

# El éxito de la empresa está en innovar, no necesariamente en inventar

< POR ILEANA MATAMOROS >

Lo que pueden enseñar 3M, Google, China e incluso una tienda de osos de peluche sobre la innovación y la prosperidad de los negocios.

**E**n el sentido económico, se dice que es fundamental distinguir entre invención e innovación. Una invención es una idea, un esquema o un modelo para un producto, proceso o sistema nuevo o mejorado, mientras que una innovación nace con la primera transacción comercial de ese producto, proceso o sistema. La innovación puede ser definida como “la comercialización de todas las nuevas combinaciones sobre la base de la aplicación de nuevos materiales y componentes, la introducción de nuevos procesos, la apertura de nuevos mercados o la introducción de nuevas formas organizativas”, según **J. A. Schumpeter**, el ya casi mítico profesor de Harvard austro-estadounidense fallecido en 1950 que investigó el papel de la innovación en la economía y su relación con la prosperidad.

En estos tiempos de constante innovación tecnológica, el valor de este concepto es crucial para las empresas y los Estados. **Harry Costin** es consultor internacional de estrategia empresarial, doctor en Administración de Negocios por la Universidad de Boston, y ha publicado siete libros sobre calidad, planeación estratégica, gerencia y economía. Es profesor en universidades de

EEUU, Francia y España, y estuvo en el Ecuador dictando un seminario sobre innovación empresarial, su especialidad y tema que lo apasiona.

Después de una de sus clases esta fue su entrevista para **GESTIÓN**.

—¿Por qué **Thomas A. Edison** fue un inventor y **Steve Jobs** un innovador?

—Edison nos legó una serie de inventos como la bombilla eléctrica y sistemas de grabación fonográficos. En cambio Jobs no es el autor de ningún invento en sí. Las Apple I y II fueron creadas por su amigo y socio **Steve Wozniak**. Pero Jobs ha sabido imprimir en Apple un estilo de diseño integrado que hace que, por ejemplo, un iPod sea reconocido como tal y no simplemente como un lector MP3 más. Jobs fue un artista obsesionado por crear objetos bellos y, sobre todo, útiles.

—¿Cuáles han sido las innovaciones más importantes de los últimos años por su impacto en la economía y en los modelos de negocio?

—Entre las innovaciones radicales de los últimos tiempos es imposible no mencionar a la PC y la música en MP3. Como innovaciones incrementales están, por ejemplo, las aerolíneas de bajo costo y la implementación de los GPS en los automóviles. En mi opinión también ha habido grandes innovaciones en el sector social, como los microcréditos, que nos hacen creer en la posibilidad de otros modelos de negocio para lo que se ha llamado la “base de la pirámide” (*the bottom of the pyramid*), es decir, los pobres. También están apa-



**HARRY COSTIN** es consultor internacional de estrategia empresarial y especialista en innovación, doctor en Administración de Negocios por la Universidad de Boston, y autor de varias publicaciones sobre calidad, planeación estratégica, gerencia y economía.

reciendo modelos de tipo ecológico como uno llamado “cuna a cuna” (*cradle to cradle*), en el cual todo objeto debe ser diseñado de modo que al final de su vida útil sea reciclable en 100%. Desgraciadamente, la crisis financiera nos ha obligado a regresar bruscamente a los problemas inmediatos y el impacto a mediano plazo del calentamiento global, de los problemas ecológicos, etc., ha vuelto a pasar a un segundo plano, con excepción del desastre nuclear en Japón.

—Se considera a 3M una empresa paradigma en este tema: sus empleados dedican 15% del tiempo a desarrollar ideas creativas individuales e invierte 6% de los ingresos a innovación y desarrollo. ¿Por qué otro de los pilares de la innovación de 3M es “tolerar los errores y alentar a sus empleados a compartir anécdotas de errores”?

—En 3M tienen varios ejemplos de errores que se transformaron en éxitos comerciales a través de productos derivados. Eso ayuda. Existe conciencia de que, si no aceptamos y aprendemos de nuestros errores, jamás tomaremos riesgos en la búsqueda de innovaciones. Lo interesante es que este principio ha pasado a ser también uno de los pilares del proceso de innovación de Google: sus ingenieros tienen libertad para definir el uso de 20% de su tiempo y 10% lo dedican a nuevos proyectos. En otras palabras: equivocarse significa tomar riesgos y tener la oportunidad de aprender para innovar.

