno es una ayuda pero no la fuerza primaria. Porter no cree que las políticas industriales sean especialmente exitosas. Los enfoques industriales crean distorsiones de mercado y alteran los incentivos de las firmas para competir en la industria. Cuando esto pasa, la presión se traspassa a las burocracias para que puedan desarrollar el diamante y puedan ser desarrollados y explotados.

Porter enfatiza en que en cada país e industria que estudió, tomó la responsabilidad de crear y mejorar los recursos humanos disponibles. Las empresas que pudieron entrenar a sus empleados crearon una fidelidad con ellos pues querían seguir trabajando en la empresa que los capacitó. Los países que invirtieron en la educación y entrenamiento de sus habitantes fueron claves para el éxito de los mismos. Una nación no tendrá la capacidad de explotar esos recursos si Estos no tienen el nivel necesario.

En resumen, el trabajo de Porter explica las condiciones en los que la competencia de una empresa o país está determinada por la manera en la que las industrias son enfrentadas por las empresas, indicando las fuerzas que determinan los márgenes de rentabilidad. Propone un modelo para analizar donde se encuentra la generación de valor e indica otro para la competitividad de los países

### **PORTER EN EL CONTEXTO DE LA ESTRATEGIA: ALGUNAS CRÍTICAS A SU TEORÍA**

La estrategia es un campo multidisciplinario con distintas escuelas de pensamiento basadas en variados supuestos, lo que motiva desacuerdos acerca de qué debería la estrategia exactamente explicar. Esto está subrayado por el esfuerzo hecho durante los noventa por identificar nuevos paradigmas (Schendel, 1994) o críticos como Hartfield que manifiestan que si bien Porter es sindicado como el principal autor, cita a autores tales como Mintzberg<sup>34</sup>, quien está entre quienes lo sindicaron como uno más dentro de los pensadores teóricos que aportan a la estrategia, sin darle mayor importancia a sus modelos.

Mintzberg ubica a Porter en la "positioning School" <sup>35</sup> la que entiende la formación de la estrategia como un proceso analítico. Mintzberg dice que el cambio en esa dirección fue influenciado por los "vientos economicistas" en el campo de la dirección estratégica.

La estrategia competitiva de Porter (1980) es considerada como una línea que marca un antes y un después, ya que une los campos académicos y de negocios que estaban ansiosos de una "Teoría de la dirección estratégica". Aunque el análisis de la industria y los competidores fue desarrollado para administradores en grandes empresas, su eficacia empírica puede ser probada (Miller y Dess 1993).

Sin embargo, las contradicciones de su posición racional dentro de la literatura desaparecen cuando su falta de definiciones dirigidas a los administradores — y la completa ausencia de ellos en los modelos— se hace presente. Porter pone en el centro la estrategia competitiva y la presenta como la posibilidad de "seleccionar" una estrategia basándose en una "posición" bien definida en el mercado económico a través del "análisis" de la interacción entre la estrategia de la empresa y la estructura de la industria. En resumen, Porter se basa en la linealidad estructura-conducta (estrategia)- desempeño.

A pesar de lo anterior, el central aporte de sus contribuciones no se puede negar.

---

<sup>34</sup> Ver apéndice: "MINTZBERG TEN SCHOOLS OF THOUGHT FOR STRATEGY FORMATION"



## EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para añadir más sobre este concepto, y comenzar a configurar la relación con la innovación, es necesario introducir nuevas definiciones sobre cómo se puede utilizar la estrategia para innovar.

Como hemos visto, el modelo analítico de Porter, que incluye las cinco fuerzas, la cadena del valor y el modelo del diamante para la competitividad nacional, proveen de una importante base para la “positioning School”. Las actividades claves de las políticas en el negocio, son vistas como la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno de las firmas y las fortalezas y debilidades internas. Una clara, simple y única estrategia viene en un proceso deliberado, consciente y bien pensado. Es decir, no existe duda si este proceso es formalmente analítico o intuitivo: es analítico. Esos procesos analíticos están basados en falacias que más adelante se analizan.

Ahora bien, ¿qué tienen que ver la estrategia competitiva y la innovación? Se puede responder que las conductas de una organización deben tender a propiciar la innovación, con el fin de darle cabida a procesos de innovación que genere ventajas competitivas sostenibles, lo que se traducirá en crecimiento y rentabilidad. Es decir, la estrategia debe darle cabida a actividades de innovación dentro de las conductas que la empresa va a definir.

En cuanto a cómo nace la estrategia para innovar, Ian Wilson (1998), en su texto “Planificación estratégica para el milenio”, dice:

“... si hay una cosa clara de la experiencia de los últimos 20 años, es que las estrategias innovadoras no emergen desde el análisis ni de hacer muchos cálculos: vienen de nuevas maneras de entender y de utilizar la intuición. Igualmente claro, sin embargo, es el hecho de que esa intuición debe estar basada en hechos, si va a ser estratégicamente útil... para lidiar con los contextos estratégicos complejos y que deben ser suplementados con análisis más explícitos”.

La planificación estratégica, como veremos ahora, puede ser mejor entendida cuando se toma como planificación y se considera la necesidad de establecer como un aspecto diferente y tanto o más importante: pensamiento estratégico.

Para Wilson, el pensamiento estratégico, es pensar, o más bien ***pensar sobre*** estrategia. En “Planificación de Largo plazo”, dice:

“La necesidad de una pensamiento estratégico nunca ha sido mayor. La necesidad de mejora continua ha cambiado profundamente el carácter de la planificación estratégica de tal manera que ahora es más apropiado referirse a ella como pensamiento estratégico”.

Esta definición sería una nueva y mejorada versión de la planificación estratégica que lleva a una considerable confusión en intentar dilucidar las implicancias del pensamiento estratégico en su sentido más puro.

A su vez, Mintzberg (1994) indica claramente que el pensamiento estratégico no es solamente una nomenclatura alternativa bajo el paraguas de la administración estratégica sino que es una **manera de pensar** con características específicas y claramente discernible. Al explicar la diferencia entre la planificación y el

pensamiento estratégico, Mintzberg dice que la planificación estratégica es la programación sistemática de estrategias pre-identificadas desde donde las cuales el plan de acción es desarrollado. Por otra parte, el pensamiento estratégico es un proceso de síntesis que resulta de utilizar la intuición y creatividad cuyo resultado es “Una perspectiva integrada de la empresa”.

El problema, como él lo ve, es que la planificación tradicional tiende a debilitar en vez de apropiadamente integrar el pensamiento estratégico y esto tiende a afectar la adaptación de las organizaciones exitosas. Una pregunta obvia es entonces ¿cómo el uso de analogías y similitudes cualitativas pueden desarrollar nuevas ideas y diseñar acciones en la base a esos nuevos aprendizajes?

En general, es correcto afirmar que el pensamiento estratégico implica actuar dentro un cierto conjunto de supuestos y potenciales acciones alternativas así como también desafiarlos para potencialmente acceder a otros más apropiados.

El pensamiento estratégico considera una perspectiva más amplia que los altos niveles de la misión y visión para la organización. Eccles (1993) define el pensamiento estratégico como una manera particular de resolver problemas de índole individual e institucional combinados la racionalidad y la generación de procesos de pensamiento —el que la acción y el pensamiento pueden entrelazarse o ser lineales o algo intermedio— que dependen de el contexto en el que la estrategia se desarrolla, y las condiciones que esté enfrentando la organización.

Mintzberg, en su libro “Auge y caída de la planificación estratégica<sup>36</sup>” dice que es central el hecho de que Frederick Taylor y su administración científica haya incorporado que existe una separación entre el proceso de pensamiento y de ejecución. Así, los planeadores estratégicos tuvieron una función específica para determinar cuál es “la mejor manera” de administrar una empresa e implementar un plan, por ejemplo. Estas “mejores maneras” eran más bien indicaciones lineales de conducta o instrucciones paso-a-paso para llevar a cabo las estrategias para conseguir que los administradores no fallasen. La razón es clara, la planificación estratégica no es pensamiento estratégico. De hecho, la planificación casi siempre estropea la manera en la que los administradores pueden pensar la visión real con la manipulación de números o articular una estrategia o visión que ya existe, más conocida como programación estratégica.

