

# CAMBIO, INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN LA GERENCIA PERUANA



Juan Puell Palacios\*  
E-mail: [juanpuell@hotmail.com](mailto:juanpuell@hotmail.com)

## RESUMEN

Las tendencias de la gerencia moderna no solamente se orientan al incremento de la productividad individual de las empresas, sino también al posicionamiento de las mismas en un mercado competitivo a través de la innovación, el cambio y la creatividad.

Los gerentes y los empresarios modernos deben diseñar escenarios futuros para sus organizaciones, para ello es fundamental apostar por el cambio; es decir el cambio debe planificarse, innovando productos o servicios o creando otros totalmente nuevos.

La innovación es el nuevo paradigma de las organizaciones eficientes y efectivas, y los gerentes deben tener en consideración que la innovación puede ser de varios tipos: radical, incremental, original, adaptada, tecnológica, de mercado, de productos y/o servicios, de proceso, modular o arquitectónica.

De acuerdo a la naturaleza de la empresa se debe estudiar minuciosa y prioritariamente qué tipo de innovación requiere para crecer en el mercado y vencer a la competencia.

Las empresas tradicionales y rutinarias que no cambian ni innovan sus productos o servicios quedan marginadas frente a las fuerzas destructoras de la competencia.

**Palabras clave:** Innovación, creatividad gerencial.

## ABSTRACT

The tendencies of the modern management are not only guided to the increment of the individual productivity of the companies, but also to the positioning of them in a competitive market through the innovation, change and creativity.

The managers and the modern businessmen should design future scenarios for their organizations, for it is fundamental to bet for the change; that is to say the change should be planned, innovating products or services or creating other completely new ones.

The innovation is the new paradigm of the efficient and effective organizations, and the managers should have in consideration that the innovation can be of several types: radical, incremental, original, adapted, technological, of market, of products and/or services, of process, to modulate or architectural.

---

\* Estudios de Doctorado en la UNFV, y estudios de Maestría en la UNMSM y UNFV. Director de la Escuela Académico Profesional de Administración de la UNMSM. Investigador académico y empresario. Profesor Asociado.

According to the nature of the company it should be studied meticulously and prioritarily what innovation type it requires to grow in the market and to conquer to the competition.

The traditional and routine companies that don't change or innovate their products or service, will remain out of the market and competition.

**Key words:** Innovation, managerial creativity.

## INTRODUCCIÓN

El empresario nacional debe tener una permanente actitud y comportamiento de cambio para crear e innovar productos o servicios debido a la gran competitividad generada por la globalización de los mercados. ¿Qué deben hacer nuestros empresarios pequeños o grandes para ser creativos e innovadores?

En primer lugar el cambio empresarial debe planificarse, porque éste no viene del cielo sino que hay que construirlo. La ciencia cambia las cosas y la tecnología, como aplicación de la misma, efectúa los cambios generados.

El desarrollo científico permite dos formas de cambio: el cambio normal y el cambio revolucionario. Las empresas nacionales requieren cambios revolucionarios que permitan dejar todo lo anterior y lograr nuevos procesos, productos, sistemas, enfoques gerenciales, estrategias, métodos, tecnologías, y nuevas formas de comportamiento frente a los cambios del entorno empresarial, teniendo como base o sustento el capital humano de la propia organización. Por otro lado el cambio normal puede permitir que se logren buenos índices de crecimiento o aumento si lo comparamos con lo que teníamos anteriormente.

## INNOVAR O MORIR

La innovación de productos o servicios se ha convertido en un paradigma empresarial. Su esencia radica en la introducción de un objeto, mercancía, servicio o método que sea totalmente nuevo en un mercado determinado. Algunos autores han definido a la innovación como invención más comercialización, y para que tenga éxito la innovación debe hacer algo que anteriormente era imposible realizar de una forma eficiente, es decir, hacerlo bien y con ventajas económicas.

