

*Innovación estratégica  
de negocio,  
factor clave para  
enfrentar  
la revolución digital dentro  
del sector empresarial*

*Universidad Iberoamericana Ciudad de México*

**Sylvia Elisa Hernández Benítez**

sylvia@hernandezbenitez.com

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de las Américas y maestra en Diseño estratégico e innovación por la Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Cuenta con más de 25 años de sólida experiencia profesional, en áreas estratégicas como marketing, estrategia corporativa y planeación de negocio, principalmente en los sectores de alimentos, financiero y automotriz, en empresas multinacionales como Chrysler, Gruma y Metlife. Se ha enfocado en crear valor al negocio en el corto y largo plazo, destacando por ser impulsora de la innovación y la creatividad para enfrentar los desafíos empresariales, por desarrollar un pensamiento estratégico basado en una comprensión profunda del entendimiento del contexto macroeconómico, del consumidor, de la categoría y la compañía y negocio, así como, por tener experiencia multicultural: posiciones globales, regionales y locales. Es columnista en las revistas de negocio Alto Nivel y Fortune.

## Resumen

La revolución digital ha generado cambios radicales en el contexto global. En este contexto se encuentra el mundo de los negocios que está, por un lado, enfrentando a un consumidor informado, empoderado, con más opciones que nunca y, por el otro, a una competencia cada día más feroz. Estos factores obligan al sector empresarial a profundizar seriamente sobre el rol de la innovación, el cual, está obligado a afrontar este nuevo mundo que continuará evolucionando bajo una dinámica de cambio exponencial, gestando desafíos constantes para la creación de valor incesante sin importar el tamaño de las compañías. Este artículo reflexiona sobre la necesidad de visualizar a la innovación como el centro medular del pensamiento estratégico del negocio y como factor inminente para sobrevivir de cara al futuro, desde la definición de su propósito, hasta los procesos operativos, el uso de nuevas tecnologías y la creación de nuevos modelos.

**Palabras clave:** Innovación estratégica, revolución digital, estrategia de negocio, pensamiento estratégico, retos de negocio.

## Abstract

The digital revolution has generated radical changes in the global context, within which is the business world, facing on one hand an informed and empowered consumer that has more options than ever and, on the other, an increasingly fierce competition. This complex situation leads to a serious deepening of the role of innovation inside the business sector, which is obliged to face this new world, that will continue to evolve under a dynamic of exponential change, that results in constant challenges for the relentless creation of value, regardless of the size of the company. This article, brings us to make a reflection on the need to visualize innovation as the core center of strategic business thinking and also, as an imminent factor to survive towards the future, starting from the definition of its purpose, to the operational processes, the use of new technologies and the creation of new business models.

**Keywords:** Strategic Innovation, Digital Revolution, Business Strategy, Strategic Thinking, Business Challenges.

## Entendiendo el ADN de la innovación

Desde la época de la antigua Grecia el concepto de innovación [*kainotomia*] tenía una connotación política; era vista como una “introducción al cambio en el orden establecido”, por lo que se consideraba subversiva o revolucionaria. Platón centraba su significado en el ámbito cultural [juego y música] y su efecto en la sociedad, mientras que Aristóteles en los cambios a las constituciones políticas. Por otra parte, el término innovación proviene del latín *innovatio* que significa “hacer algo nuevo”, por lo que podemos afirmar que la innovación, paradójicamente, no es algo “nuevo” y que ha estado presente a lo largo del desarrollo humano (Godin 2012). De hecho, durante los siglos XVI y XVII en Europa, la innovación llegó a ser considerada como algo diabólico, como un sacrilegio y fue declarada como anatema. Es hasta el siglo **XX** que la innovación empezó a estar más vinculada al sector empresarial, siendo redefinida y reinterpretada por diversos autores, que van desde Schumpeter, quien en 1934 describe el concepto de innovación como el *driver*<sup>1</sup> fundamental del desarrollo económico y acuña la expresión popular de “destrucción creativa” para describir cómo las nuevas innovaciones técnicas pueden transformar las industrias existentes y crear un nuevo valor al destruir valores y estructuras previas (Schumpeter 1934), o Peter Drucker, cuya definición en 1985 estableció que “la innovación es un cambio que crea una nueva dimensión del desempeño” (Drucker 1985).

El hecho es que hay cientos de definiciones e interpretaciones alrededor de la innovación empresarial. Las más recientes han sido planteadas principalmente por los precursores y líderes de las empresas tecnológicas digitales que han impactado al mundo en los últimos 30 años, siendo Steve Jobs uno de los más reconocidos y quien sustenta a la innovación efectiva en 7 secretos —vinculados más a valores emocionales que a una óptica estratégica ra-

cional— que son: la pasión; creer en una visión inspiradora; cuestionar la realidad; estar enfocado; vender sueños y no productos; crear experiencias increíbles, y tener comunicación efectiva.

Hoy han surgido una gran cantidad de metodologías para implementar la innovación dentro de los negocios y, al respecto, también han surgido algunos cuestionamientos: ¿ésta debe ser vista como una herramienta o como una estrategia de valor? y, ¿qué tanto ha evolucionado la perspectiva de la innovación en sí misma?

## La reinención de la innovación

Es un hecho que la revolución digital<sup>2</sup> ha provocado que, en nuestros tiempos, la palabra innovación tenga un uso constante, cotidiano, e incluso trillado dentro de nuestras vidas, a veces como solución y otras como herramienta. Por esta situación, pareciera que la innovación está de “moda” y, especialmente dentro del sector empresarial, está siendo vista como un “método” y no como el eje central dentro del desarrollo estratégico del negocio. El concepto, visto así, resulta infravalorado ya que puede ser una miopía concebir a la innovación como área de desarrollo de nuevos productos —como fue estructuralmente implementada por muchos años por las empresas—, pero también lo es el vincularla únicamente a la tecnología como sucede en muchos casos actualmente. Es un hecho que la tecnología ha sido un detonador de cambio fundamental en los nuevos modelos de negocio que han impactado nuestras vidas, en su mayoría concebidos y creados por las muy sonadas *startups*, no obstante, la innovación va mucho más allá en la persecución de la generación de valor en cualquier sector.

A pesar de este *boom* actual del concepto, si analizamos la eficacia y desempeño de la innovación de negocio, se puede ver que de acuerdo al Índice Global de Inno-

1 Factor crítico que determina el éxito o fracaso de la estrategia de una organización (Diccionario de Negocios 2020).

2 El rápido desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la innovación de los sistemas digitales representan una revolución que ha cambiado fundamentalmente la manera en que la gente piensa, actúa, comunica, trabaja y gana su sustento. La llamada revolución digital ha forjado nuevas modalidades de crear conocimientos, educar a la población y transmitir información (International Communication Union 2003).

vación del INSEAD, el resultado no logra ser el óptimo, ya que, existe una brecha entre el crecimiento económico y la inversión que provocó que la productividad de la misma decreciera en un 1.8% en el 2017 (Dutta y otros 2018). En un estudio efectuado por CB Insights a 677 corporativos en 37 países, en donde se preguntó: “¿Qué tan en riesgo está su empresa de ser discontinuada por tecnologías y compañías emergentes?”, sólo 4% dijo que no estaba en riesgo (CB Insights 2018). Esto implica que la innovación disruptiva no está siendo un eje rector de fondo para el mundo de los negocios.

Por lo tanto, ante los desafíos actuales y la necesidad de re-inención constante, es inminente concebir a la innovación como un pilar estratégico dentro de la plataforma de gestión del negocio y como un factor clave, no sólo en la diferenciación contra su competencia, sino también como un detonador en la creación de valor para los *stakeholders* o grupos de interés y para tangibilizar el propósito y razón de ser de la empresa. Implica cambiar la óptica de innovación operativa o de herramienta a una visión de innovación estratégica integral, inmersa desde el propósito del negocio, su propuesta de valor, sus procesos operativos, hasta la responsabilidad social en términos de sostenibilidad, y ser colaborativa y por supuesto, ser aplicada con metodologías eficientes y rápidas que generen soluciones dinámicas.

De acuerdo a un estudio del *Boston Consulting Group* publicado en 2018, el cual rankea a 50 empresas en innovación, solo el 16% de las empresas menos fuertes considera importante dentro de sus informes las decisiones de inversión en innovación (Ringel y otros 2018). Dicho lo anterior, la innovación se tiene que reinventar a sí misma, ampliar su perspectiva hacia una innovación de pensamiento estratégico de negocio de fondo, y tener un rol esencial dentro del modelo de gestión de la compañía a través de un proceso multidisciplinario de transformación continua y enfocado a la generación de valor constante. Para ello, es necesario que la innovación y la estrategia estén sólidamente fusionadas por los retos del negocio.