Cuando las compañías entienden la diferencia entre la planificación y el pensamiento estratégico pueden volver a los procesos de formulación de estrategia que los administradores deberían practicar: capturar lo que se pueda aprender desde todas las fuentes<sup>37</sup> —percepciones propias, experiencias dentro o fuera de la organización— y luego sintetizando ese aprendizaje en una visión de la dirección hacia donde los negocios deberían ir. En ese sentido, la contribución de los estrategas va por el lo que puedan aportar alrededor de la estrategia y no en su conformación. El análisis de datos servirá para la consideración más amplia de asuntos más que descubrir una respuesta correcta. Serán catalizadores de la elaboración de estrategias a través de ayudar y alentar el pensamiento estratégico. La función de programadores continuará para llevar a cabo la visión.

---

<sup>36</sup> El resto de ésta sección está basada enteramente en un resumen del libro homónimo de H. Mintzberg, publicada por él mismo en Harvard Business Review en la edición Enero-Febrero de 1994.

<sup>37</sup> Esta es la justificación principal para la incorporación de fuentes externas como propone el paradigma de la OI (OI)

La diferencia entre la planificación y el pensamiento estratégico se puede verificar cuando cambia la función del planificador. La planificación y los planes vienen del análisis de las partes: dividir las intenciones en pasos, formalizarlos para que sean implementados casi automáticamente y articular las consecuencias y resultados de cada uno de esos pasos. En contraste, el pensamiento estratégico viene de procesos de intuición y creativos. Se articula una precisamente articulada visión de la empresa.

Los distintos niveles de una estrategia (corporativa, de innovación) pueden estar entrelazados con las unidades estructurales y jerárquicas. Los cambios estratégicos requieren inventar nuevas categorías no necesariamente relacionadas con su estructura.

Mintzberg dice que el aprendizaje “no institucional” permite nuevas perspectivas y combinaciones. La falla de las empresas lo suficientemente grandes para cambiar es trascender las categorías y no dedicarse a “copiar” otras estrategias exitosas – Propias o ajenas-. En ese sentido, la planificación rigidiza el pensamiento estratégico: para evitar que la aplicación de técnicas formales evite el uso de la intuición y el juicio del administrador al enfrentarse a la solución de un desafío estratégico.

Cuando una estrategia falla, los administradores tienen siempre causas externas. La resistencia al cambio y la falta de apoyo de los superiores son clásicos ejemplos.

El problema recae en que planificar estratégicamente significa un estilo **calculado** y no **comprometido** de gestión. Este estilo implica un estilo que compromete a las personas en un camino. Lideran en una manera en que cada uno de los que participa de ese camino modela el curso que se sigue. Como consecuencia, el entusiasmo inevitablemente se construye a su alrededor. Las estrategias que calculan de antemano dónde y cómo llegar sin considerar otros factores, impiden que la estrategia tome valor con las personas comprometidas que le inyectan su energía.

El verdadero propósito de quienes promueven la planificación estratégica tradicional es reducir el poder de los administradores sobre la construcción de las estrategias. En los niveles inferiores, el problema es mayor, debido a que se usa para ejercer un ostensible control sobre los administradores de esos niveles.

Para la planificación estratégica, debido a que el análisis abarca síntesis, la planificación estratégica es elaborar una estrategia. Ésta aseveración se basa en 3 supuestos errados:

- **La falacia de la predicción:** De acuerdo a sus premisas, se supone que el mundo se detendrá y mantendrá mientras el plan se está desarrollando y se va a quedar en el curso mientras se implementa. De hecho, es por ésta causa que los administradores japoneses no creen ni usan este tipo de planificación.
- **La falacia del desapego:** Al estilo de Taylor, la planificación estratégica es una manera de encerrar la idiosincrasia para sistematizar comportamientos. Así, si “el sistema” hace las labores de pensamiento, las estrategias deben estar separadas de las labores de las operaciones (o “tácticas”), la formulación de la implementación, pensadores de ejecutantes y así mismo los estrategias de los objetos de sus estrategias.

La solución favorita de los planificadores es el “dato duro”, que no son más que agregados cuantitativos de los “hechos” de la organización en su contexto, pulcramente empaquetadas y entregada regularmente. Con esa información basta para que aislados gerentes diseñen como una cabeza para que las manos —los “otros” dentro de la organización— la ejecuten.

Ésta es una de las falacias más peligrosas: la Innovación nunca ha podido ser institucionalizada. Los sistemas por sí solos nunca van a ser capaces de reproducir la síntesis creada por genios del emprendimiento o de un estratega competente, y quizás nunca lo harán. Irónicamente, la planificación estratégica pasa por alto uno de los mensajes más potentes de Taylor: los procesos de trabajo deben ser completamente comprendidos antes de poder ser programados: ¿dónde está la evidencia de que saber cómo es que los administradores generan sus estrategias?

La gran falla del “dato duro” es que se demora en endurecerse, lo que implica que llegue con desfase y que tienda a no tener riqueza para la toma de decisiones y excluyan aspectos cualitativos. También tienden a ser agregados y sin matices.

Una estrategia requiere de procesos sofisticados, sutiles e incluso elementos inconscientes del pensamiento humano.

Una estrategia puede ser deliberada: representar las intenciones de los mandos superiores, por ejemplo, respecto a la manera en que se deben enfrentar los desafíos de un nuevo mercado que se quiere enfrentar. Y sin embargo, también puede ser emergente, en la manera de un trazado que se puede distinguir en las acciones tácticas de una organización en un tiempo. Es decir, se puede formular una estrategia como un corolario de un proceso de aprendizaje.

Contrariamente a lo que dice la planificación tradicional, las estrategias emergentes ni las deliberadas son necesariamente buenas. Todas las estrategias tienen componentes emergentes y deliberados debido a que todas deben combinar algún grado de flexibilidad de aprendizaje con algo de control cerebral. Así como un cuadro se compone de pinceladas, el estratega se sumerge en ideas y acciones de sus negocio, sin abstraerse de la realidad, sino que extrayendo elementos estratégicos de esas realidades.

- **La falacia de la formalización:** La complejidad que un ser humano puede manejar es superior a la de un sistema de planificación estratégica. Los sistemas no pueden internalizar, comprender, aprehender o sintetizar la información emanada de sí mismo u otro sistema.

La formalización implica una secuencia racional desde el proceso administrativo a la acción eventual. El proceso de elaboración de estrategia es un proceso que puede proceder en la otra dirección también. Pensamos para actuar y también actuamos para generar el pensamiento. Intentamos cosas y esos experimentos que funcionan, convergen gradualmente en patrones viables para transformarse en estrategias. Ésta es la pura esencia de elaboración de estrategias como un proceso de aprendizaje.

Los procedimientos formales no podrán predecir discontinuidades, informar a managers que no sigan los acontecimientos de la empresa o crear nuevas estrategias. Lejos de eso, la planificación no puede existir antes de la estrategia. Hasta ahora, la **planificación estratégica** ha sido mal llamada, pues es más correcto llamarla **programación estratégica** para distinguirlo de otras cosas útiles que los planificadores pueden hacer, y así también promocionarlo como un proceso para formalizar, cuando es necesario, las consecuencias de las estrategias que ya se han desarrollado.

La planificación no puede generar estrategias. Pero, habiéndolas formulado, es útil para hacerlas. En resumen, deberíamos dejar de lado el concepto de “planificación estratégica” de una vez por todas.

En cuanto a la responsabilidad de los administradores para hacerse cargo de los problemas de la planificación, está claro que es quien diseña la estrategia el que debe ser el responsable por completo de su elaboración. Aunque no está bien aceptado que esto no pueda ser llevado a cabo por medio formales. Si bien el análisis no crea las estrategias, si las ayuda a formar. Es por esto que los planificadores tienen ventajas en relación a los administradores pero no su poder para afectar las estrategias. Así, se queda con la programación de la estrategia, que no es más que codificar, elaborar y modificar las ideas de la junta directiva.

