

A large, light gray, stylized tree graphic with many branches and leaves, positioned at the top of the page, partially overlapping the title area.

CAPÍTULO 5

LA ESTRATEGIA DEL DISEÑO INNOVADOR EN VALOR

Durante la década de los 90, los planteamientos de Michael Porter (1987) orientaron el pensamiento de la competitividad de las empresas. La creación de la ventaja competitiva como fundamento para diferenciarse, crear barreras de entrada y quitarles mercado a los competidores se constituyó en el enfoque de la planificación de las actividades organizacionales.

Otra postura que va más allá de los postulados de estrategia competitiva de Porter es la “Estrategia de los Océanos Azules”, de Chan Kim y Renée Mauborgne (2005). Se trata de cómo descubrir mercados nuevos a través de la innovación y el valor. Los autores plantean que las empresas líderes del mañana no lograrán el éxito batallando contra sus competidores sino creando ‘océanos azules’ de espacios de mercados seguros y listos para crecer. Contrariamente a lo que las empresas hacen hoy en día en cuanto a rivalizar con sus competidores en mercados saturados ofreciendo un poco más por un poco menos, con utilidades cada vez más reducidas.

Los autores sostienen que el valor y la innovación son inseparables. El concepto de innovación en el valor pone igual énfasis en ambos elementos. El valor sin innovación no es suficiente para sobresalir. Y la innovación sin un énfasis en el valor, suele derivar en el desarrollo de productos o servicios que exceden lo que el cliente está dispuesto a pagar.

La innovación en el valor es una manera de pensar y ejecutar la estrategia. Por lo tanto, para crear “océanos azules”, es decir, mercados totalmente nuevos, el punto central no es innovar en términos de tecnología o ciencia sino en aumentar el valor que perciben los compradores.

En este punto es importante aclarar las nociones de innovación y de valor y cómo el diseño contribuye a su generación.

5.1 LA INNOVACIÓN

Tradicionalmente la innovación ha estado vinculada con el campo del conocimiento científico y con la aplicación de la tecnología para el desarrollo de productos comerciales destinados al consumo.

Colciencias (2005) define la innovación como conocimientos y nuevos desarrollos aplicados a productos, procesos y organizaciones; la tecnología, como la aplicación creativa de conocimientos y la ciencia como la actividad moderna de producción de conocimientos convalidados con base en conceptos, métodos y técnicas de investigación.

La clase de innovación más conocida es la tecnológica, que

“consiste en productos y/o procesos implementados por primera vez en el mercado y que son tecnológicamente nuevos o significativamente mejorados. Una innovación tecnológica se implementó si, en el caso del producto, ha sido introducida en el mercado y, en el caso del proceso, ha sido usada en el proceso de producción” (Malaver, 2004: 3).

A su vez, la innovación tecnológica tiene grados de intensidad:

1. Mejoramiento incremental de las prestaciones del producto
2. Mejoramiento radical de las prestaciones
3. Creación de nuevas funciones

También puede tener diferentes alcances en el mercado local, nacional o internacional.

En los diferentes países, el sistema nacional de innovación se encarga de las políticas tecnológicas que lideran los procesos de innovación, y está constituido por las instituciones públicas y privadas que operan coordinadamente para llevar a cabo estos procesos. Más adelante se comenta el caso concreto de la innovación en Colombia y el departamento de Risaralda.

Para que se produzca el tránsito desde la generación de conocimiento a través de la investigación, hasta llegar a la materialización del producto puesto en el mercado, la innovación tiene un proceso, y es allí donde el diseño hace su intervención: “El concepto de innovación, implica el concepto de diferenciación del producto y su frecuencia de cambio, incorporando de esta manera el diseño al área de la economía” (Leiro, 2006, 143).

En este sentido, la innovación se convierte en motor de la economía porque es la herramienta a través de la cual las empresas pueden diferenciar su oferta y ser más competitivas, siendo el diseño un instrumento que posibilita su concreción en producto para su comercialización.

Sin embargo, innovar no es fácil. Requiere de una serie de actividades y esfuerzos organizacionales, tecnológicos, financieros y comerciales orientados hacia la generación de mayores ganancias y ventajas frente a la competencia, que llevan a una transformación de las fases anteriores a la producción.

La innovación también es significación, y conlleva sentido (Leiro, 2006). Es en este punto donde el diseño hace la diferencia, porque reconociendo la significación que puede tener el producto para el consumidor, hace que éste se conecte emocionalmente con él y se vincule con el producto por aquellos atributos que son valiosos para él. A su vez, la significación se puede producir en tres grados:

1. Adaptación del diseño a los modelos culturales vigentes
2. Cambio sustancial de los significados
3. Generación de nuevos significados

Desde estos planteamientos, el diseño se constituye en la actividad articuladora de la innovación y el valor hacia la sociedad, la cultura y la economía (Fig. 18), porque posibilita el vínculo funcional para el usuario que ofrece la innovación científica y tecnológica en relación con la prestación de los productos, y también el vínculo de la significación para los compradores que hace que se inclinen por determinados artículos dentro de la diversidad de oferta del mercado.