## Enfrentando el futuro hoy: Los desafíos del mundo de los negocios

**P**ara hablar de desafíos y perspectivas del negocio el sector empresarial debe hacerse antes algunas preguntas: ¿qué significa el futuro hoy? Según la concepción lineal de tiempo aceptada en la mayoría de las civilizaciones humanas, el futuro es la porción de la línea temporal que todavía no ha sucedido; en otras palabras, es una conjetura que bien puede ser anticipada, predicha, especulada, postulada, teorizada o calculada a partir de datos en un instante de tiempo concreto. Ahora bien, ¿cómo advertir el futuro ante una revolución digital que detona una dinámica de cambio exponencial constante? Es un hecho que los cambios incesantes que vivimos actualmente como sociedad y como organizaciones nos llevan a percibir al futuro más cerca y cambiante que nunca, bien dice Jan Chipchase, investigador en comportamiento humano y antropólogo, que el futuro está escondido a plena vista (Chipchase 2013). Otra óptica valiosa al respecto es la de Jim Dator, profesor y director del *Hawaii Research Center for Futures Studies*, quien habla de un “crecimiento continuo” y advierte que todo lo que existe ahora y ha existido en los últimos cientos de años seguirá creciendo y cambiando. Asimismo, se puede coincidir con su perspectiva de que el futuro no se puede predecir porque no existe; sin embargo, lo que sí se puede hacer es imaginar futuros alternativos e influir en ellos a través de la planeación estratégica (Dator 2002). Por lo tanto, las empresas que no sean capaces de mirar rápida y constantemente hacia afuera y hacia adelante, simplemente no sobrevivirán.

Pero, ¿qué es lo que ha cambiado tan drásticamente? La respuesta es muy clara, enfrentamos un mundo globalizado que, combinado con la revolución digital, ha conllevado una dinámica de cambio exponencial, aunado a la presencia de múltiples generaciones en la sociedad. Hoy convivimos más micro-generaciones que nunca, lo cual ha

provocado un contexto en constante transformación, más diversificado, incalculablemente más competido y, por ende, mucho más retador. Lograr la diferenciación dentro de los millones de opciones que surgen cada día en todos los sectores, que se traducen en una competencia voraz, no es algo menor. Por lo tanto, como principio, todo modelo de negocio debe tener la premisa de la búsqueda constante de la diferenciación, y aún más, en tiempos de crisis.

En el mundo de los negocios ya no hay competidor débil, los grandes corporativos forjados a lo largo de muchas décadas tienen de frente a las startups, estos nuevos modelos de negocio generadores de nuevas propuestas de valor que basan su plataforma de comercialización de productos o servicios en la tecnología, lo cual facilita su escalabilidad y crecimiento rápido y sostenido, impactando a muchos sectores. Por lo anterior, es imperioso establecer a la innovación como una plataforma estratégica generadora de valor al negocio, y para ello, esta debe partir entonces del entendimiento profundo del contexto y no solamente como un laboratorio de lluvia de ideas para solucionar problemas con un método.

### Entendiendo el contexto: PEEST

**D**ada la imparable dinámica de cambio que enfrentamos, las implicaciones para el futuro son difíciles de predecir. Es por ello que, para consolidar a la innovación estratégica como eje dentro del sector empresarial es imperante entender los retos que enfrentan los negocios ante el contexto actual y, por supuesto, futuro. Y es que, hasta hace algunos años, la mayoría de las empresas y especialmente los grandes corporativos definían su planeación de negocio orientándose en el largo plazo y con base en proyecciones financieras, a partir de las cuales se determinaban los objetivos de negocio sobre los que se debía enfocar toda la organización. Hoy en día, no es que no sea necesario tener proyecciones financieras, simplemente ya no es suficiente y el corto plazo se vuelve también modular.

Asimismo, para enfrentar el futuro, ya tampoco basta con entender a los consumidores y a la competencia, como fue en el pasado, como clave para el desarrollo

de productos de marcas muy reconocidas que hoy ante un contexto diferente, han perdido valor ante las nuevas generaciones, y se encuentran fuera del top de las marcas globales más valiosas (Kantar MillwardBrown & WPP 2018). ¿Qué cambió, si han lanzado nuevos productos, han cambiado sus envases y el diseño de imagen entre muchas acciones infructíferas? La respuesta es contundente: el contexto. No se puede perder de vista que es el entorno el que determina los estilos de vida, conductas, comportamientos, necesidades e incluso expectativas. Cualquier modelo de negocio debe tener presente que, sin entender el entorno, difícilmente se podrá tener una visión estratégica que responda anticipadamente, en tiempo y forma, a los retos generados por la dinámica de cambio actual, inclusive para sobrevivir. He aquí la preponderancia y valor de la innovación estratégica.

Así pues, las variables que determinan el contexto o entorno, también referido como macroambiente, se han incrementado y, si bien, sigue siendo muy relevante dilucidar el impacto económico, político y social, es un hecho que dada la complejidad y retos globales que enfrenta la humanidad, ya no son suficientes. Variables como la tecnología, el medio ambiente y la sustentabilidad, vinculados a la ética y los valores, son medulares en la dinámica que mueve al mundo y a la humanidad a cada segundo. De ahí la relevancia de generar dentro de las organizaciones un pensamiento estratégico innovador, basado en la inmersión constante y el análisis del entorno PEEST (Político, Económico, Ecológico, Social y Tecnológico) como eje de la estrategia de negocio.

Muy atinadamente se dice que, en el mundo de los negocios, sobrevive el que acciona y no el que reacciona, o también que ya no son los grandes los que se comen a los chicos sino los rápidos los que se comen a los lentos. Pero para lograrlo, en ambos casos, hay que tener la habilidad de moverse al ritmo de las variables completas que determinan nuestro entorno o contexto.

### Entorno político: Líderes provocadores y extremistas en tendencia, freno a la innovación.

Si bien, la política tenía en sus orígenes una perspectiva meramente filosófica, no se puede desvincular su

esencia de la del ser humano y de su evolución social, ya que, hay un principio intrínseco en la naturaleza del hombre que se traduce en la búsqueda constante por mejorar su calidad de vida y coexistencia social; bajo esta perspectiva, la política ha jugado un papel prioritario en la lucha por manejar a las sociedades bajo ideologías de centro, de derecha y de izquierda. Ahora bien, el origen más reciente de la ciencia política como tal, nace con Nicolás Maquiavelo en el siglo *XVI*. Podemos decir entonces que la política ha tenido un rol importante dentro de la transformación social y, por ende, es posible establecerla como un eje rector del desarrollo económico del mundo.

Por lo anterior, es muy difícil separar a la política de los negocios, por no decir que imposible, por múltiples razones que van desde la necesidad que tienen los gobiernos para apalancar el crecimiento y desarrollo en el sector privado, visto como un generador e incentivador económico y de fuentes de empleo, hasta el impacto negativo que pueden sufrir las empresas, derivado de un contexto político inestable e incluso corrompido, sin dejar de lado el impacto que tiene también en los hábitos de consumo.

Hoy podemos constatar que cuando en los países se generan ambientes políticos exaltados y descompuestos, derivados de luchas de poder y conflictos de intereses, el sector de negocios se ve afectado, ya que se genera un ambiente negativo y de desconfianza, contrayendo el consumo y frenando tanto la inversión nacional como la extranjera. La inestabilidad política también frena la innovación; por ejemplo, el caso de Venezuela es muy claro, al modificar su política económica y orientarla hacia una ideología populista las empresas se vieron afectadas, aun siendo multinacionales, tanto en su rentabilidad como en su responsabilidad social; vimos cómo el gobierno decidió expropiar empresas sin reglas de juego claras para el desarrollo y continuidad del futuro empresarial.

Asimismo, otros temas derivados de una perspectiva política como pueden ser los regulatorios, fiscales y legales, también pueden tener un fuerte impacto en el desempeño del negocio; por ejemplo, poner impuestos a ciertos productos que los hagan más inaccesibles al consumidor, bloquear importaciones, etcétera.

Y aun cuando las empresas contribuyen sustan-

cialmente al PIB y a la generación de empleos sostenibles en la mayoría de los países, en condiciones políticas estables, es un hecho que la política extremista puede ser un gran enemigo para el sector empresarial. En la revista *Strategy+Business*, que publica PwC, en su artículo *Will Stronger Borders Weaken Innovation?*, se describe como el flujo de talento, inversión e ideas que han impulsado los esfuerzos globales de investigación y desarrollo (I&D) de las empresas, pronto pueden verse obstaculizados por el auge del nacionalismo económico, debido a que este está motivado por una serie de intenciones—muchas de las cuales son debatibles—que tienen una consecuencia: a medida que muchos políticos de las principales potencias económicas del mundo miran hacia adentro, el ámbito de la innovación ha caído en la incertidumbre. El artículo también destaca que el modelo de innovación global respaldado durante mucho tiempo por las multinacionales líderes, basado en el flujo libre de información, dinero y talento a través de las fronteras, está en riesgo (Jaruzelski y otros 2017). Las políticas inspiradas en el nacionalismo económico pueden resultar contraproducentes al interrumpir las actividades de I&D para los nuevos productos y servicios que generarían los empleos, el crecimiento y la riqueza del futuro. El peligro de esta nueva realidad se ve exacerbado por la tendencia global general de disminución del crecimiento del gasto en I&D del sector público.