La codificación significa clarificar y expresar la estrategia en términos suficientemente claros para hacerlos operacionales, de manera que sus consecuencias puedan ser trabajadas en detalle. Esto requiere una gran cantidad de interpretación y atento cuidado de lo que puede perderse en la articulación: matices, sutilezas y calificaciones. Una visión más amplia como capturar el mercado para una nueva tecnología es una cosa, pero un plan específico —35% del mercado final, por ejemplo— es otra.

La elaboración significa descomponer la estrategia codificada en sub-estrategias y programas adecuados como planes de acción que especifican lo que debe hacerse para ver realizada la estrategia: construir una nueva sección de la planta o contratar a cierta cantidad de nuevos trabajadores, por ejemplo.

La conversión, finalmente, es la consideración de los efectos de los cambios en la organización y sus operaciones —efectos en los presupuestos y controles de desempeño, por nombrar dos— u otros efectos plausibles.

Debe hacerse hincapié en un punto: La programación estratégica no es “la mejor manera” ni necesariamente una “buena manera” de hacer operativa la estrategia. Los administradores no necesitan programar sus estrategias formalmente. Es recomendable en ocasiones dejar su estrategia con el suficiente ámbito de flexibilidad para adaptarse al entorno. Sólo cuando la organización está asegurada en un entorno relativamente estable y requiere una coordinación ajustada un número amplio e indefinido de intrincadas operaciones —como en una aerolínea— la programación estratégica tiene sentido.

	<b>Pensamiento estratégico</b>	<b>Planificación estratégica</b>
<b>Visión del futuro</b>	Sólo la forma que tendrá puede ser predicha.	Un futuro predecible y posible de ser descrito con precisión.
<b>Formulación e implementación de la estrategia</b>	Más interactivos en vez de secuencial y discreta.	Los roles en la formulación e implementación puede ser claramente separados.
<b>Rol del administrador en la elaboración de la estrategia</b>	Los niveles jerárquicos bajos tienen voz en la elaboración de la estrategia, así como una mayor libertad para responder oportunamente a las condiciones de su desarrollo.	Los niveles superiores obtienen la información de los niveles bajos y la usan para crear un plan que, en retorno, se disemina en todos los niveles para su aplicación
<b>Control</b>	Se basa en la auto-referencia : un sentido de intento estratégico y propósito incrustado en las cabezas de los administradores y sus decisiones a través de una organización que guía sus decisiones diariamente en base a un proceso difícil de medir y monitorear desde los altos niveles.	Afirma el control a partir de sistemas de medición, asumiendo que las organizaciones pueden medir y monitorear las variables importantes tanto exacta como rápidamente.
<b>Rol del administrador en la implementación</b>	Todos los administradores entienden el sistema en toda sus extensión, la conexión entre los roles y el funcionamiento del sistema, así como la interdependencia entre los varios roles que abarcan el sistema.	Los bajos niveles jerárquicos sólo necesitan saber bien su rol y se espera que defiendan sólo su acotado ámbito de influencia.
<b>Elaboración de la estrategia</b>	Ve la estrategia y cambio como ineludiblemente ligados y asume que la búsqueda de nuevas opciones estratégicas y su implementación exitosa son más difíciles que su evaluación.	El desafío de fijar la dirección estratégica es primordialmente analítico.
<b>Proceso y resultado</b>	La mirada del proceso de planificación en sí mismo como un elemento crítico de agregación de valor.	Se focaliza en la creación de planes como objetivo último.

***Cuadro 1 - Diferencias entre Planificación y pensamiento estratégico.***

Como hemos revisado, la estrategia basada en competir por capacidades debe incorporar la facilidad del planificador de poder adaptar sus estrategias, a medida que el contexto en donde la empresa se desempeña pueda ser comprendido, evaluado y abordado por la empresa, considerando las imperfecciones de la teoría de estrategia competitiva.

En el siguiente apartado, se considera la estrategia desde una mirada de innovación, y no desde la competencia propiamente tal. Si en ésta sección se establece que no debe tomarse como la única manera en que las estrategias deben ser formuladas,

se considera una manera innovadora de formular estrategias, utilizada, a su vez, por empresas que se han caracterizado por su manera de innovar.

## **ESTRATEGIA BASADA EN LA INNOVACIÓN**

La manera en la que una empresa es administrada —en el sentido operacional — además de la manera en el que las personas que la dirigen se comportan, está determinada por la manera en la conducta de la empresa es guiada por la estrategia para conseguir los objetivos planteados, según lo que hemos visto en el apartado anterior.

A pesar de que la estrategia competitiva es la más conocida y a ésta altura aceptada casi como un dogma, las empresas líderes en innovación, están considerando nuevas maneras de concebir las estrategias.

A su vez, éstas se basan en maneras innovadoras de otras empresas exitosas. Una contraposición clara a la estrategia competitiva antes analizada, es la que se analiza a continuación

## **ESTRATEGIA OCÉANO AZUL (BOS - BLUE OCEAN STRATEGY)<sup>38</sup>**

Esta tipo de estrategia se basa en el estudio realizado por los autores para determinar la manera en la que una empresa puede separarse de la linealidad del proceso de Porter —Estructura - conducta desempeño— para crear espacios de mercado en donde la competencia sea irrelevante.

Contraponen el mercado lleno de lucha y sangre, el “océano<sup>39</sup> rojo”, versus el “océano azul” que está por conquistar. En vez de dividir y, a veces reducir, la demanda y hacer benchmarking<sup>40</sup> con los competidores, este modelo busca generar nuevas demandas y alejarse de la competencia. Como, por ejemplo, el Cirque Du Soleil<sup>41</sup>, en donde no buscaron competir con la industria circense tradicional, sino apuntar a adultos que consumen ballet u ópera que están más dispuestos a pagar entradas más caras por un espectáculo de mejor nivel que el circo tradicional, dejando de lados a los niños, quienes tienen nuevas y modernas maneras de entretenimiento como consolas de juego y computadores. Por otro lado, las estrellas de circo tenían un alto poder negociador, lo que sumado a la impopularidad y altos costos del uso de animales en espectáculos aumentaban los costos de producción. En resumen, la demanda fue creada y no repartida entre los participantes de una industria existente.

Al inicio del libro, los autores indican que los actores principales de los sectores productivos que han liderado en sus épocas han cambiado permanentemente. Por otra parte, resaltan el carácter competitivo y militar de la estrategia —como describíamos en 4.1.1.— que se demuestra en las referencias a enfrentar a un

---

<sup>38</sup> Apartado basado en el libro “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant.” Autores: W. Chan Kim y Renee Mauborgne.

<sup>39</sup> Metáfora que los autores aplican a los mercados o industrias, indistintamente que se utilizará en este apartado para explicar la teoría.

<sup>40</sup> Proceso continuo y sistemático que toma puntos de comparación de aspectos de una industria para contrastarlos con indicadores internos y tomar acciones para reforzar o corregir sus causas.

<sup>41</sup> Caso de Harvard Business review disponible en <http://hbr.org/product/cirque-du-soleil/an403006-PDF-ENG>

oponente y luchar por un territorio en disputa. En contra parte, los mercados no son territorios que al conquistarse sean permanentes: quienes se escapan de los mercados existentes, van en contra de la escasez de factores por los cuales pelear —territorios limitados y batir al enemigo o competidor para ser exitoso— y negar la fortaleza distintiva del mundo de los negocios: crear nuevos mercados sin explotar.

La investigación que dio origen a este modelo, consideró 150 movimientos estratégicos en más de 30 industrias desde 1800 a 2000. Consideró variables estratégicas, organizacionales e industriales.

Los cambios en períodos de 30 años, considerando las empresas más grandes y sus sectores, hicieron pasar de 10 a 20 los sectores industriales del North American Industry Classification<sup>42</sup> para reflejar el cambio en las industrias. Los autores indican que esto es un claro indicador de la estrategia BOS como motor del crecimiento económico.