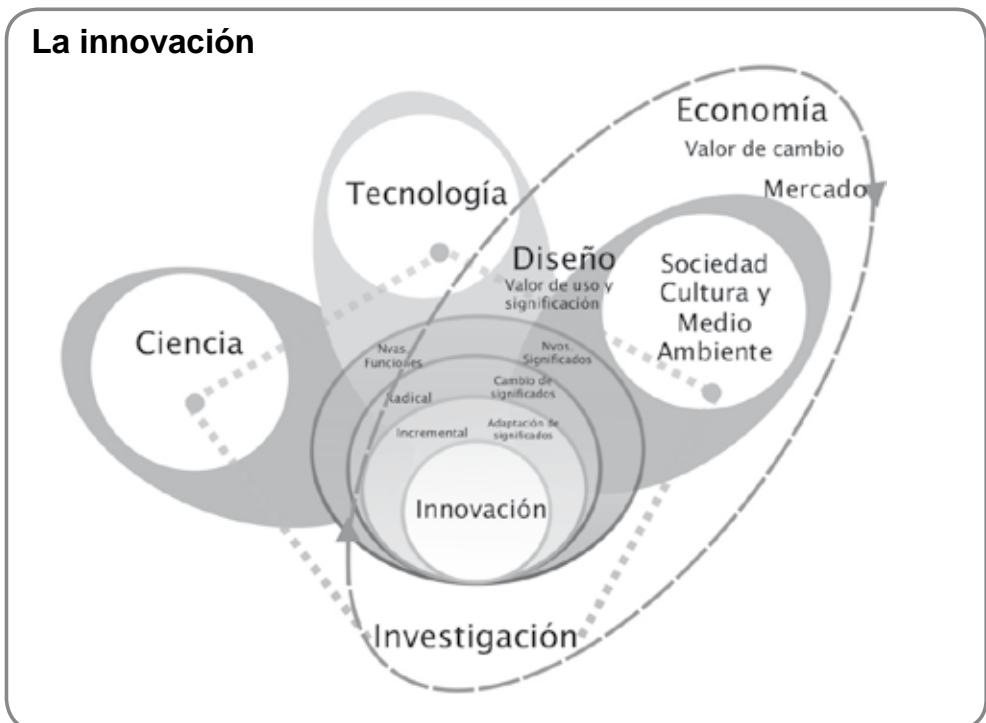


Fig. 18. La innovación y su articulación desde el diseño en la sociedad, la cultura, el medio ambiente, la economía y el mercado.

El contexto es muy importante para el desarrollo de la innovación, porque ella se conecta con las macro tendencias sociales. El Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad de Buenos Aires identifica tres:

1. Innovación sociocultural: Se orienta hacia los productos en relación con su competencia; los deseos que intenta satisfacer en los usuarios y la información que se requiere detectar para producir un nuevo objeto.
2. Innovación por factores tecnológicos: Se refiere a los materiales que se usan para la fabricación del producto, la maquinaria y su aprovechamiento, los procesos, su experimentación y la información que se requiere tener para insertar a la empresa en nuevas tecnologías.
3. Innovación por el contexto o medioambiente en el que se desenvuelve la empresa: Se relaciona con el marco político que afecta el producto en términos de normativas o reglamentaciones; los factores económicos con relación a las fuentes de financiamiento de los productos o proyectos, las relaciones con proveedores y clientes y el cumplimiento de regulaciones medioambientales y de la sostenibilidad.

En una reciente investigación (Becerra y Cervini, 2005) se establece que la innovación se presenta en la medida en que las empresas tengan la capacidad de involucrar la información del entorno en su actuación.

En cada una de estas tendencias, las respuestas de innovaciones dentro de las empresas estudiadas y que contaron con apoyo de diseñadores o de la asesoría de instituciones de diseño, son distintas y también dependen del carácter de la empresa. Por ejemplo, desde el punto de vista sociocultural, las respuestas han sido la generación de múltiples configuraciones estéticas a partir de un mismo conjunto de piezas parte; el trabajo de detalles de diseño para influir en la percepción del producto, el desarrollo de catálogos personalizados; la incorporación de nuevas estéticas para públicos diferentes; el cuidado y la calidad gráfica del empaque; y la experimentación en cambio de formatos.

Respecto a las innovaciones tecnológicas: Se apunta a la reconversión de la base tecnológica en productos que maximicen el beneficio, la mayor calidad y mejor control de la misma, la experimentación tecnológica continua que conlleva nuevas posibilidades de acabados, formas y procesos de los materiales, la incorporación de tecnologías CNC, CAD y CAM, los usos de materia prima de calidad y la mano de obra capacitada permanentemente, las estructuras tecnológicas tercerizadas, el reciclaje, la normalización de procesos e inserción de las empresas en procesos de certificación y la flexibilización de procesos.

En cuanto a las innovaciones medioambientales están el aprovechamiento de ayudas económicas del Estado para la exportación, el fortalecimiento del vínculo sectorial para mejorar condiciones productivas y comerciales, la vinculación con la academia e instituciones de formación técnica en trabajos prácticos y pasantías, el acceso a subsidios gubernamentales para el desarrollo tecnológico y de nuevos



productos, y el establecimiento de relación crediticia con proveedores y clientes para la financiación de proyectos.

Lo anterior refleja que la innovación se debe dar de manera sistémica en la empresa, tanto en el diseño como en las otras áreas de la organización, a nivel interno y en relación con el contexto en el que actúa.

5.2 EL VALOR

Se podría decir que el valor tiene dos variantes, una subjetiva y otra objetiva, dependiendo del agente que lo evalúa. (Fig. 19)

De manera objetiva, el concepto de valor en el contexto de los negocios pasa por el criterio financiero y comercial; así es que en el caso financiero, el valor está puesto en el énfasis de la relación costo-beneficio, mientras en el caso comercial, el valor está puesto en el énfasis de lo beneficioso de las buenas prácticas:

“El valor es la cantidad (de dinero) que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que se pueden vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto” (Porter, 1987: 54)

Por otra parte, el valor es una percepción, es un concepto subjetivo. En este sentido, para el consumidor el valor será mayor cuanto mayor sea la satisfacción de sus expectativas y lo percibirá como la mejor compra; para el fabricante le significará el menor costo, para el diseñador, el potencial de significación social.