La innovación es un asunto eminentemente social ya que, al poner en práctica una nueva tecnología, el innovador tiene que interactuar en un entorno altamente competitivo, con clientes cada vez más exigentes, con proveedores cada vez más

cautos y medidos. Debemos tener en cuenta que la inversión y la innovación se complementan; en cierto modo la innovación es una acción importante en la gestión gerencial, ya que con el tiempo permite recoger los frutos económicos de la investigación. Por esta razón la innovación no debe entenderse como un concepto técnico sino fundamentalmente económico.

En los nuevos enfoques gerenciales se considera a la innovación como una tecnología dirigida a sofisticar una necesidad de nuestros clientes. Los gerentes deben comprender que el conocimiento científico crea una riqueza intelectual; en cambio la innovación genera riqueza a partir del conocimiento. El valor esencial de la innovación se basa en su viabilidad comercial para conquistar más clientes en un mercado competitivo.

Los gerentes deben tener una mentalidad creativa e innovadora porque innovar, por otro lado, es un proceso que soluciona problemas a la organización en un clima económico asombrosamente cambiante e incierto. Para una mayor comprensión de la innovación debemos tener en cuenta dos incertidumbres a la que se enfrenta: tecnológica y de mercado.

La incertidumbre tecnológica es la información adicional sobre las características de los componentes del producto, sus relaciones, los métodos y términos que contribuyen a que el nuevo producto o servicio funcione en forma correcta de acuerdo con unos parámetros previamente especificados.

La incertidumbre del mercado es la cantidad de información adicional sobre los clientes potenciales que obtiene la empresa, en base a la cual determina las necesidades y expectativas de los clientes, además de establecer la manera correcta para que los productos lleguen al mercado oportunamente y las formas de motivar a los clientes para que los compren.

En términos sencillos, la innovación consiste en hacer que nuestros productos y/o servicios tengan un nuevo diseño, una característica adicional que no la tenía anteriormente y que se diferencia

de los demás, una nueva tecnología o una calidad mejorada. Lo más importante es que toda esta innovación tienda a satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

## TIPOS DE INNOVACIÓN

En el ambiente empresarial, la innovación de los bienes y/o servicios puede ser radical o incremental. La innovación es radical si el conocimiento tecnológico a explotar es totalmente diferente al conocimiento existente en la competencia y lo hace obsoleto. Si esto fuera así la innovación es destructora de la competencia y la posibilidad de crecimiento en el mercado está abierta.

La innovación incremental se basa en el conocimiento que actualmente se está usando. Este tipo de innovación incrementa las competencias. De acuerdo a las investigaciones realizadas, la mayoría de las innovaciones en las empresas son incrementales.

En los gerentes peruanos debemos desarrollar las habilidades para establecer innovaciones radicales porque significan una rotura profunda con las formas establecidas de hacer las cosas; permite abrir nuevos mercados, cambiar las bases de la competencia, crear dificultades a las empresas establecidas y puede permitir la redefinición de la industria.

El gerente nacional debe considerar (según Shumpeter) que la innovación radical tiene lugar cuando se producen las cinco situaciones siguientes:

- La introducción de un nuevo bien o servicio que todavía no es conocido en los consumidores.
- La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un nuevo proceso que diferencie su fabricación de los productos de la competencia, reflejándose en nuevas características o bondades del producto o servicio.
- La posibilidad de apertura de un nuevo mercado, esto es un mercado en el cual no haya entrado, todavía, la competencia.
- La conquista de una nueva fuente de materias primas o de bienes semifabricados, con independencia de si ya existía en el mercado o hay que crearla.
- La creación de una nueva empresa que puede asumir una posición de monopolio, o también la anulación de algún monopolio anterior.