Así mismo, indican que la “comoditización<sup>43</sup>” y baja de márgenes en los productos están haciendo que la competencia se centre en cómo el consumidor de industrias sobre pobladas, decide por los precios de lo que compra y no por la diferenciación de los productos, sin importar el ciclo económico. E indican datos más esclarecedores: en un estudio de 108 empresas, sólo el 14% de los productos eran nuevas líneas. Mientras las extensiones de líneas eran el 62% del total de ingresos por venta, implicaban 39% de las utilidades. En contraste, ese 14% de nuevos productos significaban el 38% de los ingresos por venta y explicaban el 61% de las utilidades. ¿Por qué entonces insistir en los “océanos rojos”? Porque insertan la competencia en el núcleo de sus estrategias, y por lo tanto, en el centro de sus aciertos y derrotas como organización.

Es así, como en el mundo de los negocios, al hablar de estrategia, casi automáticamente se está hablando de competición. Es más, las estrategias están usualmente asociadas a “ventajas competitivas”, en donde las empresas deben ganar a sus competidores para capturar mayores márgenes en un mercado existente.

Los autores de BOS, no indican que ésta visión es equivocada. Por el contrario, resaltan su importancia y hacen hincapié en dos factores que son ignorados. El primero, es que es necesario encontrar mercados para desarrollar en donde no hay o hay muy poca competencia (Océanos azules) y segundo, es que se deben explotar y defender esos océanos ganados. Ambos desafíos son muy diferentes a aquellos que todos los estrategas están acostumbrados a dirigir su atención.

Entonces cabe preguntarse: ¿De qué trata la teoría de BOS?

BOS no se trata de innovación tecnológica. Generalmente se da el ejemplo de Henry Ford y su modelo T para indicar los “avances” que significaron para la industria automotriz la manera en la que organizó la cadena de montaje. Sin embargo, el motor a combustión e incluso la línea de montaje como idea, ya había sido considerado ideas antiguas cuando él las conectó y las aplicó para producir más eficientemente. Es decir, se trata de cómo hacer el vínculo entre la tecnología disponible y lo que el consumidor valora.

---

<sup>42</sup> Más información en <http://www.census.gov/naics/2007/>

<sup>43</sup> Neologismo usado a partir del vocablo anglosajón “commodity” que se usa para indicar materia primas, y que es usado para indicar la homogeneización de la oferta de productos que se venden en este tipo de mercados de materias primas e.g. metales.



BOS no se trata de crear nuevos mercados. También puede considerar la creación de océanos azules dentro de los océanos rojos. Es decir, crear nuevos mercados con productos que están en el núcleo de negocio de una empresa. Los nuevos mercados pueden estar determinados justo en el borde los actuales.

BOS considera que analizar la industria y cómo la compañía se enmarca en ella, son unidades de análisis erradas. Detrás de ese concepto, está el supuesto de que las empresas no cometen errores y su desempeño es siempre excelente en un camino estratégico único. Los movimientos estratégicos —relacionado estrechamente con el pensamiento estratégico analizado en 4.1.4— son la respuesta a cómo se deben conquistar los océanos azules.

BOS construye marcas. Ford, IBM y Microsoft siguen disfrutando por años de posiciones privilegiadas en la industria por ser el primero en el mercado y crear el mercado. La entrada de un producto o una línea de productos de una empresa incluso pueden significar que la marca se transforme en el nombre genérico del producto, como el ejemplo chileno del Confort para nombrar el papel higiénico.

<b>Estrategia Océano rojo</b>	<b>Estrategia Océano Azul</b>
Competir en mercados existentes	Crear espacios de mercado sin competencia
Vencer a los competidores	Hacer la competencia irrelevante
Explotar la demanda existente	Crear y capturar nueva demanda
Debe tomar la decisión entre ganar/perder (trade-off) entre valor y costo	Romper la necesidad de hacer el trade-off
Alinear todo el sistema de actividades de la compañía con la estrategia de diferenciación <b>o</b> liderazgo en costos	Alinear todo el sistema de actividades de la compañía con la estrategia de diferenciación <b>y</b> liderazgo en costos

**Cuadro 2 - Diferencias entre estrategias de Océano rojo y océano azul**

## **INNOVACIÓN DE VALOR: LA PIEDRA ANGULAR DE LA ESTRATEGIA OCÉANO AZUL<sup>44</sup>**

Los autores indican que la manera en la que las empresas se aproximan a la estrategia hace la diferencia en los creadores de océanos azules. El benchmarking con los competidores implica defenderse de los competidores y batallar dentro de los márgenes de mercado habituales. La creación de valor tiende a centrarse en el largo plazo, en aumentar las ganancias creciendo y expandiendo las operaciones.

En ese sentido, la innovación por sí sola, es la concepción habitual de ser pioneros, dirigidos por el avance en la tecnología, generalmente apuntando más allá de lo que los consumidores quieren aceptar y están dispuestos a pagar. Al alinear la

<sup>44</sup> Apartado basado en la sección “value innovation: A keystone of BOS” como aparece en el libro “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant.” Autores: W. Chan Kim y Renee Mauborgne.

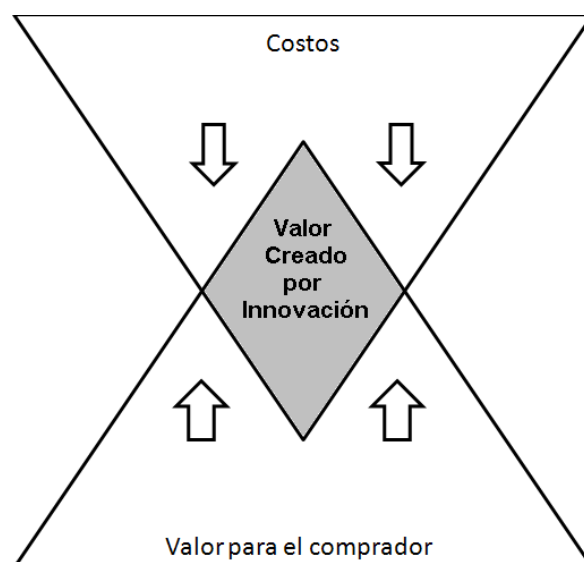
innovación con la creación de valor, utilidades, precios y posiciones de costo son los generadores de la innovación de valor.

Una de los principales supuestos de la estrategia basada en la competencia, es que se debe elegir entre diferenciarse a altos costos, o competir a costos bajos creando un valor razonable que los consumidores estén dispuestos a pagar.

Es más, como veíamos antes, M.Porter dice que la empresa debe elegir entre ambos. Por el contrario, la BOS indica que se debe buscar simultáneamente la diferenciación y la baja de costos. Volviendo al ejemplo de Cirque du Soleil, sus creadores sacaron los artistas caros y los animales costosos de mantener haciendo que la carpa, los payasos y la acrobacia de artistas talentosos, anónimos y con menores sueldos, sumados a la experiencia de encantamiento y fantasía que procuraron entregarles a sus clientes, les permitiera diferenciarse y cobrar más por una entrada, con niveles superiores de confort para sus clientes. La música en vivo, un arco argumental que recorre toda la duración del show, y producciones temáticas que se renuevan constantemente; son pruebas de que mirar más allá de los límites del mercado puede abrir el espacio a mercados sin explotar.

El valor creado por la innovación, es la región en donde la compañía afecta tanto la estructura de costos como la proposición de valor para los compradores. Las bajas en los costos se hacen a través de la eliminación y reducción de los factores por los que se compite en la industria. El valor de los consumidores es levantado al aumentar y crea nuevos elementos que no se ofrecían en la industria. Con el tiempo, los costos son reducidos hasta que se alcanzan las economías de escala, debido a los mayores volúmenes de ventas explicadas por el mayor valor generado.

Ese valor de innovación, se genera desde el análisis de seis patrones indicados en el siguiente diagrama:



**Diagrama 4 - La búsqueda simultánea de la diferenciación y los bajos costos de la BOS.**

Como se ve en la figura, la creación de océanos azules se trata acerca de bajar los costos mientras se aumenta el valor para los compradores. El valor creado por la innovación es alcanzado sólo cuando el sistema de utilidad, valor y costos se alinea: el valor para el cliente viene de la utilidad y precio que es ofrecido por la empresa a los clientes, y a su vez, el valor de la compañía es generado desde el precio y estructura de costos.