Aunado a esto, no podemos hacer a un lado que uno de los retos que enfrenta el mundo actual es el surgimiento de líderes políticos provocadores, extremistas y populistas, sin importar la ideología de la cual provengan: el *Brexit* venció en Reino Unido, partidos de extrema derecha toman fuerza en Europa y también en Estados Unidos con Donald Trump, Venezuela inmerso en una enorme crisis económica y social derivada de una política radical populista:

El desplome de la economía de Venezuela ha superado todos esos desastres. Venezuela experimenta el mayor colapso económico sucedido en un país sin guerra en al menos 45 años, según los economistas. “Cuesta pensar en una tragedia humana de esta magnitud que no sea producto de

una guerra civil”, comentó Kenneth Rogoff, profesor de economía de la Universidad de Harvard que fue el economista en jefe del Fondo Monetario Internacional (FMI). “Este puede ser el ejemplo más sobresaliente de políticas desastrosas en décadas” (Kurmanaev 2019).

Nicaragua también en conflicto por un líder dictador que no suelta el poder y por su parte, México, que vive su primer gobierno de enfoque populista, bajo la presidencia de Andrés Manuel López Obrador, quien ya ha mantenido desde su campaña diversas controversias y confrontaciones con el sector empresarial, empezando por la decisión de cancelar el nuevo aeropuerto de Texcoco, lo cual ha impactado negativamente en la calificación de México para Fitch Ratings, Estándar & Poors, Moodys, entre otras, afectando así la perspectiva de los inversionistas (Eschenbacher 2019).

Soumitra Dutta, decano de la Facultad de Negocios de SC Johnson en la Universidad de Cornell y coautor de la publicación anual *Índice de Innovación Global* (GI) menciona que:

Con el mayor enfoque en el nacionalismo y algunas tendencias proteccionistas, existe un temor real de que esta tendencia a la baja pueda continuar y que los beneficios de la globalización de la I&D, de los que todos nos hemos beneficiado, no sean tan fuertes o de hecho se vuelvan más débiles para seguir adelante (Dutta y otros 2018).

La visualización del entorno político por parte del sector empresarial debe siempre considerar tanto la estabilidad política, como las expectativas del poder ya que, finalmente, se traducen en regulaciones y leyes que pueden tener efectos incalculables.

En fin, lo cierto es que el entorno político representa una variable fundamental en la perspectiva del negocio y es cambiante por lo que las empresas deben estar siempre atentas y preparadas para hacer frente a los posibles impactos que este pueda tener en su desempeño a corto y largo plazo. No hay que perder de vista que la innovación puede tener un rol preponderante dentro de la estrate-

gia de negocio, tanto para enfrentar como para capitalizar contextos políticos desafiantes.

### **Entorno económico: Crecimientos moderados en medio de la incertidumbre y volatilidad constante**

De nada sirve crear una propuesta de valor extraordinaria para los usuarios si no es viable en la implementación, ya sea porque las condiciones macro económicas no sean la óptimas, impactando, por ejemplo, en un consumo negativo por bajo poder adquisitivo derivado de una recesión, o incrementos en costos por una devaluación de la moneda, entre otras muchas afectaciones que, sin duda, impactan en la generación de valor al negocio, en términos de rentabilidad y viabilidad. Por ello, no se puede perder de vista que el crecimiento o decrecimiento incide directamente en el consumo y costos de operación; por lo tanto, para hablar de macroeconomía, primero que nada, es importante partir de una perspectiva global dentro de la cual todas las economías del mundo se interconectan a través de los mercados internacionales de bienes, servicios y capitales.

De acuerdo con la ONU:

el último decenio ha estado marcado por una serie de crisis económicas y eventos negativos, desde la crisis financiera mundial de 2008-2009, pasando por la crisis de la deuda soberana europea de 2010-2012, hasta los reajustes de los precios mundiales de los productos básicos de 2014-2016. A medida que se calman esas crisis y las persistentes tensiones que las acompañaban, la economía mundial se ha venido recuperando, concediendo así un mayor margen de maniobra para reorientar las políticas hacia cuestiones de más largo plazo (División de Políticas y Análisis Económicos 2017).

Por su parte, el Banco Mundial pronostica que después de registrar 3.1% tanto en 2017 como en 2018, se espera que el crecimiento de la economía mundial se desacelere en los próximos dos años conforme se disipe el exceso de capacidad a nivel global, los principales bancos centrales normalicen sus políticas y madure la recuperación de los exportadores de productos básicos. Según sus previsiones, el

crecimiento económico mundial se reducirá al 2.6% en 2019, un porcentaje más bajo de lo previsto, antes de aumentar levemente al 2.7% en 2020 (World Bank 2019).

¿Por qué es importante para el sector de negocios mantenerse vigilante del contexto macro? Claramente, para definir el desarrollo sostenible del negocio. Las empresas deben aprender a sortear el impacto de un contexto macroeconómico de bajo crecimiento, incierto o incluso de alta volatilidad e inestabilidad, ya que, aun teniendo el modelo de negocio más eficiente, no es posible deslindarse del impacto macroeconómico, mismo que puede tener implicaciones importantes por tipos de cambio, tasas de interés, mercado accionario a la baja, precios de *commodities* e insumos, guerras arancelarias, emergencias globales de salud, etcétera. Hay que recordar que, durante la crisis económica mundial del 2008, muchas empresas sólidas enfrentaron severas dificultades, algunas hasta el punto de desaparecer.

También está el otro escenario que puede ser positivo para el negocio, claro, si se tiene la habilidad de anticiparse e identificar las oportunidades que pueden ser resultado del contexto aun en épocas de crisis. Aquí la innovación estratégica debe ser la mejor aliada; un ejemplo muy claro es el *boom* que tuvo la economía colaborativa, derivada de la crisis financiera global del 2008. De acuerdo a Rachel Botsman, la economía colaborativa o *Shared Economy* se entiende como: “un modelo económico basado en compartir los bienes y recursos poco utilizados (desde espacios hasta habilidades) por beneficios, monetarios o no” (Botsman 2015). Pudimos ver como ante la necesidad de optimización de recursos generada por esta crisis, surgieron con éxito diferentes modelos de negocio, *startups* en su mayoría, apalancados en tecnología, y que van desde oficinas de *co-working*, nuevas fórmulas de transporte y hospedaje operadas desde aplicaciones y plataformas electrónicas, micro prestamos entre particulares; entre muchos otros modelos de negocio que han modificado nuestros comportamientos y hoy son parte de nuestro estilo de vida.

Ante esto, está claro que el impacto de los avances tecnológicos de la llamada cuarta revolución industrial están ya suponiendo una nueva economía, vislumbrada como la economía 4.0, cuyo modelo está fundamentado por el uso de la tecnología digital, la cual infliere directamente en la automatización y eficientización de los sistemas, productivos, comerciales, científicos, incluso políticos y en general todos los sistemas sociales, lo cual está modificando las formas de operación y desempeño de un negocio de cualquier sector o industria en el futuro inmediato.

Finalmente, más allá de los pronósticos y perspectivas, el entendimiento y análisis del entorno macroeconómico siempre será fundamental para saber en qué condiciones de desempeño y efectividad compite un modelo de negocio local con otros del mundo, o en qué condiciones se desarrollan los negocios en un sector de la economía del país comparada con otros sectores nacionales e internacionales.

### **Ecológico: Sostenibilidad y valores, imprescindibles para un mejor futuro**

Otra variable medular en el análisis del contexto de negocios es la vinculada al tema ecológico y de sostenibilidad. Ante los impactos del crecimiento social, el imparable desarrollo industrial y la decadente calidad de vida mundial, es cada vez más común en la sociedad actual y aún más para las nuevas generaciones la conciencia, preocupación y enfoque hacia la conservación del medio ambiente; es decir, la búsqueda constante por la sostenibilidad del mundo. Cabe señalar que el concepto de desarrollo sostenible aparece por primera vez en el *Informe Brundtland*, también llamado “Nuestro futuro común”, publicado en 1987, definiéndolo como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones (World Commission on Environment and Development 1987).

Así pues, hoy en día, la sustentabilidad<sup>3</sup> y sostenibilidad<sup>4</sup> se han centrado en tres pilares esenciales: la protección

3 **Sustentabilidad:** asegurarse que los recursos naturales, necesarios para la sobrevivencia no se extingan, que aquellos no renovables se aprovechen más que los renovables e incluso que el desarrollo de contaminantes no exceda al proceso de regeneración (Fernández 2017).

4 **Sostenibilidad:** proceso para satisfacer la totalidad de las necesidades actuales sin comprometer ni afectar tanto a los pares de la generación actual como a las generaciones futuras (World Commission on Environment and Development 1987).

medioambiental, el desarrollo social y el crecimiento económico. Estos pilares parten de las premisas de que la naturaleza y el medio ambiente no son un generador infinito de recursos, que es inminente la implementación de acciones constantes para su conservación y uso racional, que se debe fomentar el desarrollo social bajo una perspectiva holística entre gobiernos, comunidades y culturas para alcanzar niveles óptimos en la calidad y bienestar de vida en términos de salud, educación, alimentación, etcétera, y para ello, es necesario promover un crecimiento económico que genere riqueza suficiente y equitativa para todos, pero sin impactos perjudiciales hacia el medio ambiente.

