

Jacqueline SAETTONI (*)

Innovar para crecer



■ Hoy en día la supervivencia de las empresas depende de la innovación. Si una empresa no se esfuerza por hacer obsoletas sus propias líneas de producto, tarde o temprano un competidor lo hará. Las empresas más innovadoras son aquellas que redefinen cómo funcionan sus industrias, y como resultado generan una gran cantidad de riqueza. Esa capacidad para innovar es un activo intangible.

Pensemos, por ejemplo, en la empresa de computadoras Dell, que vende sólo por teléfono o Internet, veinticuatro horas al día, siete días por semana y que manufac-

nuestras vidas han cambiado. Podemos conocer casi de inmediato los eventos importantes que se dan en distintas partes del mundo. El público ha sabido recompensar económicamente la innovación de Wong: hoy en día vale miles de millones de dólares.

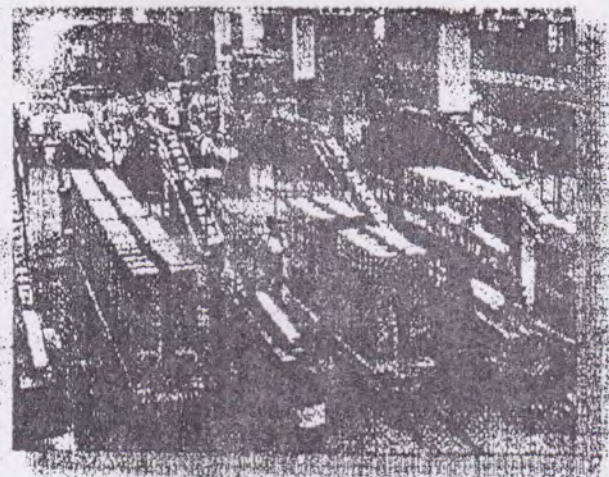
En el Perú, hace ya varios años, Wong sacudió el ambiente empresarial con su propia innovación: brindar un alto nivel de servicio en un país en el que las empresas no tenían mayor competencia y como resultado, brindaban un bajo nivel de servicio. Los empleados de Wong excedían

nuestras expectativas llevando las bolsas de abarrotes hasta el carro sin aceptar una propina, o acercándose a nosotros cuando se nos veía perdidos. Esa capacidad para brindar un excelente servicio ha sido una innovación generada por activos intangibles tales como el conocimiento que tenían los Wong del negocio, la motivación de sus empleados y la habilidad para pen-

sar creativamente. Es decir que en base a los activos intangibles con los que ya contaban (conocimiento, motivación y habilidad para pensar creativamente), generaron otro activo intangible: la capacidad para brindar un alto nivel de servicio. Esta ventaja competitiva basada en activos intangibles es difícil de imitar, porque no existe una receta para replicarla. Es más factible que un competidor copie una tecnología a que copie un concepto empresarial desarrollado específicamente por una empresa, como la capacidad para brindar un servicio desarrollado por Wong.

Los activos intangibles son los nutrientes de la innovación y son importantes generadores de riqueza y crecimiento económico. Para activarlos,

las empresas deben aprender a identificarlos, medirlos y a desarrollar metodologías para administrarlos.



tura las partes de la computadora en diversos países como Malasia y Taiwan. En cualquier momento del día un cliente puede entrar a la web y verificar el estado de su orden de pedido. Más notable aún es que con este concepto empresarial opuesto a lo que era la norma en la industria, ha logrado darle a los clientes algo que ni IBM ni Compaq habían logrado darles: una computadora a la medida de sus necesidades.

Otra empresa innovadora es CNN. Cuando los canales de televisión americanos como ABC, NBC y CBS ofrecían programas de televisión variados, con un horario tradicional, se orientaban al mercado doméstico, y se rotaban los primeros puestos teniendo participaciones de mercado constantes, Ted Turner concibió una estrategia distintiva. Decidió usar la tecnología de cable, adoptar un enfoque internacional, transmitir sólo noticias y hacerlo las veinticuatro horas del día. Gracias a ello,

Para meditar

*Si no te equivocas
de vez en cuando,
es que no lo intentas.*

Woody ALLEN

(*): Profesora de la Universidad del Pacífico.