La sustentabilidad de la estrategia se basa en una visión sistémica que incorpora el alineamiento de las actividades funcionales y operativas en este marco de búsqueda simultánea de diferenciación y baja de costos.

En contraste, plantean los autores, las innovaciones de productos pueden ser alcanzadas por un subsistema de cierto nivel, que no impacta la estrategia general de la compañía. Por ejemplo, una innovación en un proceso puede llevar a una empresa a bajar su estructura de costos sin cambiar su proposición de valor. Aunque esas mejoras pueden levantar la posición de una empresa en un mercado, ese subsistema raramente se utiliza para crear un océano azul o nuevo mercado.

En ese sentido, el valor creado por la innovación es más que simple innovación. Es una estrategia que abarca el sistema completo de actividades. El salto hacia el valor dirigido hacia la empresa y el cliente es esencial para crear océanos azules. La ausencia de ese enfoque integral implica que la innovación continuará dividida por el núcleo de la estrategia.

No es pertinente extender la definición de BOS. Sin embargo, es necesario revisar brevemente los supuestos que están detrás y la teoría en la que se enmarca.

La teoría BOS indica que existen seis barreras convencionales para la competencia. Luego expone que realizando un análisis estratégico en base a cualidades determinantes de esas barreras, para luego reducir, eliminar, crear y aumentarlas para crear una nueva curva de valor que mejore la manera en la que llevará a lo que se necesita para innovar en sus productos y procesos, de manera de ofrecer, según lo que ese cuadro indique, debiera ser la mejor combinación de atributos.

Este marco de análisis es esencial para la creación de océanos azules y la creación de valor de innovación.

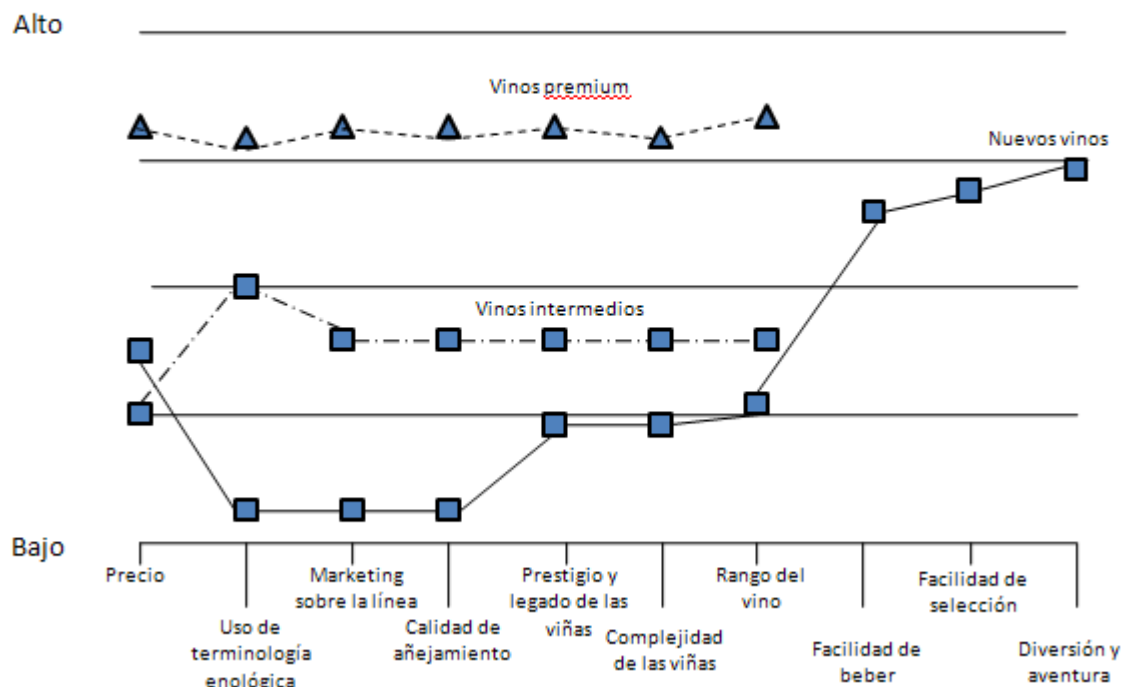


**Diagrama 5 – Seis barreras determinantes para la competencia según BOS**

Los seis componentes con los que se compete en los océanos rojos, son los cuales se reformulan para crear océanos azules. Ésta metáfora no es una simplificación de la realidad, sino más bien un análisis simple de los factores que permitirán alejarse de la demanda tradicional y crear nuevos espacios para la creación del valor a través de la innovación.

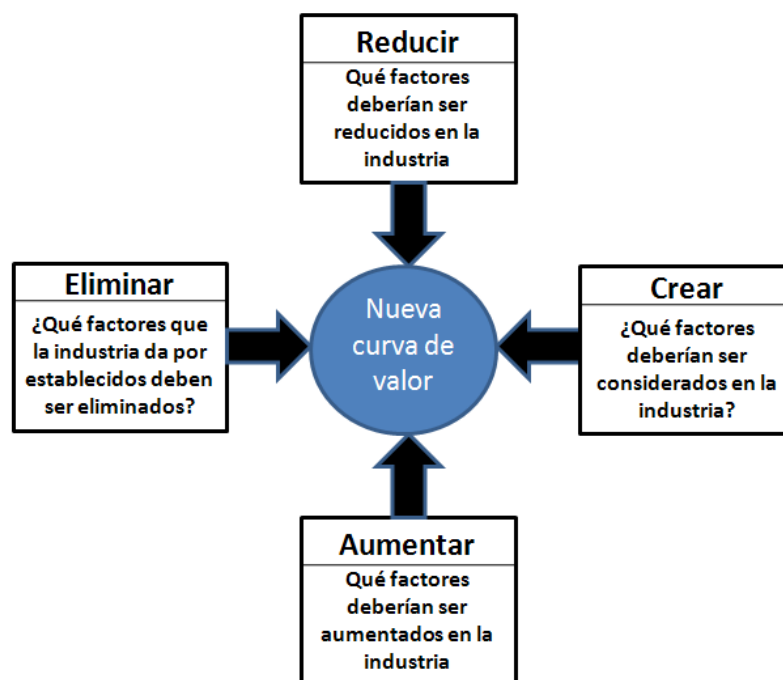
Un ejemplo que citan los autores, es la manera en la que se analizó el mercado vitivinícola Estadounidense para introducir nuevos productos en la industria<sup>45</sup>. Los vinos que se introdujeron apuntaron a tres características que no habían sido explotadas: la entrega de la percepción de diversión, y la facilidad de selección y beber para el consumidor. Algo que no tenían los vinos de la competencia.

### Cuadro estratégico de Vinos en EE.UU



**Diagrama 6 – Ejemplo. Cuadro estratégico de vinos en EE.UU**

<sup>45</sup> Pag. 24 Ob.Cit.



**Diagrama 7 - Modelo de las cuatro acciones**

En el ejemplo, los atributos que fueron creados, marcaron la diferencia para los productores de vino. Más adelante, introdujeron los vinos con tapa rosca y otras innovaciones en el envase para acercarse más al público joven que no había sido abordado por las viñas tradicionales.

Finalmente, se exponen los principios para la elaboración de una estrategia de océanos azules en el siguiente cuadro:

<b>Principios de formulación</b>	<b>Riesgos de formulación</b>
Reconstruir los márgenes de mercado	Riesgo de búsqueda
Enfocarse en el cuadro general, no en los números.	Riesgo de planificación
Alcanzar más allá de la demanda existente	Riesgo de escala
Resolver la secuencia estratégica correcta	Riesgo del modelo de negocios
<b>Principio de ejecución</b>	<b>Riesgos de ejecución</b>
Superar las barreras organizacionales claves	Riesgo organizacional
Construir la ejecución en estrategia	Riesgo administrativo

**Cuadro 3 – Principios y riesgos de formulación y ejecución para BOS**

## SEIS MALENTENDIDOS SOBRE LA ESTRATEGIA OCÉANO AZUL<sup>46</sup>

La bibliografía que existe respecto a esta teoría, es escasa. Considerando la extensión del libro y lo que expone, este apartado considera seis interpretaciones erradas que pueden aparecer luego de considerar la teoría.