Pero, ¿quién debe tomar acción?, una pregunta simple pero ambiciosa ya que, es un hecho que los diferentes *stakeholders* que van desde el sector gubernamental, empresarial, social, mediático hasta el académico, tienen un rol esencial para enfrentar los retos de la humanidad actual y futura y no les será posible mantenerse al margen bajo ninguna perspectiva. Hay que actuar; este es el llamado constante de los últimos años del *World Economic Forum*, quien se ha encargado de monitorear la evolución de los principales retos globales, los cuales se segmentan en 5 temas centrales conectados entre sí: económico, de medio ambiente, geopolíticos, sociales y tecnológicos, mismos que se pueden apreciar en las figuras 1 y 2.

Pues bien, en este contexto y dada la dimensión y alcance de los retos globales y el objeto de este análisis, es imperioso que el sector empresarial considere estas variables como parte de su visión estratégica y no únicamente por el impacto que pueda tener de manera directa en el desempeño del negocio, por escasez de recursos, aspectos legales, etcétera, sino tomando un compromiso auténtico hacia la transformación del contexto; es decir, las empresas deben ser detonantes constantes del cambio en busca de soluciones. En una carta titulada *The sense of purpose* [sentido de propósito], Larry Fink, CEO de *BlackRock*, la mayor gestora mundial de fondos, asegura que los gobiernos no poseen ya la capacidad para resolver estos problemas y que es el sector empresarial quien tiene los recursos, capacidad de gestión y talento para enfrentarlos. La innovación social que aporte el sector empresarial juega un papel preponderante en las soluciones a los grandes problemas que

enfrenta el mundo (Fink 2018). También Michael Porter, economista estadounidense, ha publicado varios artículos sobre el propósito moral de las empresas y sobre cómo éstas, si desarrollan acciones de responsabilidad social empresarial que atiendan a este propósito, conseguirán mejores resultados. Como aseguran ambos autores, una visión estratégica destinada a resolver problemas sociales genera innovación y abre nuevos mercados.

Por lo tanto, la contribución empresarial hacia los retos globales bajo una perspectiva de responsabilidad social no es un tema de *marketing* y posicionamiento de marca, implica ir mucho más allá de la conveniencia en imagen y reputación, es impactar de manera profunda en la visión estratégica del negocio, empezando desde su propósito y razón de ser, hasta la gestión operativa del mismo. Ser socialmente responsable no debe verse como una obligación sino como un generador de valor hacia la empresa y sus *stakeholders*, a través de la innovación y a la vez reforzando la competitividad. En palabras de Richard Branson: “Con la riqueza extrema viene una responsabilidad extrema. Y la responsabilidad para mí es invertir en crear nuevas empresas, crear trabajos, emplear a personas, y separar dinero para afrontar problemas en los que podamos hacer la diferencia” (Gómez 2014).

### **Entorno Social: Micro generaciones en transformación constante**

Los humanos somos seres sociales por naturaleza y basamos nuestra evolución en las relaciones que tenemos entre sí y en diversos factores entre los que están los culturales, económicos, políticos y, por supuesto, tecnológicos. Asimismo, no se debe perder de vista también que los cambios demográficos y generacionales junto con los inminentes avances tecnológicos provocan transformaciones a una velocidad exponencial que impactan fuertemente los estilos de vida.

Debido a lo anterior, concentrarse en el contexto social bajo una perspectiva empresarial y de negocio implica entender a profundidad los efectos que tienen estos factores en el desarrollo de la sociedad y los colectivos que la conforman, ya que, de este conocimiento se desprenderá el poder desarrollar propuestas de valor alineadas a la

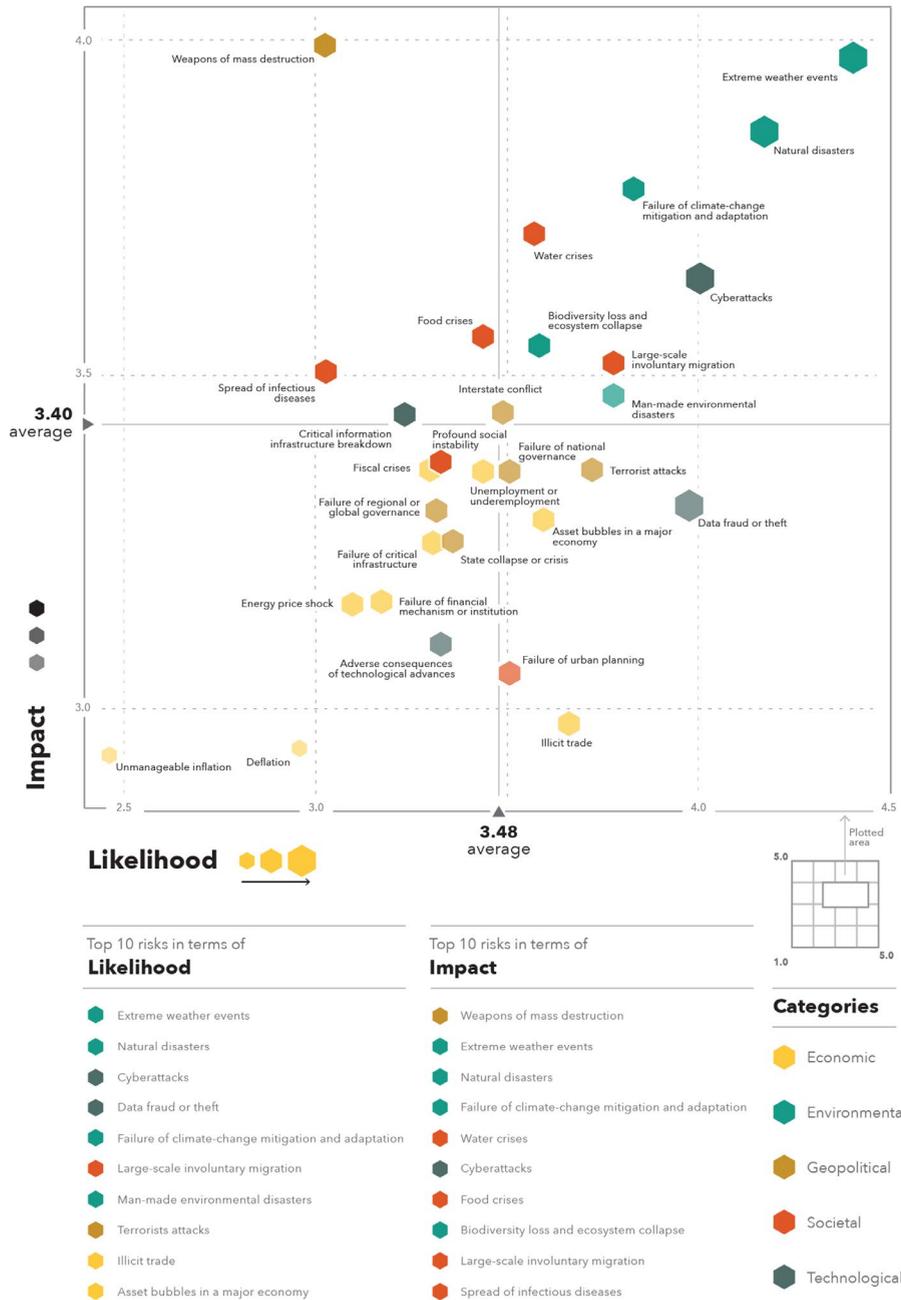
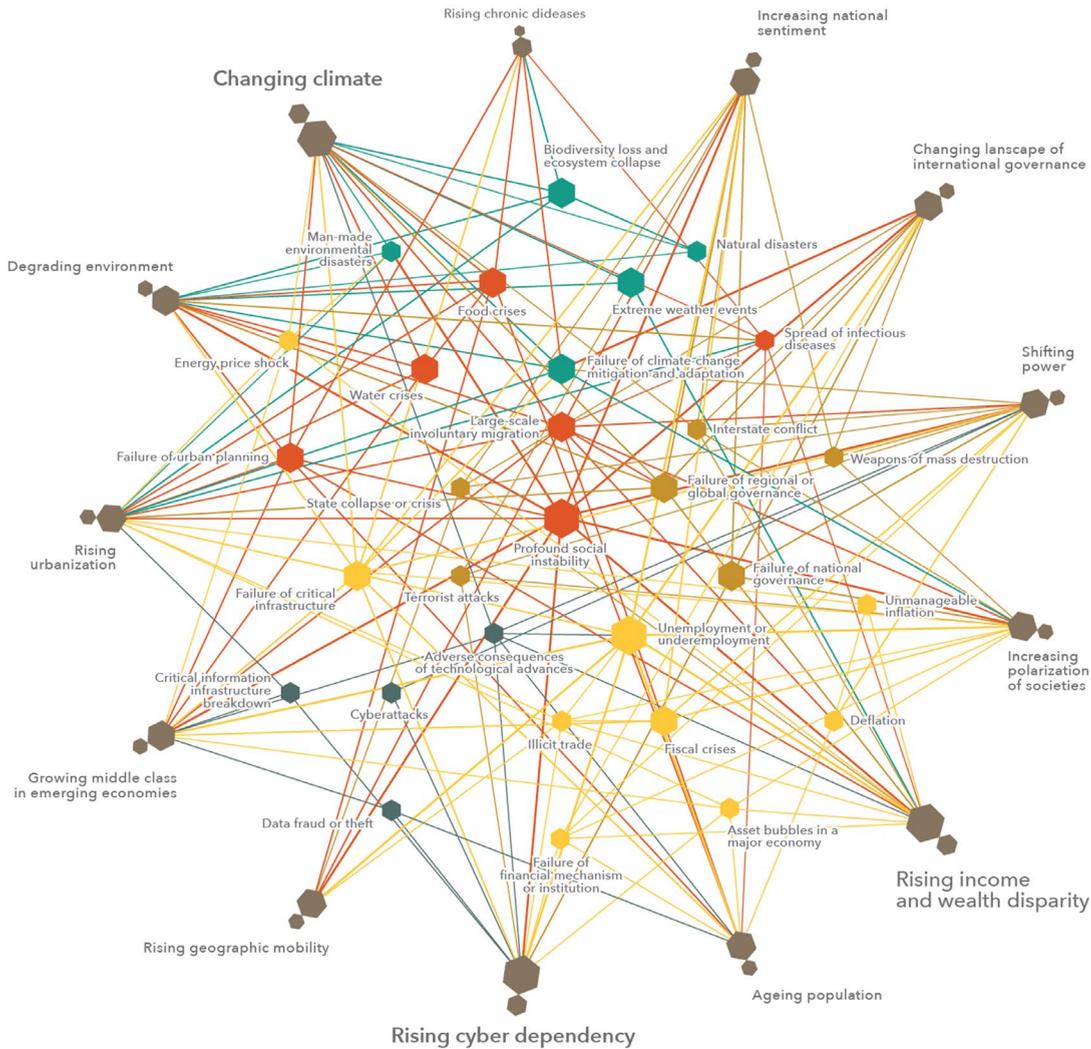