El valor está orientado al cliente, a captar lo que él entiende por valor. Porque, tal como señala Baudrillard (1995), en la economía continuamente se produce un proceso de circulación social del valor. Es decir, en la sociedad actual los productos se valoran primordialmente porque tienen un valor de significación, más allá de su valor de uso o de cambio. Esto se traduce en que el valor de signo mueve la decisión de compra:

“Los valores participan en la significación del producto. Los valores son conceptos que integran el imaginario colectivo y actúan sobre el producto a través de una interpretación socializada de los signos del artefacto” (Leiro, 2006:146).

Estos valores son identificados por los consumidores, ya no de una manera emotiva sino cada vez más racionalmente dentro de lo que hoy se ha llamado “economía de demanda”, en la cual los consumidores son movidos por valores y están dispuestos a pagar más por productos que reflejan sus valores, realizando una compra consciente (Albuderne, 2006: 193). Los consumidores están

estableciendo una coherencia entre lo que creen y lo que hacen con su dinero: “Votan con su billetera” a favor de qué tipo de productos o negocios están.

Es así como los consumidores están optando por productos y servicios que tengan valores como los productos ecológicos (edificios verdes, automóviles híbridos menos contaminantes y de menor consumo energético, etc); productos que contribuyan a una vida saludable (Ej. alimentos naturales y orgánicos, etc); y productos y servicios alternativos para la salud, el bienestar, el espíritu y el desarrollo personal (van desde discos compactos hasta seminarios).

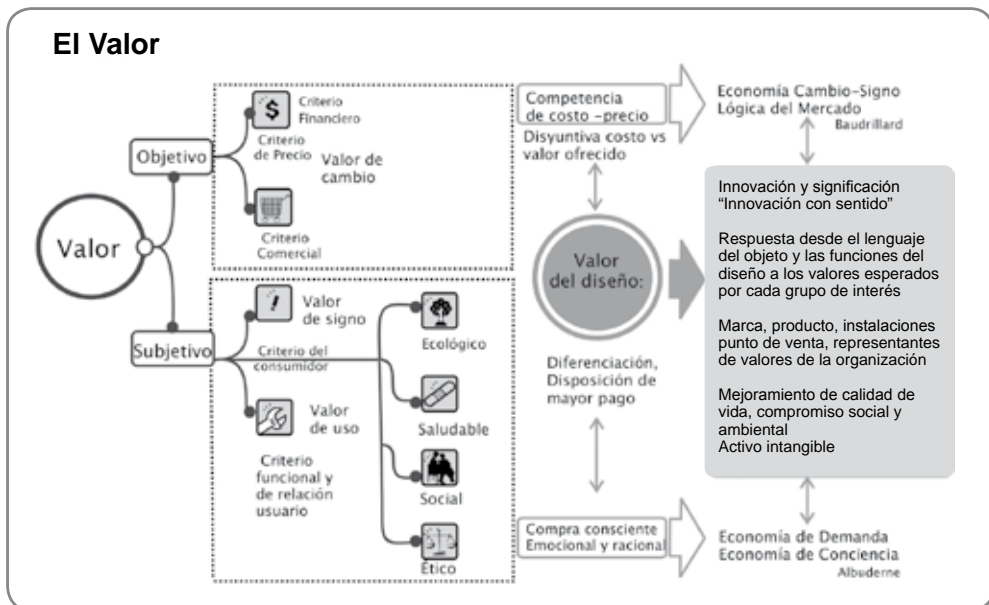


Fig. 19. El valor, objetivo y subjetivo.

Estas inclinaciones son el reflejo de una nueva tendencia en la economía:

“La edad de la informática es ya pasado. La riqueza económica proviene cada vez más de una fuente nueva. La innovación tecnológica y en realidad toda invención comercial, nace de la conciencia de ser conscientes. La conciencia humana es la nueva materia prima. Este recurso es tan valioso como el capital financiero, el petróleo o la tecnología” (Albuderne; 2006: 202).

Es lo que se ha llamado el capitalismo consciente, fenómeno multifacético que propende por la mayor responsabilidad e integridad en los negocios.

En este nuevo marco económico de los valores, el diseño empieza a ser considerado como un activo intangible en las empresas y regiones a través del



cual ellas explotan su potencial y comunican sus valores tanto en la marca como en sus productos, de manera que ellos se alineen con los valores y la conciencia de los consumidores. En la medida en que lo logren conseguirán la fidelidad, la credibilidad y el prestigio que quieren tener por parte de sus clientes o grupos de interés.

5.3 NOCIONES ALTERNATIVAS DE LA INNOVACIÓN Y EL VALOR

El valor y la innovación han tenido un encargo utilitarista asociado con la producción de mayores rendimientos económicos y la mayor captura de mercado. Sin embargo, hay un reclamo por otro tipo de nociones de valor e innovación en lo relacionado con lo social, lo saludable o lo ecológico, donde los beneficios y el desempeño son de otra índole (Fig. 20).

Es decir, la innovación al servicio del mayor desarrollo económico no necesariamente se traduce en mejores condiciones sociales, culturales o ambientales.

En este sentido, en el ámbito empresarial la producción de la innovación debería contribuir también con el desarrollo social, dando respuesta a las necesidades de la gente.

Las empresas, en el marco de su Responsabilidad Social Corporativa, RSC, están respondiendo con innovaciones en su gestión que representan sus compromisos de mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en la que se inscriben, así como a certificarse en procesos y productos en los aspectos ambientales.

A su vez, fuera del ámbito empresarial, como lo sostiene Senar, existe también una gran cantidad de invenciones, materiales o no, de productos y procesos que se incorporan al medio social pero no al mercado en la lógica de acumulación económica: “Aquellas acciones dispuestas a producir cambios significativos en el medio social pero sin interés de acumulación también pueden considerarse innovación o deberían entenderse como tal” (Senar, 2006: 4).