### ***i) BOS se trata acerca de nuevos productos, nuevas tecnologías o diversificación de los productos de la empresa***

Un nuevo producto puede ser una extensión o mejora destinada a un sub-segmento del mercado. Una mejora tecnológica en un proceso o producto puede ser un desajuste entre el mercado objetivo y el mercado en dónde se venderá ese nuevo producto. Es decir, la diversificación o mejora puede indicar que la empresa entrará a nuevos océanos rojos. En ese sentido, usar un producto “nuevo” o “antiguo” para definir la separación entre océanos puede llevar a error, pues empuja a las empresas a perseguir nuevos esfuerzos y dejar de lado las competencias existentes mientras abandona la verdadera esencia de un movimiento estratégico de océano azul.

De hecho, los océanos azules no se determinan por la extensión de las líneas de productos existentes, o innovaciones tecnológicas por sí mismas; al contrario, son creadas por mirar más allá de las barreras actuales de la competencia y reordenando o recombinando los elementos de valor para los diferentes mercados, y por lo tanto, reconstruyendo los límites del mercado. La creación de valor a partir de la innovación es para los compradores y la compañía que destraba nuevas demandas. En ese sentido, la creación de océanos azules puede darse independiente de la tecnología. Es entonces el valor excepcional que le entrega al comprador lo que impulsa la nueva demanda y no la existencia de una nueva tendencia tecnológica.

### ***ii) BOS se trata acerca de escapar de la competencia y no enfrentarla***

Puede considerarse erróneamente, que BOS es abandonar los negocios existentes y cambiarse a los océanos azules. En esa mirada, se induciría a las compañías a evadir la competencia y tomar un atajo.

En la teoría se establece claramente que ambos tipos de océanos son importantes en las estrategias de una empresa, las industrias y los mercados. Como vimos anteriormente, la estrategia competitiva busca explicar el comportamiento corporativo bajo ciertas estructuras que están dadas por la industria y los mercados. Así, las transformaciones están determinadas por los cambios en las condiciones exógenas como los avances tecnológicos o las condiciones macroeconómicas.

Sin menospreciar esos factores, al mirar los procesos de transformaciones industriales, los avances se crean por ciertos actores que re-definen los mercados. Por ejemplo, IBM creó el mercado de la computación, y junto a Apple abrieron el mercado de los computadores personales. Cuando esos mercados se abren, las reglas antiguas pasan a ser irrelevantes. Eso es porque los creadores de océanos azules redefinen un mercado sin competencia. Es decir, en vez de evadir la

---

<sup>46</sup> Apartado basado en la sección “value innovation: A keystone of BOS” como aparece en el libro “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant.” Autores: W. Chan Kim y Renee Mauborgne.

competencia, la dejan atrás a través de la comprensión de las dinámicas de la competencia y los factores claves de los mercados existentes.

Una estrategia de negocios balanceada, debería componerse de océanos rojos y azules. Cuando los productos dejan de ser rentables y tienen poco espacio para la competencia en los océanos rojos, las herramientas siempre pueden llevar a océanos azules.

### ***iii) BOS es una estrategia centrada en los clientes***

El marco teórico de BOS indica a las compañías girar el foco de la competencia hacia el lado del comprador. ¿Eso indica que se dirige a los clientes? Definitivamente no.

La BOS se enfoca en los compradores, y hace la diferencia marcadamente, para referirse a todos los actores del mercado: clientes y no clientes.

La noción de estar “orientados al cliente” o “el cliente tiene la razón” es un concepto de enfoque de negocios que implica suplir o guiar sus necesidades, enfocándose en los clientes existentes en la empresa y la industria. Las encuestas, publicidad y estrategias usualmente se enfocan en ellos. Es decir, se modifica la propuesta de valor para ajustarse al mercado sobre capacidades y productos existentes.

Por el contrario, BOS trata de descubrir los caminos mediante los cuales se reconstruirán los límites de los mercados creando nuevas demandas que se configuran explorando a clientes que no están dentro de la industria. Un ejemplo de ello, son las aerolíneas de bajo costo: valoraron la búsqueda de clientes que no estaban dentro de los compradores de servicios de transporte que consideraban volar como una alternativa de transporte. ¿Cómo hacer que esos compradores que no estaban dispuestos a volar lo hicieran? Dándole la flexibilidad y los precios de un viaje por tierra, con el corto tiempo de los vuelos en avión a través de una línea de bajos costos. Esa mejora en las características que para ellos tenía el viaje en tierra además cumple con los clientes existentes.

Luego, BOS es crear nueva demanda y capturar la masa de compradores basado en el entendimiento superior de los no compradores. En vez de dividir a los clientes según sus diferencias, BOS se basa en los aspectos que unen a los compradores. En vez de tratar de maximizar el mercado a través de la segmentación, BOS busca consolidar demanda a través de la unión de los compradores

### ***iv) BOS es una buena idea teórica, pero cada océano azul creado se convertirá en rojo rápidamente***

Los mercados que se convierten rápidamente en océanos rojos, no fueron realmente océanos azules. Como se indicó anteriormente, los nuevos productos, tecnologías o nuevos negocios lanzados por océanos azules, puede adolecer de las características claves de un movimiento estratégico de océano azul.

En primer lugar, el primer objetivo de BOS es un proceso más que un resultado de mercado. En este proceso, las compañías siguen lógicas y secuencias de un movimiento estratégico de océano azul. La entrega de un valor excepcional es central. Luego darle un precio que capture a los compradores objetivos. Luego, es

necesario disminuir los costos para obtener suficiente margen de utilidad. Juntos, el valor excepcional y la estructura de costos, hacen que la BOS genere una barrera de imitación que efectivamente aleje a la competencia de simular los productos ofrecidos.

Una estrategia de precios tradicional, ofrecería precios altos en un comienzo, para dejar suficiente espacio para que los imitadores, seguidores y participantes del mercado con bajos costos (especialmente dado por el uso de ingeniería inversa) hagan del mercado un océano rojo rápidamente. Por el contrario, BOS busca atrapar rápidamente a la masa principal del mercado, cobrándole lo que está dispuesto a pagar por la utilidad mayor que tiene el nuevo producto, una vez alcanzadas las economías de escala, no baja el precio, sino que aumenta su utilidad.

El mejor ejemplo es la estrategia de Apple para la serie de lanzamientos del mismo producto con mejoras incrementales en cada versión como es el caso del Iphone y del Ipod: ninguno de los dos productos están dirigidos por una gran mejora tecnológica, sino que la entrega de valor es superior y atrapa a la masa de mercado de personas que, teniendo o no anteriormente un teléfono o un reproductor de música, buscan tener una experiencia superior con la nueva configuración de atributos. Así mismo, cabe destacar que la primera versión del iPad no tenía conexión USB ¿significó eso menos ventas? Claramente es un atributo que se dejó de lado por darle otra configuración al producto y diferenciarlo de un computador. El mensaje era: “Esto no es un laptop ni un notebook. Es un tablet. El tablet de Apple”

***v) BOS es el producto de siempre en un nuevo envase. Es una modificación de la estrategia de diferenciación***

Como vimos en los apartados anteriores, M.Porter indica que la diferenciación es una de las maneras de competir en contra del liderazgo en costos. Haciendo una reducción útil, podemos decir que la primera busca crear una marca Premium mediante esfuerzos de marketing e I&D, y el segunda maximizar la participación de mercado mediante bajos costos. Para los estrategias competitivos, para empresas que han elegido diferenciarse, sólo lo pueden hacer a costos mayores.