Figura 1. Panorama mundial de Riesgos 2018. Fuente: World Bank. The Global Risks Report 2018.



**Economic Risks**

**Geopolitical Risks**

**Technological Risks**

**Environmental Risks**

**Societal Risks**

**Risks**



Number and strength of connections ("weighted degree")

**Trends**



Number and strength of connections ("weighted degree")

Figura 2. Mapa de Interconexiones de Riesgos y Tendencias 2018 Fuente: World Bank. The Global Risks Report 2018.

realidad social. Es muy importante el entorno para definir nuestros comportamientos como sociedad, como ejemplo: la crisis mundial del 2008-2009 coadyuvó en la gestación de una sociedad más “inteligente” en el gasto y consumo; es decir, aprendimos a ser más racionales y a buscar una relación óptima entre el valor recibido contra el costo. Aún y cuando hubo recuperación económica, y de la mano la del poder adquisitivo, los consumidores no regresamos al mismo comportamiento anterior y podría decirse que aprendimos a no gastar innecesariamente, hecho que se ha acentuado en las nuevas generaciones.

Por otro lado, un punto medular del entorno actual es que estamos viviendo un contexto social multigeneracional más diverso que nunca, esto supone un enorme reto social: ante aproximadamente 50 años de diferencia convivimos *Baby Boomers*, *Generación X*, los muy mencionados y mitificados *Millennials*, los poderosos *Centennials*, la incipiente generación *Alpha* (hijos de los *Millennials*) y la futura generación *Beta*; por lo tanto, se vuelve imprescindible entender desde la perspectiva social, cuál es el rol y el aporte de cada generación dentro del contexto actual y futuro. Lo importante aquí es que a partir del hecho de que no necesariamente es un tema de edades cada una de estas generaciones es resultado de vivencias y experiencias particulares que están definidas por una serie de características psicográficas únicas que las diferencian de las demás y que determinan desde la forma de relacionarse hasta sus estilos de vida, comportamientos, valores y prioridades. También la vinculación a la tecnología ha sido un elemento definitorio. Las implicaciones de la multigeneracionalidad son de alta relevancia estratégica, por lo que las compañías deben ser cada vez más capaces y proactivas para diseñar y enfocarse en personas-arquetipos<sup>5</sup> estratégicos afines al propósito de la empresa y sus marcas.

Otro punto clave dentro del contexto social derivado de la era digital y que no se puede dejar de lado es el empoderamiento del consumidor. Tal como lo comenta Bill Quain en su libro *El poderío de ser Prosumidor*: el cambio de consumidor a prosumidor, empoderado a través del acceso cons-

tante a la información y capacidad de opinión a través de las redes sociales, teniendo como resultado, un consumidor más exigente que nunca y más valiente y expresivo e incluso, abiertos a la denuncia constante de lo que no es acorde a sus valores y expectativas (Quain 2000). Es un hecho que, en la sociedad actual, las nuevas generaciones están mostrando diferentes prioridades en sus estilos de vida y valores. Son mucho más comprometidos con las causas sociales y humanitarias; individualistas, pero abiertos a otras culturas; más interesados en viajar y son férreos defensores de la diversidad e inclusión, especialmente en relación con temas como la orientación sexual, los derechos de las minorías, raza y la igualdad de género. Son capaces de relacionarse con personas muy diversas a través de las redes sociales y adoptan una postura crítica ante los temas mundiales que les preocupan, incluyendo el medio ambiente, apoyándose en la inmediatez y accesibilidad a la información.

Es una realidad que las empresas enfrentan a consumidores con “causa y valores”, mucho más exigentes y con más opciones que nunca, lo que nuevamente, conlleva a mantener a la innovación estratégica como eje clave en la creación constante de propuestas de valor diferenciadas, relevantes y con causa.

### **Entorno tecnológico: ¿Una amenaza o la gran oportunidad para los negocios?**

Aunque hoy se perciba a la tecnología como un “disruptor habitual” en nuestras vidas, lo cual suena contradictorio, esta ha estado presente históricamente en la evolución de la humanidad, generalmente interpretada como la ciencia aplicada a la resolución de problemas concretos. Ahora bien, encontraremos mucho más sentido si partimos del origen etimológico de la palabra: proviene del griego y está formada por los vocablos *tekne*, que significa arte, técnica y oficio y *logos* que significa conjunto de saberes. Por lo tanto, esta palabra constantemente ha estado asociada al conocimiento aplicado al desarrollo de instrumentos y máquinas que permiten fabricar objetos y modificar el entorno. Y aunque podemos establecerla como la puesta en práctica del cono-

5 El término “arquetipos” hace referencia a modelos de personas que representan patrones de comportamientos, motivaciones, estilo de vida, hábitos, intereses y necesidades de tus clientes (Morales 2017).

cimiento científico para satisfacer las necesidades humanas, pareciera que en la actualidad la ciencia se tecnifica y la tecnología se hace más científica.

Constantemente se dice que estamos viviendo la era tecnológica y es indiscutible que actualmente la tecnología juega un rol preponderante para la ciencia y la economía, generando impactos inconmensurables en la sociedad y, por ende, en el sector empresarial. Es tan relevante que puede incidir radicalmente en la desaparición de una industria o en el surgimiento de otra. Pero, ¿por qué puede ser una amenaza o una oportunidad para el sector empresarial? Porque es imposible desvincular a la tecnología de la sociedad. Thomas Hughes, escritor, político y reformador social inglés, en su obra titulada *La evolución de los grandes sistemas tecnológicos*, publicada en 1987, define a los sistemas tecnológicos como “construcciones sociales que a su vez configuran a la sociedad, con componentes destinados a la resolución de problemas complejos” (Hughes 1987). Hughes, define a la tecnología como:

Un sistema interrelacionado de conocimientos, artefactos, destrezas, y habilidades, recursos naturales, estimaciones económicas, valores y acuerdos sociales, preferencias culturales y estéticas, etc. Sería entonces errático no entenderla como un sistema constante que forma parte de la transformación social y del desarrollo económico (Hughes 1987).

Hemos hablado del impacto de la revolución digital en el contexto social y organizacional, pero es inminente hacerlo también desde la perspectiva estratégica y funcional del negocio. Se debe considerar que, en principio, el nuevo entorno digital está provocando que se genere la mayor cantidad de información en la historia. Solo para dimensionarlo: hasta el año 1500 se generaron 5 exabytes de información o 500 gigabytes, hoy generamos 2.5 trillones de bytes o 2.3 billones de gigabytes de datos todos los días. ¿Qué hacer con tanta información? Esto supone un gran reto para la humanidad y, por supuesto, para el sector em-

presarial, el cual juega un rol preponderante más allá de la industria en la que participe.

Hoy parece prácticamente imposible imaginar una organización que, sin importar su tamaño y sector, no tenga al alcance una enorme cantidad de datos relacionados a sus clientes y consumidores, basados primordialmente en sus comportamientos y hábitos cotidianos a través del internet de las cosas, las redes sociales y la inteligencia artificial. Esa gran cantidad de información que es llamada *Big Data*. Y sí, sin duda, el valor de los datos tiene un aporte importante para generar la inteligencia de negocio que permita determinar factores clave en el desarrollo de propuestas de valor con características más convenientes, funcionales e incluso predictivas y detalladas por mercados, regiones geográficas, edades, gustos, perfiles, etcétera. El no hacerlo, se traduce en una enorme desventaja, generando una enorme miopía en el visón estratégica del negocio.

