

## INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

# De la idea a la creación de valor

**Soumitra Dutta**

Decano de relaciones exteriores del INSEAD y miembro de la Fundación de la Innovación Bankinter

**El escenario** de la competitividad ha cambiado de manera radical. La globalización ha llegado para quedarse y las economías de todo el mundo se integran cada vez más. La tecnología ha acortado las distancias y ha hecho que el mundo sea plano. El entorno competitivo al que las empresas se enfrentan se está volviendo más exigente en múltiples dimensiones.

Hay más presión para reducir el plazo de comercialización en todos los sectores y ser el primero en comercializar el producto marca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Las presiones de los costes son implacables. Los competidores reducen continuamente los costes de la fabricación y los servicios.

Los clientes son más exigentes y sus necesidades cambian rápidamente a través de las generaciones y de los mercados (desarrollados y emergentes).

La tecnología progresa a un ritmo implacable y permite la aparición de nuevos productos y servicios. Los rápidos cambios también modifican los entornos laborales y sociales en las empresas. El reto de gestionar y motivar a los empleados es mayor. Los contratos sociales con las empresas cambian y las personas redefinen el equilibrio entre sus compromisos profesionales y personales.

La innovación constituirá la respuesta a estos retos y no sorprende que esté presente en la mente de los líderes del sector público y privado, que buscan métodos creativos y eficaces de prosperar en el mundo del mañana, más complejo e interconectado. Las empresas de éxito tendrán que dominar el arte de utilizar la innovación para mejorar el crecimiento y la productividad.

Tendrán que ser capaces de innovar detectando las necesidades de un mercado cambiante, reconfigurando sus capacidades internas y con las dosis adecuadas de gestión del cambio y del liderazgo por parte de la alta dirección.

### Fenómeno complejo

La innovación es un fenómeno complejo y polifacético. No se puede reducir a un único factor o medida, ni siquiera a un puñado de ellos. En su corazón yacen las nuevas ideas, que proceden de las personas, y la abundancia del talento es intrínseca a la generación de ideas. Sin embargo, la innovación es más que la génesis de ideas creativas. Exige que se cruce la brecha entre generación de la idea y creación de valor. Al-

gunos países y empresas lo hacen particularmente bien. Otros se esfuerzan en crear valor a partir de las ideas generadas por sus enormes reservas de capital humano. La innovación continuará siendo vital para mejorar el crecimiento económico y la productividad. La innovación que triunfa necesita condiciones de mercado favorables. Las investigaciones muestran que los países con un largo historial de innovaciones de éxito realizan inversiones significativas en I+D y le dan una alta prioridad a la inversión en capital humano.

### Riesgo económico

Los innovadores destacados también buscan políticas macroeconómicas estables que reduzcan el riesgo económico, crean un entorno regulador estable y predecible, favoreciendo la propiedad intelectual y fomentando la competitividad y la apertura en los mercados, lo cual reduce las barreras ante los nuevos modelos de negocio y de servicios.

Una cultura de la innovación tiene que impregnar las culturas corporativas de las empresas. Los ejecutivos deben liderar de manera activa la creación de contextos de innovación en sus compañías. Las compañías innovadoras se caracterizarán por factores tales como un alto nivel de inversión en I+D; una cultura que fomente la asunción de riesgos, la promoción del aprendizaje y de la tolerancia al fracaso; la presencia generalizada de equipos y redes multifuncionales con un alto nivel de multiculturalidad en sus planes de carrera; flujos de información abiertos y transparentes con una alta densidad de comunicación informal y tolerancia a la diversidad de opiniones, etc.

No resulta fácil, pero las recompensas para los que triunfarán en el mañana son significativas y diferenciarán a los ganadores de los perdedores.

El éxito radicará en reconocer y realinear estrategias para maximizar las ventajas competitivas. Para la mayoría, no bastará con la intensificación de las estrategias, tácticas y políticas actuales. Exigirá transiciones a través de la brecha que existe entre la generación de ideas y la creación de valor.

El reto será optimizar nuestras empresas y entornos para la innovación. Un reciente informe del Instituto Americano para la Competitividad lo resume así: "Donde antes optimizábamos nuestras empresas para la eficiencia y la calidad, ahora debemos optimizar toda nuestra sociedad para la innovación".