Los gerentes deben pensar que para ser creativos es necesario capacitarse permanentemente para adquirir nuevos conocimientos, lo que ayudará al desarrollo de sus habilidades y cualidades humanas. El desafío de las innovaciones incrementales permite mejorar la tecnología existente e introducir cambios menores en los productos o procesos actuales, así como rediseñar el producto para reforzar el dominio de las empresas que lo comercializan.

Nuestros empresarios deben apostar para desarrollar en sus empresas innovaciones incrementales, puesto que la inversión va a permitir que sus productos actuales sigan siendo competitivos en el mercado. Este tipo de innovación requiere que la organización tenga un capital intelectual de alto nivel, porque es la capacidad de las personas lo que garantiza el futuro de la organización. Con un capital intelectual mesiánico no habrá un nuevo diseño del futuro de la empresa. La inversión en la innovación radical conlleva mayores riesgos porque a las empresas les resulta difícil romper con hábitos, costumbres, rutinas y procedimientos establecidos para explotar la vieja tecnología; en otras palabras, se tienen que desechar los viejos modos de hacer las cosas.

## INNOVACIÓN ORIGINAL E INNOVACIÓN ADAPTADA

Otros tipos de innovación son la innovación original y la innovación adaptada. La innovación original es cuando la empresa pone a prueba un invento que se puede comercializar, o cuando la empresa concibe una idea que puede ser producto de los conocimientos y experiencias de sus trabajadores y la pone en práctica como algo novedoso, a pesar de que incluso pueda ser una rutina para otras empresas. Sin embargo las innovaciones adaptadas en comparación con las innovaciones originales tienen una serie de características que las diferencian, entre ellas podemos señalar:

- Son innovaciones que se efectúan en el proceso más que en el producto.
- Necesitan poco ingenio creativo o inventivo.
- El costo de su puesta en marcha es aproximadamente igual al costo de desarrollar las innovaciones originales.
- Los vendedores son su principal fuente de ideas.

En consecuencia, nuestros empresarios no deben desestimar las innovaciones adaptadas. Ellas, al igual que las innovaciones originales, contribuyen significativamente al éxito comercial.

### INNOVACIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN DE MERCADO

Los gerentes y empresarios deben tener presente que no toda innovación tecnológica a nivel productivo implica una revolución en las relaciones con los clientes y los mercados. Pueden haber innovaciones de proceso que permitan lograr una mayor eficiencia productiva y que no necesariamente se trasladen a las buenas relaciones que se tienen con los clientes.

Las innovaciones tecnológicas y de mercado se pueden representar en el cuadro siguiente:

**Cuadro Nº 1**

		TECNOLOGÍA	
		Actual	Nueva
MERCADO	Actual	Regular	Revolucionaria
	Nuevo	Creadora de nichos	Arquitectónica

Las innovaciones regulares conllevan cambios incrementales en el plano tecnológico para adaptarlas a las necesidades de los clientes actuales, y su efecto se manifiesta en las nuevas características de los productos en cuanto al costo y al precio que pueden colocar a la competencia en serias dificultades. La innovación regular aporta a la empresa mayores destrezas en los equipos, un aumento en la economía, y procesos establecidos más específicos y rígidos.

Las innovaciones revolucionarias están referidas a las nuevas tecnologías que se aplican a los mercados actuales. Las nuevas tecnologías invaden y destruyen a la industria tradicional, y por tanto destruyen también a la competencia actual, modificando la estructura o los elementos fundamentales del producto y, muy a menudo, la forma de producirlo sin cambiar la funcionalidad central.

Las innovaciones creadoras de nichos pueden ser resultado de aplicar elementos de alta tecnología en un producto o servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios pobres

y deficientemente instruidos de África, Asia y América Latina. Es una forma de explotar las posibilidades comerciales del “terreno de nadie” existentes entre la elaborada tecnología occidental y el rudimentario sistema de producción de los países pobres.