Otro factor importante de esta era digital<sup>6</sup> dentro del sector empresarial es la capacidad y habilidad de utilizar las nuevas tecnologías exponenciales, las cuales detonan una velocidad de cambio acelerada teniendo como consecuencia una era de innovación mucho más rápida. Las tecnologías exponenciales pueden ser entendidas como aquellas que duplican su potencia o velocidad de procesamiento cada año, mientras que sus costos se reducen a la mitad. La inteligencia artificial, la realidad virtual, la informática y la nanotecnología son algunos ejemplos de las tecnologías exponenciales que están transformando al sector empresarial aportando soluciones de toda índole en sectores de salud, alimentos, educación, consumo, etcétera.

Dependerá de la forma de adoptarla dentro del negocio si la tecnología es una amenaza o una oportunidad. No se debe perder de vista que son las tecnologías exponenciales las que están reconfigurando los modelos de futuro de las empresas y sólo sobrevivirán las que tengan la capacidad de reinventarse perpetuamente. De acuerdo al libro de Organizaciones exponenciales: “El tiempo de vida promedio de una empresa S&P 500<sup>7</sup> ha decrecido de 67

6 Llamada así por el uso de las tecnologías de la información y comunicación vinculadas a la revolución digital.

7 Las “S&P 500” o “Standard & Poor’s 500 Index” es el índice elaborado por la calificadoradora Standard & Poor que enlista a las 500 mayores compañías públicas de Estados Unidos considerando su valor de capitalización (Kenton 2019).

años (1920's) a 15 años (hoy)” y “En los siguientes 10 años, el 40% de las empresas *Fortune* 500 desaparecerá de la lista” (Geest y otros 2016).

No hay opción, hay que entender que las tecnologías exponenciales, mismas que están al alcance de cualquier sector, cada año multiplican su potencia respecto al anterior, entonces la adaptación a la transformación constante debe ser factor clave para sobrevivir en el mundo de los negocios. No hay duda, las empresas deben innovar para asegurar un futuro viable y que la revolución digital se traduzca en una de las más grandes oportunidades para el negocio y no en una de sus más grandes amenazas.

### **Fusión de la estrategia de negocio con la innovación: El motor de la generación de valor**

Una vez analizado el contexto y los magnos desafíos que genera la revolución digital para el sector empresarial, queda clara la importancia de conceptualizar a la innovación como el centro medular de la estrategia de negocio. Es vital vislumbrarlas como los elementos esenciales para incentivar una constante generación de valor. No es opcional, la renovación del negocio debe ser constante. Además, es importante tener como principio, sí o sí, que dicha generación de valor debe apelar a sus diferentes *stakeholders*: accionistas, clientes, usuarios y consumidores, colaboradores, proveedores, a la comunidad y en general a todos sus grupos de interés. La estrategia y la innovación, bajo una visión holística de ambas, son fundamentales para afrontar las amenazas del contexto y, por otro lado, para capitalizar sus oportunidades en tiempo y forma.

Se habla específicamente de estrategia y, aunque se ha diversificado mucho, su significado tiene sus orígenes en la disciplina militar y es entendida como el arte de proyectar y dirigir las operaciones. Pero hablando de estrategia de negocio, mucho se ha escrito al respecto, sobre todo a partir de la década de los años cuarenta del siglo *XX*, con enfoques diversos y que debieran ser complementarios; yendo desde Peter Drucker, Alfred Chandler, Igor Ansoff, Philip Selznick y más recientemente Michell Porter, entre muchos otros.

Peter Drucker, también llamado el padre de la administración, quien fuera escritor y consultor de negocios,

fue pionero en la conceptualización de la corporación moderna, la gestión de las organizaciones y la sociedad del conocimiento, a través de sus obras *El fin del hombre económico* (1939), *El futuro del hombre industrial* (1942), *La práctica del Management* (1954), entre otras. Drucker, desde entonces, constituye la estructura base para la gestión del negocio y establece el concepto de la gran empresa como la institución social representativa. Realmente el tiempo le dio la razón y el sector empresarial funge como uno de los ejes claves de la sociedad y su contexto.

Igualmente, Drucker también definió conceptos como el posicionamiento en el mercado, la innovación, la productividad, los recursos físicos y financieros, el desempeño de los trabajadores, rentabilidad, desempeño y desarrollo de la gerencia y responsabilidad pública como temas clave para establecer los objetivos de negocio. Para este autor la innovación es el “análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio” (Drucker 1985). Está claro que su perspectiva de innovación es valiosa; sin embargo, no es el centro de la estrategia de negocio.

Antes de la década de los años sesenta del siglo *XX*, la orientación primordial de la estrategia de negocio estaba centrada en el producto, en su funcionamiento y calidad, lo que debía traducirse en rentabilidad. Sin embargo, conceptos como “competencia distintiva” desarrollado por Philip Selznick en 1957 tiene mayor vigencia en la actualidad y es fundamental para lograr la diferenciación que genera una propuesta de valor atractiva y relevante.

Otro concepto que ha estado vinculado a la estrategia de negocio por mucho tiempo dentro de las organizaciones es el que conocemos como FODA (Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas). Este fue consolidado por Kenneth R. Andrews en 1987, y consiste en la evaluación y mapeo de las fortalezas y debilidades de la compañía, así como de las oportunidades y amenazas en el ecosistema de negocio para tener una especie de foto que refleje la situación del momento. Ha sido útil pero ya no es suficiente actualmente, hoy la dinámica de cambio es imparable, así como las opciones que surgen a cada segundo.

Alfred Chandler en su libro *Estrategia y Estructura* de 1962 destacó la importancia de tener una estrategia coordinada y unificada a largo plazo para mantener la di-

rección y el enfoque del negocio hacia el futuro. El definió a la estrategia como: “La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de medidas de acción y distribución de recursos necesarios para llegar a esos objetivos” (Chandler 1962).

Más reciente es el reconocimiento de los aportes de Michel Porter, quien establece que para mantener una posición estratégica es necesario construir una ventaja competitiva sostenible, esta puede ir desde la eficiencia operativa sustentada en la cadena de valor, hasta la oferta de valor. Porter basa su modelo estratégico en 5 fuerzas: rivalidad entre los competidores; poder de negociación de los clientes; poder de negociación de los proveedores; amenaza de nuevos competidores, y amenaza de productos y servicios sustitutos. De hecho, su modelo cambió el enfoque de producción al enfoque hacia mercado (Porter 1979).

En la década de los años ochenta del siglo pasado, Philip Kotler, para muchos el padre del marketing moderno, puso al cliente en el centro de la estrategia de negocio. Su concepto de mercadotecnia ha sido reformulado bajo distintos nombres como orientación de mercadotecnia, orientación al cliente, enfoque al cliente, y en los últimos años “customer centric” (Kotler 2003).

No hay duda de los valiosos aportes de la estrategia de negocio, pero estas han tenido ópticas desintegradas y sus dinámicas de cambio y, sobre todo, las variables de los tiempos actuales no fueron consideradas en la alta dimensión de impacto que conllevan. Lo más preocupante es que hoy en día cada empresa conceptualiza la estrategia de negocio de diferente manera y muy en línea con la perspectiva de la alta dirección en cuestión. Para muchas empresas la estrategia está en los objetivos, para otras en los planes y para otras incluso, en la operación. Y si bien, la palabra estrategia es comúnmente utilizada dentro del sector empresarial, a veces está desvirtuada y existe mucha discusión entre el alcance que tiene la misma dentro de la perspectiva y desarrollo del negocio.

El alcance y plataforma integral de la estrategia de negocio debe construirse en tres pilares fundamentales: el primero, la estrategia corporativa, esta determina el propósito, la razón de ser, filosofía y valores de la empresa y sus marcas con una perspectiva de largo plazo—no mayor a 15

años—; el segundo pilar, la estrategia funcional, determina toda la planeación estratégica que logrará hacer tangible la estrategia corporativa, desde objetivos financieros, hasta planes de mercadotecnia, ventas, estrategias legales, etcétera—bajo una perspectiva máxima de tres años pero con una funcionalidad anual y revisión trimestral—; y el tercer pilar es la estrategia de posicionamiento, el cual construye la reputación, esta debe ser congruente con su propósito para lograr que la empresa sea percibida y reconocida con sus diferentes *stakeholders*, incluyendo los medios y vías de conectividad para crear *engagement* (Figura 3).

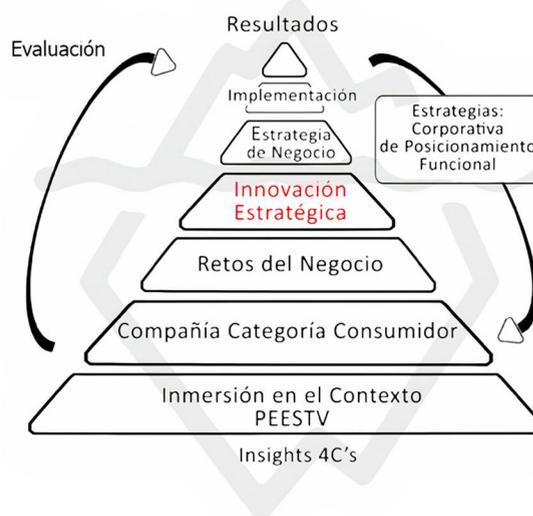


Figura 3. Plataforma estratégica de negocio.