Ejemplo de ello puede ser el trabajo de organizaciones no gubernamentales, de organizaciones de la sociedad civil y de aquellas sin fines de lucro, cuyo diferencial está en su carácter voluntario, en la consecución de objetivos de bien común, en que no tienen propósitos de lucro y se construyen con el aporte de las personas, propiciando valores de diversa índole como el desarrollo de habilidades o de conocimiento, de valores espirituales, culturales o patrimoniales, entre otros, contribuyendo, con el bienestar social, la educación, la salud y el cuidado del medio ambiente.



De igual manera que la innovación, hay también otro tipo de valores que no se enfocan en la acumulación de capital sino que contribuyen con el desarrollo social. En el ejemplo anterior, los valores que se promueven tienen que ver con el sustento de la solidaridad social, la formación comunitaria, el desarrollo de procesos culturales, sociales, productivos o educativos, la promoción de actividades científicas, la construcción de liderazgo o la moderación de situaciones conflictivas, entre otros aspectos.

Estas acciones se comprenden dentro de la innovación social, donde las personas son sujetos de la innovación. En general, se trata de personas que enfrentan diversos tipos de dificultades y padecen una exclusión estructural, con falta de oportunidades y dificultades para ejercer sus derechos (Rodríguez y Alvarado, 2008). Para superar la condición de exclusión se hace necesario que la persona sea parte activa de su propia transformación y de la lucha por alcanzar su desarrollo autónomo. Esto es posible a partir de acciones que contribuyan a constituir comunidades conscientes de sus derechos para que sean capaces de exigirlos, consolidarlos y desarrollarlos con una praxis personal y social responsable.

Son múltiples los proyectos y las iniciativas que se llevan a cabo en lo que respecta a la innovación social en los países en desarrollo; algunos proyectos buscan promover o aumentar la generación de ingresos de sus beneficiarios, quienes generalmente constituyen sus principales actores; otros, se encaminan a atender a jóvenes en situación de alta vulnerabilidad que por sus condiciones de vida podrían caer fácilmente en la delincuencia o la prostitución. También hay proyectos que tienen como objetivo principal afirmar los derechos fundamentales de las personas: a la salud, a la educación, a la no violencia, a la dignidad, a la expresión. Generalmente, este tipo de proyectos deben superar muchas adversidades porque se desarrollan en circunstancias de conflicto, violencia, abuso, opresión o discriminación; pero también donde el mayor aliciente surge de la necesidad de progreso de las personas involucradas.

Cabe señalar dentro de esta reflexión, la innovación como un proceso socialmente construido, que se produce a través de recorrer un camino reorganizador, “tanto de un grupo de personas como de una serie de ideas y conocimientos aplicables a un problema delimitado, que surge en un entorno particular y cuya solución concreta debe ser adecuada a cada situación específica” (Rodríguez y Alvarado, 2008: 24). Más que un hecho, la innovación es un proceso que depende del cambio que se ha venido gestando en el marco de una determinada cultura sea cual fuere su carácter tecnológico, artístico, científico, filosófico u organizativo. Se soporta en las prácticas de las personas que hacen posible el cambio y que con capaces de sostenerlo en el tiempo y en el espacio.

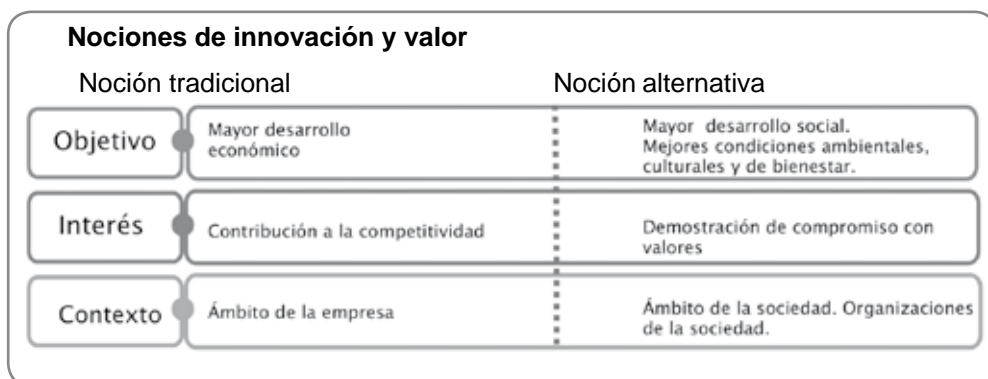


Fig. 20. Nociones tradicional y alternativa de innovación y valor.

Otros ejemplos de innovaciones que contribuyen a mejorar la vida de la gente son los diseños de productos recientemente premiados por INDEX, (Imágenes 15 y 16):



Foto 15. Diseño de tanques de agua rodantes, llamados Hippo Rollers, para el transporte de agua limpia por parte de las poblaciones en situación marginal de África. (www.indexaward.dk)



Foto 16. Solución de hábitat temporal para los habitantes de la calle, llamado ParaSITE, que se puede doblar y transportar fácilmente. Se conecta al tubo de aire caliente que sale de los edificios para inflar el dispositivo y mantener una temperatura cálida al interior. (www.indexaward.dk)

5.4 ESTRATEGIAS PARA LA GENERACIÓN DE VALOR E INNOVACIÓN

Con el objetivo de identificar estrategias para la generación de innovación en las PyMes, se hace una revisión de las recomendaciones desde la experiencia de centros de innovación y expertos consultores, en relación con la viabilidad de implementar distintas alternativas:

5.4.1 ALQUIMIA DE LA INNOVACIÓN CIDEM: 10 TÉRMINOS PARA INNOVAR

El Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de Cataluña reúne a dos expertos en innovación de la consultora NODE (Flores y Cornella, 2006), quienes ofrecen 10 reflexiones contemporáneas para abordar la innovación en las empresas (Fig.21):



Fig. 21. Diez términos para la innovación, Alquimia de la Innovación

1. **HIBRIDAR:** Hace referencia a la acción de crear nuevos productos o servicios innovadores a partir de la combinación de otros ya existentes. Aplicable también a la hibridación de personas o procesos, es una de las fórmulas más claras para innovar.