Las innovaciones arquitectónicas conllevan nuevas tecnologías y crean profesiones novedosas, así como nuevos mercados no disponibles para la antigua tecnología. Al mismo tiempo generan elevados niveles de incertidumbre y, por lo tanto, escasa predictibilidad. Esta innovación se caracteriza por la creación de nuevas industrias o la reformulación de las nuevas.

### INNOVACIÓN EN PRODUCTO E INNOVACION EN PROCESO

Cuando la innovación se trata de un producto, éste se presenta en el instante de su comercialización, y cuando se realiza se presenta en el proceso administrativo en el instante de su primera aplicación en la industria. La innovación en productos puede definirse como desplazamientos hacia arriba de la función de la producción, en cambio la innovación en procesos está directamente vinculada con la creación de nuevas funciones de producción.

Las innovaciones en productos suponen el desarrollo de nuevos productos, o de productos perfeccionados, los cuales pueden ser ensamblados o no ensamblados. Los productos no ensamblados están compuestos de uno o pocos materiales como los cristales de las ventanas o los productos químicos, y por lo general no admiten mejoras incrementales, sino que una vez colocados en los mercados se comercializa con la misma forma y prestaciones durante todo su ciclo de vida, el mismo que puede ser de muchos años o siglos.

Los productos ensamblados se pueden considerar como un sistema conformado por un conjunto de partes que están interrelacionadas. Esta concepción nos indica que el desarrollo de un producto ensamblado exitoso requiere de dos tipos de conocimiento:

- Conocimiento de las partes o componentes que conforman el producto y,
- La manera como los componentes se interrelacionan para configurar un producto único como la suma de todas sus partes.

La siguiente gráfica recoge los cuatro tipos de innovaciones que se obtienen al combinar los componentes (actuales y nuevos) y las relaciones entre estos componentes (actuales y nuevos). Estas innovaciones son radical, incremental, modular y arquitectónica.

**Cuadro Nº 2**

		COMPONENTES	
		Actuales	Nuevos
RELACIONES ENTRE COMPONENTES	Actual	Incremental	Modular
	Nuevas	Arquitectónica	Radical

La innovación incremental está muy relacionada con la mejora de los componentes actuales del producto, manteniendo la misma estructura. Este tipo de innovación suele no ser visible ya que el aspecto externo del producto y sus funciones siguen siendo las mismas, aunque puede tener una influencia fundamental en los costos de producción, proporcionando a la empresa que lo desarrolla una importante ventaja competitiva en costos.

La innovación modular está referida a los componentes del producto. Esta innovación es importante porque divide en partes al producto y de este modo permite al usuario adquirir componentes que pueden ser sustituidos por los viejos o gastados.

La innovación arquitectónica utiliza componentes conocidos en una nueva configuración, pero no conlleva ningún avance en los componentes que se están aplicando. La nueva configuración puede revolucionar los mercados, sobre todo si la nueva configuración permite obtener un producto diferente a los ya existentes. La misión fundamental de la innovación arquitectónica consiste en tomar conciencia de todas las posibilidades de poder combinar las tecnologías para adiconarlas al mercado y a los recursos de la empresa.

### BIBLIOGRAFÍA

- ARRABAL, P. (1991). *Propiedad intelectual e industrial*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- BUNGE M. (1982). *Diferencias entre ciencia básica y ciencia aplicada*. El País, 18,19 y 20 de Junio.
- CAMISÓN, C (1999). *El espíritu emprendedor, reflexiones básicas sobre el empresario y la creación de empresas*. Foro: Fomento Empresarial, Castellón.
- CUEVA, A. (1998). *Universidad y empresa: Reflexiones entre la ciencia y la tecnología*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones.
- DE GENARO, W. (1991). Estimular la innovación. *Economía Industrial* Nº 282, Noviembre-Diciembre. Pág.15-22.
- ESCORZA, P. y VALLE, J. (2003). *Tecnologías e Innovación en la empresa*. Barcelona, Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban (2005). *Estrategia de Innovación*. Edit. Thomson.