Más allá del alcance, lo que es un hecho es que siempre existe la disyuntiva entre el resultado de corto plazo y mantener la perspectiva estratégica, generalmente, teniendo como consecuencia que la operación esté por encima de tal perspectiva. A medida que entramos en la era de la economía de la experiencia, en la que el valor está en el uso en lugar del producto, la innovación se centra en la experiencia del consumidor, por lo tanto, la eficiencia operativa como tal no puede ser la estrategia. Ante la evolución tecnológica, cualquier proceso es replicable y mejorable constantemente.

De hecho, de acuerdo a un estudio efectuado por la consultora de negocios Deloitte “Industria 4.0”, para sobrevivir en el futuro no bastará con fabricar los mejores productos, ofrecerlos al mejor precio y servirlos a tiempo (Deloitte 2018). La supervivencia de las empresas en el futuro pasará por entender que hay que pasar de “fabricar productos” a “capturar valor” en ecosistemas ampliados en los que tendremos que competir con armas distintas a las que estamos acostumbrados.

Siguiendo lo anterior, las metodologías en innovación dirigidas al sector empresarial no están generando el valor que podrían ya que, por lo regular, primero se define la estrategia y luego se aplican las metodologías de innovación; es decir, la innovación no está dentro del pensamiento de la estrategia integral del negocio. En los tiempos actuales los negocios deben emerger por una razón diferente, vinculada más a un propósito que a qué va a hacer la compañía. Jim Collins, consultor de negocios estadounidense y autor de varios libros empresariales muy destacados, escribió en 1997 que el marco de referencia estratégico se debe expandir al enfocarse en por qué existe una compañía en vez de qué hace la compañía. Él recomienda tres preguntas clave: ¿Cuál es nuestra pasión?, ¿en qué podemos ser los mejores en el mundo?, y ¿qué mueve nuestro motor económico? (Collins 1997).

Al tratar de responder estas preguntas sólo hay una forma de poder abordarlas y es considerando a la innovación como el centro de la estrategia de negocio. Esto implica conjuntar de fondo a la innovación con la estrategia, y considerarla como una premisa de gestión empresarial capaz de ser la plataforma con la que el negocio pueda adquirir y evolucionar constantemente sus ventajas competitivas y desarrollar propuestas de valor relevante para la propia empresa y para todos sus *stakeholders*. Ahora bien, para su aplicación es importante distinguir el alcance que puede tener la innovación estratégica dentro de la organización, y hay dos vías: la primera es el enfoque basado en lo que puedo hacer totalmente diferente, creando impactos fuertes en la industria y en la organización o incluso en la sociedad y el contexto. Esta vía está incrustada en el pensamiento del emprendedor y generalmente conlleva la creación de nuevos modelos de negocio, pero, ya debe estar in-

mersa también en el intra emprendimiento de los grandes corporativos de gran tradición. La segunda vía, que es en la que se enfocan la mayoría de las empresas, es en la mejora continua; es decir, qué de lo que hago puedo hacerlo mejor, si bien esto es lo mínimo deseable para mantenerse en la pelea, ante la realidad, ya no es suficiente. De acuerdo al estudio de CB Insights, 78% de los portafolios de innovación se asignan a la innovación continua en lugar de enfocarla en riesgos disruptivos y los objetivos de innovación; sólo 1 de los 5 objetivos de las empresas se centra en nuevos productos y servicios. Lo más preocupante es que el 57% de los encuestados dijo que sus empresas no siguen procesos formales de innovación y la ejecución de la innovación corporativa sigue siendo principalmente ad hoc y no estructurada, sin procesos para las fases de ideación y desarrollo (CB Insights 2018). La realidad es que innovación estratégica debe estar adherida en las dos vías de cualquier tipo o modelo de negocio de cualquier sector, pues la búsqueda disciplinada de la disrupción siempre será una ventaja.

La innovación estratégica debe establecerse como una necesidad inminente para mantener vivo y relevante el propósito de una empresa; ser el motor más que la gestión como actividad aislada y enfocada en el departamento de I&D debe ser un esfuerzo absoluto e integrado, que englobe e impacte al conjunto de la organización, dirigida desde un nivel estratégico que guíe las actuaciones de negocio que se desarrollen transversalmente, partiendo de su liderazgo más alto y mediante la colaboración e implicación de todos los departamentos y áreas de la organización.

### **El modelo PIEN: Una propuesta de pensamiento de innovación estratégica de negocio**

Resulta un desafío lograr incrustar a la innovación estratégica dentro de la esencia del negocio. El pensamiento de quienes actualmente desarrollan la innovación tiene por lo general un enfoque racional y únicamente hacia el producto, desvinculado el entendimiento completo del contexto PEEST, y el desarrollo y alcance de la plataforma estratégica de negocio (corporativa, funcional y posicionamiento). Esto debido a que las metodologías actuales están muy poco relacionadas con la perspectiva estratégica de fondo del negocio. Y aunque hoy existe más informa-

ción que nunca, es tanta que resulta desafiante discernirla y obtener inteligencia valiosa.

Otra realidad es que, aunque hoy en día, es muy usual hablar de estrategia y de innovación cuando se habla de negocio, también es muy común que algunas organizaciones las visualicen como conceptos etéreos, sobre todo para algunos líderes empresariales cuyo enfoque es más financiero y operativo, siendo muy complicado de concretar. Para otros, incluso, se traduce más en palabras discursivas, vendedoras, pero con poco valor real. Esta es una barrera cultural difícil de superar, ya que la organización entera tiene que estar convencida del valor de la innovación estratégica en todos sus niveles.

Más que hablar de estrategia e innovación como conceptos separados es determinante hablar de innovación estratégica, ya que al integrarlas se genera un valor tangible hacia el negocio sin importar su tamaño o sector. De entrada, es un factor clave, tanto para enfrentar la revolución digital, como para sobrevivir hacia el futuro por todas las variables contextuales mencionadas con anterioridad. Sin embargo, también es determinante establecer los fundamentos para su correcta aplicación y, para ello, es importante considerar cuáles son las barreras que pueden impactar en su asertividad, además de identificar los elementos que pueden facilitar su desarrollo e implementación efectiva.

Y aún cuando la empresa esté convencida de su valor, el gran reto de poder hacer de la innovación estratégica el motor del negocio es el pensamiento que respalda el análisis de la información y el desarrollo estratégico; ¿cómo lograr un pensamiento estratégico innovador?, ¿cómo identificar la información de valor?, ¿cómo evitar caer en una parálisis por análisis de información que se genera cada segundo? Si partimos de que el pensamiento es un fenómeno psicológico racional, objetivo y externo, derivado del pensar para la solución de problemas, también es importante considerar que tiene un espectro muy amplio, pues podemos hablar de diversos tipos: analítico, creativo, inductivo, deductivo, crítico, interrogativo, divergente, etcétera; y, realmente, todos podrían ser aplicables al desarrollo estratégico pero lo que es un hecho es que “enseñar a pensar” parece no ser una tarea sencilla y menos dentro de

una organización empresarial. Lo que sí es viable es coadyuvar en la efectiva aplicación de la innovación estratégica a través de un proceso de pensamiento estructurado que permita crear la plataforma estratégica integral del negocio, cuyo alcance vaya desde la estrategia corporativa hasta la funcional y de posicionamiento.

Ahora bien, si partimos de que un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico, el establecer un proceso de pensamiento de innovación estratégica de negocio (PIEN) tiene como objetivo seguir un modelo de pensamiento que facilite un análisis estructurado para hacer la inmersión en la información de negocio clave, de tal forma que se puedan identificar con claridad los principales retos que enfrenta el negocio y a través de estos establecer a la innovación estratégica como el eje medular para enfrentarlos. Usualmente se analiza información, se desarrollan estrategias y al final entra la innovación. No haciendo una inmersión profunda, real, ordenada y constante. Y el enfoque de la alta dirección generalmente está en lo que se ve y lo que se espera, que son los resultados.

A través del PIEN se logra estructurar el pensamiento integral, partiendo de una inmersión en la perspectiva macro hasta llegar al micro, esto implica, partir primero del entendimiento del contexto PEEST y posteriormente el entendimiento de la categoría del consumidor y de la compañía. El entender implica identificar con claridad los insights y detonadores que están impactando positiva o negativamente al negocio. Sólo así podremos identificar los principales retos de gestión que enfrenta y entonces iniciar con la aplicación de la innovación estratégica como base del desarrollo estratégico integral del negocio. Ante la dinámica de cambio actual se trata de incentivar un proceso de pensamiento estructurado constante (Figura 4).