BOS busca quebrar el trade-off entre diferenciación y costos. El modelo de las cuatro acciones (Diagrama 7), indica que se debe comenzar con sustraer más que agregar: la estructura de costos mejora eliminando y reduciendo, y se proporciona un valor excepcional a través del aumento y la creación de atributos. Crear un océano azul es apalancar los recursos existentes y lograr rendimientos superiores en la creación de valor, innovando.

***vi) BOS es una abstracción no científica que se basa en casos europeos y norteamericanos, no puede funcionar en otras zonas geográficas***

Una de las mayores críticas a la estrategia competitiva de Porter, es que no considera el ámbito de influencia del administrador. Y, por el contrario, considera el mercado/industria en donde se desenvuelve la empresa como el principal entorno en el que la estrategia se despliega.

Grandes empresas que han utilizado BOS han sido mundialmente exitosas. Es decir, la BOS no depende de la geografía. Más bien depende de cómo se barajan los atributos que se ofrecen.



El mejor ejemplo de cómo crear océanos azules en Chile, fue el agua embotellada Benedictino. Marcelo Guital observó que no existían aguas embotelladas que tuvieran el atributo de no tener sodio ni un “sabor característico” como las aguas minerales. Se dedicó a filtrar agua potable que sacaba del suministro de su casa y terminó vendiendo su marca en 5 millones de dólares a The Coca-Cola company.

En resumen, como pensamiento estratégico, BOS fue derivada de una rica historia de desarrollo industrial y práctica de negocios. Reúne la lógica detrás de aquellos movimientos estratégicos que miran a través de las barreras comunes para dar pasos adelante en la creación de valor y reajustar las reglas del juego. En vez de considerar la BOS como la panacea o adoptarla porque Apple lo aplica, es interesante para el administrador conocer su teoría y marcos de referencia. Después de todo, para crear océanos azules no sólo requiere entusiasmo y pasión, sino una aproximación analítica y un efectivo proceso de formulación estratégica y ejecución.

## ANEXO B: Matriz de evaluación de actividades Cadena de valor DE

### INNOVACIÓN

A cada atributo se le asigna un color y un número, para indicar el nivel de presencia del atributo en cada actividad. Así:

Verde: 1

Amarillo: 2

Rojo: 3

Luego se consolidan los niveles de costo y dificultad para cada actividad con números, y se indica la importancia estratégica.

Finalmente se elaboró la matriz que resume el trabajo realizado en este anexo.

### Costos de implementación

		1	2	3	4	5
		Identificación de "quebres" o desafíos	Propuesta de OI	Diseño de OI	Proceso de implementación de OI	Implementación de OI
A	infraestructura	Lugares para interactuar en mesas de trabajo	Mesas de trabajo interdisciplinarias e intermercados para soluciones no tradicionales	Lugares de trabajo interdisciplinarios que fomenten apoyo y comentarios en los proyectos.	Lugares de trabajo interdisciplinarios que fomenten apoyo y comentarios en los proyectos.	Estructura para prototipo y tests en general.
B	know how	Herramientas de levantamiento de necesidades y observación. Expertos en procesos de etnografía y entendimiento del consumidor	Talleres de creatividad y generación de ideas. Búsqueda de agentes relevantes para el proceso	Apoyo en la generación de modelos de negocios. Opinión experta. Formatos de trabajo autorganizado y cooperativo para fomentar el cruce de knowhow y acelerar la velocidad e impacto en los proyectos.	Apoyo técnico en desarrollo de proyectos. Formatos de trabajo autorganizado y cooperativo para fomentar el cruce de knowhow y acelerar la velocidad e impacto en los proyectos.	Apoyo técnico y en ventas para testear implementación.
C	IT	Web para alimentarse de desafíos y la cultura del mercado que se quiere atacar	Repositorio de ideas con la capacidad de votar o alimentar con comentarios	Apoyo en material digital que facilite el desarrollo del proyecto. Mostrar desafíos actuales de cada proyecto.	Apoyo en material digital que facilite el desarrollo del proyecto. Mostrar desafíos actuales de cada	Seguimiento de crecimiento y desempeño del negocio.

					proyecto. Visualización y control de avance de portafolio.	
D	Otros	Acompañamiento en observación en terreno. Asistencia en búsqueda de necesidades y estado del arte.	Apoyo en la identificación clara del desafío.	Apoyo de diseñadores profesionales orientados al design thinking.	Apoyo de emprendedores o consultores para acelerar HH de trabajo.	Otras empresas para testeo o mercados acordes que participen con el Club.

### Dificultad de implementación

		1	2	3	4	5
		Identificación de "quebres" o desafíos	Propuesta de OI	Diseño de OI	Proceso de implementación de OI	Implementación de OI
A	infraestructura	Lugares para interactuar en mesas de trabajo	Mesas de trabajo interdisciplinarias e intermercados para soluciones no tradicionales	Lugares de trabajo interdisciplinarios que fomenten apoyo y comentarios en los proyectos.	Lugares de trabajo interdisciplinarios que fomenten apoyo y comentarios en los proyectos.	Estructura para prototipo y tests en general.
B	know how	Herramientas de levantamiento de necesidades y observación. Expertos en procesos de etnografía y entendimiento del consumidor	Talleres de creatividad y generación de ideas. Búsqueda de agentes relevantes para el proceso	Apoyo en la generación de modelos de negocios. Opinión experta. Formatos de trabajo autorganizado y cooperativo para fomentar el cruce de knowhow y acelerar la velocidad e impacto en los proyectos.	Apoyo técnico en desarrollo de proyectos. Formatos de trabajo autorganizado y cooperativo para fomentar el cruce de knowhow y acelerar la velocidad e impacto en los proyectos.	Apoyo técnico y en ventas para testear implementación.
C	IT	Web para alimentarse de desafíos y la cultura del mercado que se quiere atacar	Repositorio de ideas con la capacidad de votar o alimentar con comentarios	Apoyo en material digital que facilite el desarrollo del proyecto. Mostrar desafíos actuales de cada proyecto.	Apoyo en material digital que facilite el desarrollo del proyecto. Mostrar desafíos actuales de cada proyecto. Visualización y control de avance de portafolio.	Seguimiento de crecimiento y desempeño del negocio.

D	Otros	Acompañamiento en observación en terreno. Asistencia en búsqueda de necesidades y estado del arte.	Apoyo en la identificación clara del desafío.	Apoyo de diseñadores profesionales orientados al design thinking.	Apoyo de emprendedores o consultores para acelerar HH de trabajo.	Otras empresas para testeos o mercados acordes que participen con el Club.
---	-------	--	---	---	---	--