Implica reinventarse “como Madonna”, a partir de conocer los modelos de negocios de líderes competidores, como el caso de Inditex con ZARA; implica también adaptarse constantemente a partir del aprendizaje que se tiene y de la relación con el contexto, como puede ser el caso de nuevas alternativas turísticas; a la vez tiene que ver con reformatearse conceptualmente, articulando dos o más conceptos o simplificarlos para volver a los orígenes, como puede ser el caso de Imaginarium que vuelve a la esencia de los juguetes, reforzando el vínculo y el tiempo compartido entre padres e hijos.

La hibridación permite que se disfrute de las ventajas de ambas situaciones de origen.

Como modelos de hibridación están aquellos:

- Para eliminar las situaciones de estrés al usuario (venta de panadería en las gasolineras).
- En los cuales los dos extremos ganan (pases del “Subte” y descuento en cine).
- Entre conceptos como poseer y disponer (renting, leasing).
- Que ofrecen soluciones temporales personalizadas y que evitan tener que tomar soluciones drásticas (Hostels casa-hotel, para ejecutivos que viajan frecuentemente entre dos ciudades).
- Entre servicio y producto (materializarse un servicio en un producto o gadget, como la tarjeta de crédito).
- Entre hightech y hightouch: Combinar las últimas tecnologías con un trato personalizado (colectivos de familias que compran sus hortalizas por Internet a un campesino que trabaja para ellos).



2. **AUTENTICIDAD-HONESTIDAD:** Es aquello que, de manera explícita o implícita, apela a todo lo que sea anterior a la era industrial y consumista (los productos artesanos, naturales, ecológicos, etc.). Otra acepción del término se refiere a las cosas genuinas y originales. Tiene que ver con mostrarse como se es, es decir, la empresa debe ser consistente entre lo que dice y lo que ofrece, y entregar sus productos o servicios en la justa expectativa de satisfacción. Ser auténtico no es ser el mejor, sino ofrecer a determinados colectivos el nivel de autenticidades que requieren.

Implica incorporar procesos de transparencia y trazabilidad en la organización.

En un mundo donde todo está mercantilizado, ha llegado un momento donde el objetivo de muchas marcas es vender autenticidad. Esta autenticidad hace parte de una macrotendencia a sentirse bien, en el ámbito de la salud, de la ecología, la ética, lo socialmente responsable y lo económicamente justo. En este sentido, a un público objetivo inteligente, de alto poder adquisitivo, no le importa pagar más si la experiencia es auténtica de verdad y prescribirá la marca a todo su círculo, siempre que no se sienta engañado.

3. **TEAMINDIVIDUALISM:** Es un neologismo anglosajón evidentes, acuñado para designar una nueva manera de estructurar los procesos de innovación en las organizaciones a partir de grandes individualidades, con espíritu de trabajo en equipo.

Permite probar oportunidades de negocio como empresa burbuja o prototipo de negocio, que, si no funciona, se pueden desinflar sin afectar el negocio central.

El teamindividualism se puede entender también como un modelo de consumo donde existen unos colectivos virtuales desde los cuales las individualidades reafirman su propia identidad, como es el caso del iPod de Apple, donde cada usuario descarga su música de interés, pero al mismo tiempo hace parte de una red virtual. Hace posible garantizar que se implementen las ideas innovadoras en una combinación de iniciativa personal (inspiración) y el trabajo colectivo en una organización (transpiración).

4. **TERRITORIO/FRONTERA:** Hace alusión al espacio en una organización o espacio geográfico, mental o virtual (Internet) donde se desarrolla la innovación. La frontera determina los nuevos territorios para conquistar.

Permite pensar la noción de territorio creativo como el espacio físico que favorezca creatividad, es decir, que sea tan atractivo por su dinámica y características como polo de llegada de innovadores y empresas innovadoras. Es la posibilidad de pensar en ciudades innovadoras y transgresoras que se conviertan en imanes de gente innovadora y que motiven un imaginario colectivo alrededor de la innovación e ilusionen a otros. Esto incluye la

necesidad de condiciones e infraestructura propicia para ello como las nuevas tecnologías, las artes, la cultura, la planificación urbana, los servicios, etc.

La frontera implica el reto de ir más allá, no sólo en términos físicos o de mercado sino también de territorio mental en la gente. Teniendo en cuenta que los colectivos se organizan de forma psicográfica, es decir, por maneras de ser y de pensar. En este sentido, la noción de territorio/ frontera vincula el mercado con el modelo mental de la gente.

Se trata de transgredir horarios y trasladar el espacio físico al virtual y al social por medio de un aglutinador, como es el caso de Google.

5. **EFÍMERO/EFERVESCENTE:** Son aquellos productos o servicios innovadores, sin aire de continuidad, concebidos para su uso fugaz y están enfocados a los hábitos de mercado consumistas. En algunos casos, son antónimos claros de lo auténtico/honesto. Tiene que ver con la necesidad de dar respuesta rápida a los tiempos del mercado actual, donde las empresas deben basarse en un plan de innovación y no de imitación. La fugacidad no programada cae en la sobre especificación de atributos, que es consecuencia de la falta de valores reales del producto.

Ante la comoditización de la fugacidad, es recomendable invertir en los esfuerzos del diseño de una categoría que permita rotar modelos fugaces, como puede ser el caso de los relojes Swatch.

6. **CAPILARIDAD:** Es la calidad de las organizaciones para que la información fluya entre sus miembros, a todos los niveles y en todas las direcciones, con la finalidad de innovar. Se puede dar a nivel interno, entre departamentos, en cuanto a la relación con el consumidor, a escala de redes, etc.