Para iniciar con la fase de pensamiento de la innovación estratégica existen diversas metodologías de soporte para aplicar la innovación, solo por citar algunas: la estrategia del Océano Azul o Blue Ocean por W. Chan Kim y Renée Maubourgne; el Forth Innovation Method por Gijs van Wulfen; la metodología de Lean Startup por Eric Ries o el muy usado Design Thinking de la consultoría de diseño IDEO (Figura 5). Es muy importante usar la metodolo-

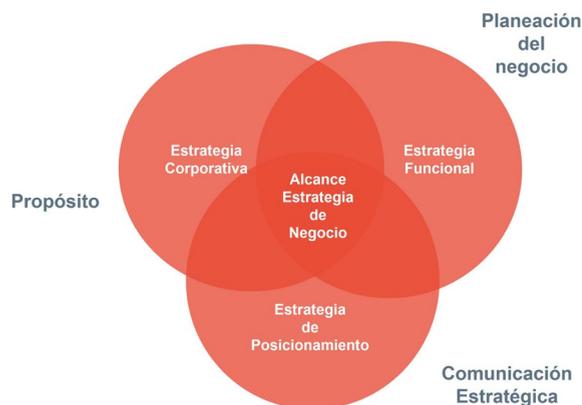


Figura 4. Diagrama del Proceso de Pensamiento de Innovación Estratégica de Negocio (PIEN) .

## INNOVACIÓN



Figura 5. Referencia de algunas metodologías de innovación

gía correcta o incluso la combinación de algunas. ¿Cuál es la mejor? La que responda mejor a los retos del negocio que han sido identificados.

Los beneficios de seguir un modelo de pensamiento como el PIEN son asegurar la implementación actualizada y constante de la innovación estratégica, facilitar el desarrollo de un pensamiento estratégico incluyendo quienes no han estado vinculados al negocio y, muy importante, incrementar la generación de valor al negocio de quienes son responsables de diseño estratégico e innovación.

## Conclusiones

**N**o podemos evadir que la revolución digital ha impactado fuertemente nuestras vidas y, ante todos estos cambios, no podemos permanecer inmutables; la tecnología siempre será una constante de cambio. Asimismo, y como consecuencia, las variables del entorno PEEST seguirán transformándose continuamente. Por esta razón, modificar la concepción de estrategia e innovación y adoptar a la innovación estratégica como un motor esencial del pensamiento estratégico de negocio se vuelve prioritario para vislumbrar la posibilidad de futuro dentro del sector empresarial.

No es y no será suficiente ver a la innovación bajo un enfoque racional y operativo. Para lograr ampliar la perspectiva y lograr su efectiva generación de valor es necesario entender los diferentes factores y paradigmas que están frenando su concepción, alcance y relevancia. Estos pueden ser, por ejemplo, una cultura corporativa arraigada por la tradición y que comprensiblemente teme al cambio por miedo al fracaso y perder lo ganado en el pasado. La premisa es ampliar la conceptualización hacia la innovación estratégica como un factor clave para sobrevivir ante la revolución digital. En este caso el cambio y motivación hacia la adopción debe surgir desde el liderazgo y la alta dirección, ya que no se trata sólo de un cambio tecnológico, en el fondo es un cambio cultural y de pensamiento.

El contar con un modelo de pensamiento de innovación estratégica de negocio (PIEN) beneficiará en la aplicación efectiva de la innovación estratégica para enfrentar los principales retos que enfrente el negocio, a través de un proceso de pensamiento estructurado que conlleve a la creación de la plataforma estratégica integral del negocio que provoque la generación de valor constante.

Así pues, los cambios constantes que vivimos como sociedad y como organizaciones nos llevan a percibir al futuro casi como algo ordinario pero cambiante y cercano. Esto hace inminente, bajo cualquier modelo de negocio, aprender a voltear al futuro, no para adivinarlo sino para imaginarlo, intentar incidir en él y enfrentarlo. La disyuntiva es clara para el mundo empresarial: el futuro nos alcanza o nosotros alcanzamos al futuro. Ahí radica justamente el gran valor de la innovación estratégica.

## Referencias

- Andrews, Kenneth. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin, 1987.
- Botsman, Rachel. “Defining the Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn’t?” *Fast Company*, 2015. Consultado el 15 de noviembre de 2018. <https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>
- CB Insights. “State of Innovation.” CB Insights, 2018. Consultado el 30 de octubre de 2018. <https://www.cbinsights.com/research-state-of-innovation-report>
- Chandler, Alfred. *Strategy and Structure*. Boston: MIT Press, 1962.
- Chipchase, Jan, y Steinhardt, Simon. *Hidden in plain sight*. Londres: Harper Business, 2003.
- Collins, Jim. “The hedgehog concept.” Jim Collins. <https://www.jimcollins.com/concepts/the-hedgehog-concept.html>
- Dator, James. *Advancing Futures: Futures Studies in Higher Education*. Westport: Praeger Publishing, 2002.
- Deloitte, “Industria 4.0 ¿Estás listo?” Deloitte, 2018. Consultado el 15 de febrero de 2019. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/.../industria40.pdf>
- Diccionario de Negocios. “Driver.” *Diccionario de Negocios*, 2019. Consultado el 28 de octubre de 2018. <https://diccionariodenegocios.com/c/controlador-estrategico/>
- División de Políticas y Análisis Económicos. “Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2018.” Organización de las Naciones Unidas, 2017. Consultado el 30 de enero de 2019. <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2018-resumen/>
- Drucker, Peter. *Innovation and Entrepreneurship practice and principles*. Nueva York: Harper & Row, 1985.
- Dutta, Soumitra, Bruno Lanvin, y Sacha Wunsch – Vincent. “Global Innovation Index.” World Intellectual Property Organization, 2018. Consultado el 25 de marzo de 2019. <https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4330>

- Eschenbacher, Stefanie. "In double whammy, Fitch downgrades Mexico and Moody's lowers outlook." Reuters, 2019. Consultado el 10 de junio de 2019. <https://www.reuters.com/article/us-mexico-ratings/in-double-whammy-fitch-downgrades-mexico-and-moodys-lowers-outlook-idUSKCN1T62UW>
- Fink, Larry. "A Sense of Purpose." Black Rock, 2018. Consultado el 01 de febrero de 2019. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>
- Fernández, Pablo. "¿Sostenible o sustentable?" El economista, 2017. Consultado el 15 de agosto de 2018. <https://www.economista.com.mx/opinion/Sostenible-o-sustentable-20170321-0003.html>
- Geest Van, Yuri, Salim Ismail y Michael Malone. Organizaciones Exponenciales. California: Singularity University, 2016.
- Godin, Benoît. "Innovation and conceptual innovation in Ancient Greece." Canadian Social Sciences and Humanities Research Council, 2012. Consultado el 5 de diciembre de 2018. <http://www.csiic.ca/PDF/Antiquity.pdf>
- Gómez, Belén. "5 responsabilidades del emprendedor." Entrepreneur, 2014. Consultado el 3 de febrero de 2019. <https://www.entrepreneur.com/article/267641>
- Hughes, Thomas. The Social Construction of Technological Systems, editado por Wiebe Bijker, Thomas Hughes y Trevor Pinch. Cambridge: MIT Press, 2012.
- International Telecommunication Unit. Basic Information - Frequently Asked Questions: Information Society. Geneva: World Summit on the Information Society, United Nations, 2003.
- Jaruzelski, Barry, Staack Volker, y Robert Chwalik. "Will Stronger Borders Weaken Innovation?" Strategy + Business, 89. (Invierno 2017). <https://www.strategy-business.com/feature/Will-Stronger-Borders-Weaken-Innovation?gko=5d1cf>
- Kantar Millwardbrown & WPP. BrandZ Top 100 Most valuable global brands 2018. Londres: WPP, 29 de marzo de 2018. <https://www.wpp.com/news/2018/05/brandz-top-100-most-valuable-global-brands-2018>.
- Kenton, Will. "S&P 500 Index – Standard & Poor's 500 Index." Investopedia, 18 de mayo de 2019. Consultado el 1 de agosto de 2018. <https://www.investopedia.com/terms/s/sp500.asp>

- Kotler, Phillip. Marketing management. Nueva Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Kurmanaev. "Venezuela vive la peor crisis económica para un país sin guerra, según los expertos." The New York Times, 17 de mayo de 2019. <https://www.nytimes.com/es/2019/05/17/espanol/america-latina/venezuela-crisis-economia.html>
- Morales, Dairys. "¿Qué es un Arquetipo de Cliente?" Wow CX, 2017. Consultado el 17 de mayo de 2018. <https://www.wowcx.com/que-es-un-arquetipo-de-cliente/>
- Porter, Michael. "How Competitive Forces Shape Strategy." Harvard Business Review 57 (Primavera 1979). <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Quain, Bill. Pro-Sumer Power. Tampa: INTI Publishing & Resource Books, 2000.
- Ringel, Michael, Hadi Zablit, Florian Grassl, Justin Manly, y Möller Clemens. "The most innovative companies 2018: Innovators go all in on digital", 2018. Consultado el 30 de marzo de 2019. [http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018\\_tcm9-180700.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018_tcm9-180700.pdf)
- Schumpeter, Joseph. The Theory of Economic Development. New Brunswick: Transaction Publishers, 1983.
- Selznick, Phillip. Leadership in Administration. Nueva York: Harper & Row, 1957.
- World Bank. "The Global Risks Report 2018." International Bank for Reconstruction and Development, 2018. Consultado el 20 de mayo de 2019. <http://wef.ch/risks2018>
- World Bank. "Global Economic Prospects. Heightened Tensions, Subdued investment." International Bank for Reconstruction and Development, 2019.
- World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987.