### **Importancia estratégica**

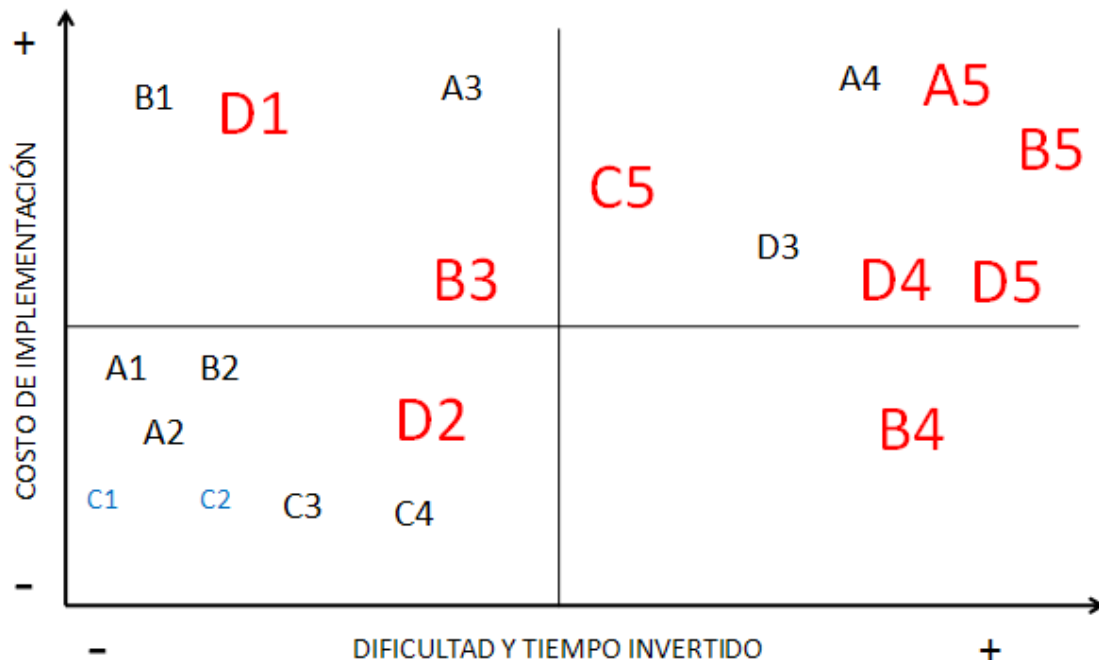
		1	2	3	4	5
		Identificación de "quebres" o desafíos	Propuesta de OI	Diseño de OI	Proceso de implementación de OI	Implementación de OI
A	infraestructura	Lugares para interactuar en mesas de trabajo	Mesas de trabajo interdisciplinarias e intermercados para soluciones no tradicionales	Lugares de trabajo interdisciplinarios que fomenten apoyo y comentarios en los proyectos.	Lugares de trabajo interdisciplinarios que fomenten apoyo y comentarios en los proyectos.	Estructura para prototipo y testeos en general.
B	know how	Herramientas de levantamiento de necesidades y observación. Expertos en procesos de etnografía y entendimiento del consumidor	Talleres de creatividad y generación de ideas. Búsqueda de agentes relevantes para el proceso	Apoyo en la generación de modelos de negocios. Opinión experta. Formatos de trabajo autorganizado y cooperativo para fomentar el cruce de knowhow y acelerar la velocidad e impacto en los proyectos.	Apoyo técnico en desarrollo de proyectos. Formatos de trabajo autorganizado y cooperativo para fomentar el cruce de knowhow y acelerar la velocidad e impacto en los proyectos.	Apoyo técnico y en ventas para testear implementación.
C	IT	Web para alimentarse de desafíos y la cultura del mercado que se quiere atacar	Repositorio de ideas con la capacidad de votar o alimentar con comentarios	Apoyo en material digital que facilite el desarrollo del proyecto. Mostrar desafíos actuales de cada proyecto.	Apoyo en material digital que facilite el desarrollo del proyecto. Mostrar desafíos actuales de cada proyecto. Visualización y control de avance de portafolio.	Seguimiento de crecimiento y desempeño del negocio.
D	Otros	Acompañamiento en observación en terreno. Asistencia en búsqueda de	Apoyo en la identificación clara del desafío.	Apoyo de diseñadores profesionales orientados al design thinking.	Apoyo de emprendedores o consultores para acelerar HH de trabajo.	Otras empresas para testeos o mercados acordes que participen con

	necesidades y estado del arte.				el Club.
--	--------------------------------	--	--	--	----------

**Relación importancia estratégica versus costo y dificultad de implementación**

		1	2	3	4	5
		Identificación de "quebres" o desafíos	Propuesta de OI	Diseño de OI	Proceso de OI	Implementación de OI
A	infraestructura	1,1	12	32	33	33
B	know how	31	11	22	23	33
C	IT	21	21	21	21	22
D	Otros	31	11	22	22	23

Considerando los antecedentes analizados, podemos concluir una matriz que relaciona la dificultad de implementación, costo e importancia estratégica:





### Anexo C.1. Flujo de caja inicial

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Ingresos por venta		1,536.00	3,000.00	3,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Costos de venta (23 y 35%)		353.28	690.00	690.00	1,150.00	1,150.00	1,150.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
Margen de contribución		1,182.72	2,310.00	2,310.00	3,850.00	3,850.00	3,850.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00
Costos fijos (9%)		138.24	270.00	270.00	450.00	450.00	450.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Gastos Adm.Vta (50%)		768.00	1,500.00	1,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
EBITDA		276.48	540.00	540.00	900.00	900.00	900.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Deprec. Amort		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ut.Bruta		276.48	540.00	540.00	900.00	900.00	900.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Impuesto 20%		55.30	108.00	108.00	180.00	180.00	180.00	120.00	120.00	120.00	120.00
U.neta		221.18	432.00	432.00	720.00	720.00	720.00	480.00	480.00	480.00	480.00
Inversiones											
Actividades 1		158.33	158.33	158.33							
Actividades 2					266.67	266.67	266.67				
Actividades 3		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
<b>Flujo Caja Bruto</b>		<b>32.85</b>	<b>243.67</b>	<b>243.67</b>	<b>690.00</b>	<b>690.00</b>	<b>690.00</b>	<b>450.00</b>	<b>450.00</b>	<b>450.00</b>	<b>450.00</b>
VAN	1,275.17										

## Anexo C.2 Flujo de caja con 1.000 UF como valor por iniciática a partir del segundo año

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Ingresos por venta		512.00	512.00	512.00	1,536.00	1,536.00	1,536.00	5,120.00	2,560.00	2,560.00	2,560.00
Costos de venta (23 y 35%)		117.76	117.76	117.76	353.28	353.28	353.28	1,792.00	896.00	896.00	896.00
Margen de contribución		394.24	394.24	394.24	1,182.72	1,182.72	1,182.72	3,328.00	1,664.00	1,664.00	1,664.00
Costos fijos (9%)		46.08	46.08	46.08	138.24	138.24	138.24	460.80	230.40	230.40	230.40
Gastos Adm. Vta (50%)		256.00	256.00	256.00	768.00	768.00	768.00	2,560.00	1,280.00	1,280.00	1,280.00
EBITDA		92.16	92.16	92.16	276.48	276.48	276.48	307.20	153.60	153.60	153.60
Deprec. Amort		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ut.Bruta		92.16	92.16	92.16	276.48	276.48	276.48	307.20	153.60	153.60	153.60
Impuesto 20%		18.43	18.43	18.43	55.30	55.30	55.30	61.44	30.72	30.72	30.72
U.neta		73.73	73.73	73.73	221.18	221.18	221.18	245.76	122.88	122.88	122.88
Inversiones											
Actividades 1		158.33	158.33	158.33							
Actividades 2					266.67	266.67	266.67				
Actividades 3		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
<b>Flujo Caja Bruto</b>		<b>- 114.61</b>	<b>- 114.61</b>	<b>- 114.61</b>	<b>191.18</b>	<b>191.18</b>	<b>191.18</b>	<b>215.76</b>	<b>92.88</b>	<b>92.88</b>	<b>92.88</b>
VAN	50.63										



**Anexo C.3 Flujo de caja con 1 iniciativa los 3 primeros años y 3 hasta el año 6 y 5 del año 7 al 10.**

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Ingresos por venta		900.00	900.00	900.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Costos de venta (23 y 35%)		207.00	207.00	207.00	345.00	345.00	345.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00
Margen de contribución		693.00	693.00	693.00	1,155.00	1,155.00	1,155.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00	1,950.00
Costos fijos (9%)		81.00	81.00	81.00	135.00	135.00	135.00	270.00	270.00	270.00	270.00
Gastos Adm.Vta (50%)		450.00	450.00	450.00	750.00	750.00	750.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
EBITDA		162.00	162.00	162.00	270.00	270.00	270.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Deprec. Amort		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ut.Bruta		162.00	162.00	162.00	270.00	270.00	270.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Impuesto 20%		32.40	32.40	32.40	54.00	54.00	54.00	36.00	36.00	36.00	36.00
U.neta		129.60	129.60	129.60	216.00	216.00	216.00	144.00	144.00	144.00	144.00
Inversiones											
Actividades 1		158.33	158.33	158.33							
Actividades 2					266.67	266.67	266.67				
Actividades 3		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
<b>Flujo Caja Bruto</b>		<b>- 58.73</b>	<b>- 58.73</b>	<b>- 58.73</b>	<b>186.00</b>	<b>186.00</b>	<b>186.00</b>	<b>114.00</b>	<b>114.00</b>	<b>114.00</b>	<b>114.00</b>
VAN	141.82										