Implica una forma de trabajo abierto donde existan mecanismos para que cualquiera pueda expresarse libre y periódicamente, donde se consideren las ideas, cada mes, de lo que se ha observado en la empresa y en el mundo en general. En una red capilar formada por nodos, debe haber cierta capacidad de decisión para no replicar un modelo centralizado y limitante de la actuación. Involucra escuchar proveedores, clientes, empleados, competidores y establecer redes colaborativas con el fin de alcanzar determinadas intencionalidades de mercado, de innovación o de organización.

7. **CATÁLISIS:** Es el conjunto de factores que hacen posible la convergencia de elementos necesaria para que ocurra la innovación. Implica un análisis permanente de las oportunidades, establecer de forma sistemática equipos de trabajo capaces de pensar de forma transformadora, innovadora y radical. El empresario actúa como facilitador para que todos trabajen y colaboren en red entre sí. Es recomendable tener dos divisiones gerenciales, una para los negocios establecidos y otra para los negocios innovadores.



8. **FRACASO:** Consiste en el error o los errores controlados (experiencias necesarias) que previenen contra el fracaso total y son, la mayor parte de las veces, el paso previo y obligado hacia el éxito de la innovación. Se trata de que la organización establezca una zona segura de error admisible para que los miembros de la misma puedan hacer un ejercicio de autocritica, reconocer los errores propios, compartir y documentar el aprendizaje de la experiencia. En este sentido, se trata de llevar un control del error a través de prototipos, simulaciones y “empresas burbuja”.

De otra parte, es importante capitalizar el conocimiento de empresas o personas que por su experiencia se convierten en un capital valioso desde el cual aprender para no caer en los mismos errores.

9. **RADICAL:** Es la innovación que se adelanta a su tiempo y que marca nuevas categorías sobre las cuales todos los otros trabajarán a partir de entonces. La innovación radical será la única posibilidad de competir con los países asiáticos emergentes, como China.

Implica un cambio de paradigma. Desde el punto de vista de producto, la innovación radical tiene que ver con la ciencia y desde los servicios, es una cuestión de reentender los comportamientos de la gente. Para que se inserte en el mercado y la sociedad, la innovación radical debe ir “vestida con un disfraz de normalidad”. Más allá del descubrimiento científico tiene que ver con la aplicación práctica y el uso que se le da; además está situada sobre un modelo lineal de innovación. Involucra investigación y aplicación, y trabajar con universidades y expertos, y también se hace necesario comunicar en clave de valor para que el consumidor pueda percibir claramente la innovación, por más radical que sea.

10. **INNOVADORES:** Aquellas personas que tienen la intuición, la energía y el talento para ver más allá e innovar; no hay innovación sin innovadores. Ellos son las personas que tienen la capacidad de aprovechar el conocimiento anterior viéndolo de una manera diferente para volver a explotarlo.

Para ellos, la motivación está en su propia realización, en el atreverse a llevar a cabo sus ideas. Son capaces de motivar e ilusionar a otros, fomentando ambiciones colectivas. La persona que busca innovar es capaz de iniciar el cambio, e introducir nuevos conceptos.

Los negocios necesitan la integración de innovadores porque la realidad cotidiana de las organizaciones inhibe las posibilidades de desarrollar nuevas cosas. Al mismo tiempo, los innovadores muchas veces están solos y necesitan encontrar su otra parte que les permita desarrollarse comercialmente y financiar sus proyectos.

5.4.2 CMD: OPERACIONES ESTRATÉGICAS

El diseño se ha implementado como una estrategia para que las empresas logren la diferenciación en el mercado, distanciándose de la rivalidad competitiva basada en los costos. En esta perspectiva, las empresas deben contemplar desde el diseño los aspectos productivos, comerciales y comunicacionales. Con este propósito, el CMD propone cinco operaciones estratégicas (Fig. 22), a partir de su experiencia e investigación:

1. **Comunicar** todos los valores reales del producto.
2. **Rediseñar** a partir de modificar todas aquellas variables del producto como adaptación a la dinámica del mercado.
3. **Especializarse** identificando el grado de especificidad que podría tener el producto en relación con competencia.
4. **Asociarse** sumando capacidades del producto desde dos marcas distintas.
5. **Diversificar** la oferta de la empresa a través de explotar mayores posibilidades desde su potencial.

Especializarse

Construir identidad, Optimizar recursos, Customizar, Ser referente
 Customización forma y función
 Tecnología de producción
 Formato, packaging y distribución
 Materia primas

Comunicar

Orientar, valorar, enseñar, asegurar
 Valores
 Materia Primas
 Técnicas productivas
 Impacto económico o social
 Sugerecias de uso
 Cuidado del producto
 Público preferencial

Asociarse

Sumar, arriesgar, complementar, potenciar
 Con líderes de nichos complementarios
 Con proveedores
 Con productores complementarios
 Con competidores para la investigación y la exportación
 Con clientes.

Diversificar

Crecer, abarcar, innovar, explorar
 A partir de :
 Materia Primas
 Usos
 Públicos

Rediseñar

Cambiar, Actualizar, Renovar, Innovar
 Renovación de color
 Renovación de la gráfica aplicada
 Rediseño de piezas parte
 Renovación de packaging según canal

Fig. 22. Operaciones estratégicas de diseño CMD.

5.4.3 VÍAS ESTRATÉGICAS DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL, LEDOA

Retomando la propuesta LEDOA, se plantea la necesidad de que las empresas cambien su curva de valor creando una nueva a partir de reducir y eliminar aquellas



variables que aumentan sus costos y que se dan por sentadas en la industria, al mismo tiempo aumentando y creando nuevas variables que permitan dar un salto cualitativo de valor que no se ha ofrecido hasta el momento, o que supera el estándar actual.