—¿Cuándo es el mejor momento para innovar en una empresa?

—Es más fácil hacerlo al principio, cuando el sistema productivo recién está siendo desarrollado. El profesor **Joan E. Ricart** habla en este sentido de que un modelo de negocio implica tomar decisiones que tendrán consecuencias flexibles e inflexibles. Pero siguiendo a **Peter Drucker**, podríamos decir que la innovación debe ser una constante para que nuestra “teoría del negocio” siga siendo valedera. En otras palabras la innovación debe ser una herramienta, no un fin en sí.

—Usted utiliza en sus clases el caso de Build-a-Bear (Construya un oso). En 2010, por segundo año consecutivo, esta empresa fue considerada una de las mejores para trabajar en el ranking de la revista *Fortune*. ¿A qué se debe su éxito?

—Build-a-Bear dio un giro absolutamente nuevo en la fabricación de uno de los juguetes más tradicionales del mundo: los osos de peluche. Propone fabricar tu propio oso de peluche; es un

ejemplo de innovación que conocí en Hollywood, Los Ángeles. Se trata de una cadena de tiendas en las cuales cada niño o adulto construye su propio oso, lo viste, le da un nombre, recibe un certificado de nacimiento, etc. El éxito deriva de involucrarse emotivamente en este proceso de “nacimiento”, con eso el producto resultante es en realidad único y “nuestro”. Mientras los hacemos nos involucramos emocionalmente, ¡y nos divertimos! ¿Qué más podemos pedir?

—Entre 2009 y 2010 China incrementó en 56% su producción de patentes (cuadro). ¿A qué se debe que China se haya convertido en uno de los países más innovadores del planeta?

—China tiene como meta la de volver a su “lugar natural” entre los países más poderosos del planeta. Adoptó una estrategia temprana de no aceptación de “tecnologías obsoletas importadas”, en su legislación para la inversión extranjera de 1980. Permite el acceso al gran mercado chino a cambio de transferencia de tecnología. El poder económico está siendo utilizado para financiar fuertes inversiones en tecnologías de punta, por razones competitivas y de prestigio. Su objetivo es ser un líder en el futuro respecto a tecnologías como energías alternativas y nanotecnologías. Solo en esta área la producción de patentes chinas ha aumentado en 220%. Es altamente

### La innovación y la gestión de cambio

- Crear un nuevo contexto o modelo de negocio radicalmente nuevo (la PC, la venta directa, la música en MP3).
- Utilizar fortalezas existentes y relanzar la empresa (Apple pasando de las computadoras personales al iPod, el iPhone y el iPad).
- La búsqueda constante de nuevos modelos de negocio (Google).



Hay más de 400 tiendas de Build-a-Bear (Construya un oso) alrededor del mundo. **Maxine Clark**, su propietaria, es considerada una gran innovadora dentro de la industria: dio un giro total a la forma de fabricar y vender uno de los juguetes más tradicionales.

### PATENTES REGISTRADAS

		Patentes en 2010	Variación sobre 2009
1	Estados Unidos	44.855	-1,7%
2	Japón	32.156	+7,9%
3	Alemania	17.171	-2,2%
4	China	12.337	+56,2%
5	Corea del Sur	9.686	-20,5%
6	Francia	7.193	-0,6%
7	Reino Unido	4.857	-3,7%
8	Países Bajos	4.097	-8,2%

FUENTE: INVESTIGACIÓN DR. HARRY COSTIN.

probable que en un par de décadas, si no antes, China tenga su propia estación espacial orbital.

—¿Cuál es el panorama respecto a la innovación en las empresas y países latinoamericanos, y sus principales desafíos?

—Hay mucha creatividad y espíritu emprendedor en América Latina, pero poca actividad de innovación a largo plazo. Tal vez un posible punto de partida para la difusión de las innovaciones sean las franquicias. Hay franquicias como el Pollo Tropical que han tenido gran éxito en EEUU, donde existe un público latino creciente. Es cuestión de paciencia y de aprender a valorar lo nuestro. Por ejemplo, cada vez que vengo al Ecuador veo oportunidades exportables, entre ellas, el buen servicio, que comienza por la amabilidad y el trato humano. Tal vez he pasado demasiado tiempo en Europa...