Entonces, para llegar a nuevos mercados se hace necesario ir tras los tres niveles de los no clientes; los nombres de la categorización no son los establecidos por los autores pero se les ha asignado la característica que los identifica para referenciarlos fácilmente:

1. Los insatisfechos, es decir, aquellos que utilizan mínimamente lo que el mercado les ofrece porque no encuentran algo que los satisfaga completamente.
2. Los excluidos, o sea, aquellos para quienes lo que se ofrece en el mercado está fuera de su alcance.
3. Los ajenos, aquellos a quienes las empresas no consideran porque creen que pertenecen a otros mercados.

Seis vías estratégicas plantean los autores de LEDOA para crear nuevos espacios de mercado: océanos azules, donde la innovación y el valor son la base para que la competencia sea irrelevante (Fig. 23), se invita a mirar hacia los no competidores y se trata de explorar a:

1. Las industrias alternativas (funciones y formas distintas pero que sirven para lo mismo).
2. Los grupos estratégicos dentro de cada sector (aquellos que utilizan determinados tipos de estrategias o modelos de negocio).
3. La cadena de compradores, es decir, quiénes influyen en la decisión de compra.
4. Las ofertas complementarias (ofreciendo una solución total con productos y servicios con más valor basado en las causas por las cuales el consumidor hace su elección. Es necesario pensar qué pasa antes, durante y después del uso).
5. Replantear el atractivo emocional o funcional para los compradores.
6. Participar en moldear activamente las tendencias en el tiempo.



Fig. 23. Vías Estratégicas de La Estrategia del Océano Azul.

5.4.4 CURVA DE VALOR LEDOA

Los autores de La Estrategia del Océano Azul han desarrollado una herramienta conocida como la curva de valor, que consiste en un esquema gráfico que permite a las empresas comprender cuáles son las variables competitivas de la industria, puntuar la oferta de la competencia y compararla con la propia. Al mismo tiempo, permite determinar cuáles variables debe reducir, eliminar, aumentar y crear para producir un cambio en su curva de valor.

Cumple dos propósitos: el primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido para vislumbrar las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compete actualmente la industria en productos, servicio y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado.

En el eje horizontal se ubican las variables en las cuales invierte la industria. Y en vertical, en nivel bajo, medio y alto, se puntúa cada una de ellas. Una puntuación elevada significa que una compañía ofrece más a los compradores y, por consiguiente, invierte más en esa variable en cuestión. En lo que se refiere a precio, una puntuación alta indica un precio alto.

Para construir su curva de valor, las empresas deben responder a cuatro preguntas relacionadas con acciones correspondientes:

1. Reducir: ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
2. Eliminar: ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?

3. Incrementar: ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
4. Crear: ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

En la búsqueda de respuestas para las dos primeras preguntas, se desarrollan ideas para reducir la estructura de costos en comparación con los competidores. Por otra parte, las segundas preguntas ayudan a reconocer la manera de incrementar el valor para los compradores y generar una demanda nueva.

Una curva de valor que responda a una buena estrategia competitiva debe tener foco, es decir, concentrarse en determinadas variables sobre las cuales se desarrollan las inversiones de su estrategia de valor, y ser divergente o para diferenciarse claramente de las curvas de sus competidores.

Como ejemplo se presenta la curva de valor de un nuevo vino, Yellow Tail, en relación con sus competidores. Reducen variables costosas como los esfuerzos de marketing, el añejamiento en bodegas y crean las últimas variables nuevas que se constituyen en su diferencial y al mismo tiempo permiten cobrar un precio más alto que el promedio de los vinos económicos (Fig. 24):

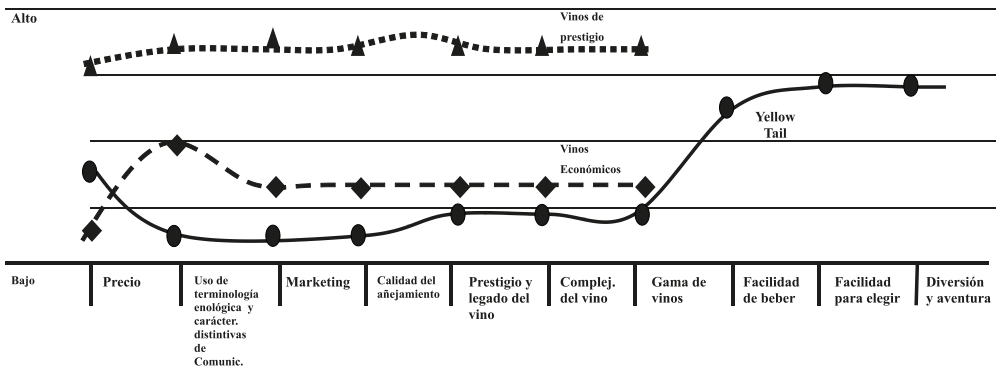


Fig. 24. Ejemplo de curva de valor, a partir de LEDOA

Luego de revisar las diferentes estrategias planteadas anteriormente se establece que ellas pueden responder a tres aspectos:

- La organización de las capacidades internas de la empresa en relación con el diseño y la innovación, así como la relación con su contexto cercano.
- La llegada a nuevos mercados
- La relación con la sociedad y el territorio

Por lo tanto se pueden organizar las estrategias de acuerdo con sus intencionalidades, como se muestra en la figura 25:

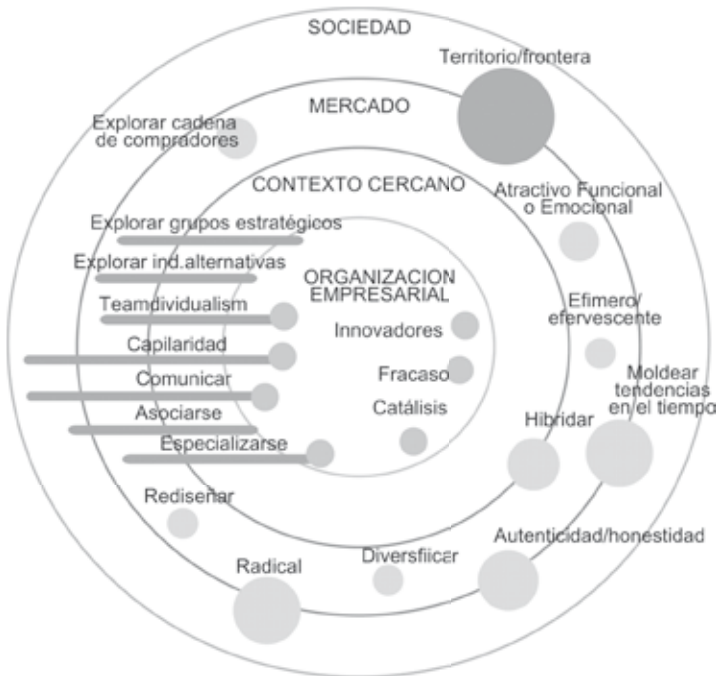


Fig. 25. Mapa de estrategias para el diseño valioso e innovador.

5.5 PROPUESTA DE COMBINACIÓN DE INNOVACIÓN Y VALOR A TRAVÉS DEL DISEÑO

Retomando la propuesta de Kim y Mauborgne (2005) acerca de combinar el valor y la innovación para conquistar nuevos mercados, enfatizando en la creación de valor, tanto para el comprador como para la empresa, los creadores de “océanos azules” persiguen los dos objetivos simultáneamente en la diferenciación y en el bajo costo, rompiendo la disyuntiva de valor y costo.

Las actividades del diseño en la organización se deben alinear con los propósitos estratégicos de la misma. En este sentido, los autores proponen que la estrategia empresarial se encamine hacia la creación de nueva demanda a través de la exploración de las industrias alternativas, de los grupos estratégicos de la industria, de la cadena de compradores, de la oferta de productos y servicios complementarios, del atractivo funcional o emocional para los compradores, y del futuro a través de las grandes tendencias.

Estas vías permiten descubrir variables competitivas que posibilitan generar una nueva curva de valor de la oferta de la empresa frente a sus rivales. Además de



que se apunta a una diversidad de compradores que aún no son clientes, con el fin de capturar su atención desde la nueva propuesta de valor.

Por otra parte, Montaña (2007: 13) se refiere al diseño en relación con la innovación, así:

“La innovación quiere responder a los cambios que se producen en las vidas de las personas mediante la modificación y adaptación de productos y servicios y de las tecnologías que los producen, comercializan y distribuyen. Es en este punto en cual el diseño puede actuar como una herramienta de innovación. Diferenciar productos, identificar nuevas condiciones de uso e identificar aplicaciones en nuevos mercados son las principales aportaciones de la actividad del diseño a la innovación y al desarrollo de productos competitivos”.

A partir de los anteriores planteamientos se puede pensar en una propuesta de estrategia del diseño centrada en la innovación y en el valor, que tenga en cuenta los aspectos relativos a los consumidores, el mercado, la competencia, la información del contexto y las tendencias; al tiempo que considere la importancia de comunicar el valor y la innovación a través del lenguaje del producto y de la empresa (Leiro, 2006).

Es necesario señalar que el lenguaje del producto no se reduce a su configuración formal sobre sus prestaciones tecnológicas o de uso ni a la materialidad de los signos indicativos o simbólicos instalados en el mismo, sino que abarca la comunicación relacionada con las expectativas individuales y colectivas del mercado como la marca, la publicidad y la comunicación corporativa o institucional. Por otro lado, el lenguaje de la empresa comunica los principios y valores éticos, sociales, culturales, los criterios de comportamiento y los procesos operativos referidos al mercado y al ámbito interno de la empresa.

El diseño tiene gran responsabilidad en este proceso de comunicar los valores y la innovación, tanto del producto como de la empresa, a través de los distintos elementos emisores (Leiro, 2006), como pueden ser los productos, el empaque, la marca, la arquitectura interior y exterior, el sistema gráfico, los procesos comerciales, el servicio, la gente, la publicidad, prensa, eventos, relaciones comerciales y vehículos de la empresa.

Esto quiere decir que la estrategia del diseño combinando el valor y la innovación tiene en cuenta el análisis de las demandas de los compradores, así como la oferta de los productos y servicios alternativos y complementarios, bien sea en el entorno económico y la lógica del mercado, como también en el ámbito de la información de las tendencias sociales y culturales para el diseño de productos innovadores y valiosos, que son oportunidades de negocio para mercados no explorados o que tienen un aporte importante dentro de un grupo social.

Es así que la innovación y el valor pueden tener múltiples combinaciones de acuerdo con los grados de innovación tecnológica y de valor de significación que cada uno de los interesados tenga del producto.

Estas combinaciones de innovación y valor se concentran en el diseño del producto a través de las diversas funciones que cumple, y se comunican mediante el lenguaje del producto y de la empresa hacia el mercado y la sociedad, es decir, se comunican tanto el valor (por ejemplo el producto responsable ambientalmente) como la innovación (el producto desarrollado con nuevo material y proceso tecnológico, entre otros) (Fig. 26):



Fig. 26. Combinación de innovación y valor en el diseño y la comunicación del producto.

Para llevar a cabo esta estrategia es necesaria una adecuada gestión del diseño. Por ello, debe considerarse el análisis de acuerdo con los principios mencionados para la creación de nuevos espacios de mercado y la participación del diseñador gestor en la toma de decisiones, junto con la gerencia o líderes del proyecto, así como de áreas involucradas para el desarrollo de la planeación estratégica, la coordinación de responsabilidades y de equipos de trabajo y la ejecución de los proyectos de diseño e innovación, así como la adecuada comunicación del valor.