

**Impacto Científico****Revista arbitrada venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 5 N° 1, 2010, pp. 107 - 121

## **Marketing y cultura: pilares fundamentales de la innovación como factor clave de la competitividad**

**Lyneida Rosales**Núcleo LUZ-COL. [rosaline@cantv.net](mailto:rosaline@cantv.net)

### **Resumen**

Este artículo asocia, bajo una relación de dependencia, a la innovación con las actividades de *marketing* y la existencia de una cultura de innovación, con el fin de focalizar el camino hacia la competitividad permanente, partiendo de que la innovación en sí misma implica el éxito en el mercado: La innovación es el arte de convertir ideas y conocimientos en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore. Pueden ser de tipo radical, incremental, de plataforma o revolucionaria. La mayoría de las innovaciones provienen del reconocimiento de las necesidades del mercado y de las oportunidades (*market pull*), de allí la importancia del marketing. La realidad actual describe al mercado muy cambiante, con mucha competencia. Una innovación no perdura en el tiempo, se vuelve obsoleta, sobre todo cuando el competidor se adelanta a cubrir las necesidades del cliente. Así, la organización que pretende apalancar la competitividad a través de innovaciones debe aceptarlo como un proceso constante, proactivo más que reactivo, que implica creatividad, satisfacción permanente de los clientes y riesgos, entre otros aspectos. Se reconoce que la innovación es ante todo una cuestión cultural. Es necesario valorar la calidad, la mejora continua, los cambios, el centrarse en el cliente, diferenciarse, etc. Requiere de actitudes y comportamientos que sean capaces de generar ideas y convertirlas en innovaciones, como por ejemplo: atender al cliente, reflexionar sobre las cosas que pueden hacerse diferentes, analizar tendencias tec-

nológicas y de mercado, dedicar tiempo a la información, aplicar técnicas para abrir la mente a nuevas posibilidades.

**Palabras clave:** innovación, *marketing*, cultura de innovación, competitividad.

## *Marketing and Culture: Fundamental Pillars for Innovation as a Key Factor of Competitiveness*

### **Abstract**

This article associates innovation with marketing activities and the existence of a culture of innovation, under a dependency relationship, in order to focus on a route toward permanent competitiveness, starting from what innovation itself implies in market success. Innovation is the art of turning ideas and knowledge into new or improved products, processes or services that the market recognizes and values. Innovation can be of the radical, incremental, platform or revolutionary type. Most innovations come from recognizing market needs and opportunities ("market pull"), indicating the importance of marketing. Current reality describes the market as very changeable with a lot of competition. An innovation does not last over time; it becomes obsolete, above all when a competitor moves forward to cover the client's needs. Thus, the organization that hopes to jack up competitiveness through innovations must accept it as a constant, proactive more than reactive process, implying creativity, permanent client satisfaction and risks, among other aspects. It is clear that innovation is above all a cultural question. It is necessary to value quality, continuous improvement, changes, concentrating on the client, being different, etc. It requires attitudes and behaviors that are able to generate ideas and turn them into innovations, such as, for example, taking care of the client, reflecting about things that can be done differently, analyzing technological and market tendencies, dedicating time to information, and applying techniques that open the mind to new possibilities.

**Key words:** innovation, marketing, culture of innovation, competitiveness.

## **Introducción**

El simple hecho de ser un consumidor de cualquier tipo de producto o usuario de cualquier tipo de servicio, hace que la persona observe y se involucre en una dinámica de mercado donde ni la oferta ni la demanda son estables. Ambos lados experimentan constantemente pequeños y grandes cambios provenientes, entre otros factores, de la globalización, sugerencias y exigencias de los clientes, segmentación de mercados, de nuevos descubrimientos o invenciones, escasez de materia prima u otro tipo de recursos, crisis económica, etc.

De manera que, en el transcurrir del tiempo, la dinámica del mercado ha generado algunas consecuencias, entre las que se destacan: la diversificación, la sustitución, y más aún la rápida obsolescencia de los productos o servicios, y por supuesto, también ha generado mayor preocupación por parte de organizaciones, empresariales e industriales, por mantenerse en sus negocios; en el mercado. En otras palabras, se ha incrementado la necesidad de ser competitivos.

Es así como el tema de la competitividad ha sido muy significativo y determinante en el entorno socioeconómico. Puede verse como un reto no solo para las organizaciones en particular sino para toda economía en general.

En este sentido, “los parámetros de competitividad evolucionan hacia mayores exigencias, en cuanto a la calidad de productos o servicios, la respuesta a las necesidades y la capacidad adquisitiva del cliente local, real o potencial, precios y costos bajos, fundados en el mejoramiento continuo de procesos, mediante la rápida implantación de innovaciones propias del sistema, que serían imposibles de lograr sin contar con un talento humano participativo y cualificado” (Benavides, 2002:63).

En éstos parámetros la innovación solo se abarca desde el punto de vista del mejoramiento continuo de la calidad, que si bien es una de las formas de crear ventajas comparativas, no ha sido suficiente. También debe considerarse la tendencia de muchos autores de asociar la competitividad con la innovación en un sentido más amplio. Han detectado que los esfuerzos de las organizaciones no ha sido solo el entregar a los clientes productos y servicios que se diferencien del que brindan los competidores locales e internacionales, sino que también han desarro-

llado capacidades y conocimientos para crear nuevos productos y servicios a mayor velocidad que los competidores.

Por lo tanto, la innovación es otro tema que entra con gran fuerza al campo gerencial, económico y hasta estatal, ya que muchas naciones apoyan la innovación, como es el caso en Venezuela que trata de hacerlo a través de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Por lo tanto, al considerar que la innovación es muy importante, necesaria y determinante para lograr la competitividad, de una organización o de una nación, es necesario reconocer también su complejidad porque la innovación no es solo el resultado de un esfuerzo individual o grupal concreto, apoyado por la creatividad, sino que es parte de una cultura: para innovar hay que pensar distinto, Velásquez (2008).

## **Innovación y competitividad**

Para analizar el tema de la innovación y la competitividad es necesario antes que nada ampliar el concepto de competitividad que aún se emplea con la mayor frecuencia: capacidad de crear y sostener ventajas comparativas, entendidas éstas como aquellas características o atributos que posee un producto o servicio que superan a las características o atributos de los productos o servicios que ofrecen los competidores, y por lo tanto le permiten alcanzar y mantener una posición privilegiada en el mercado.

Al hablar de ventajas comparativas, lo más común, es relacionarlas con aspectos propios o de la naturaleza del producto: bajos precios, bajos costos, diferenciación, etc. Ante este concepto, se corre el riesgo de interpretar la competitividad como aspectos relacionados solo con la calidad; lo cual no está mal, solo un poco limitado.

La idea es ampliar y aclarar este concepto. Se sugiere entender la competitividad no basada únicamente en ventajas comparativas sino también en lo que Maldifassi (2006) define como ventajas competitivas. Este autor apunta que las ventajas competitivas a diferencia de las comparativas se basan en capacidades creadas, en formas innovadoras de explotar tecnologías, conocimientos, información y materiales modernos, con expectativas a largo plazo. Son capacidades duraderas basadas

fundamentalmente en el desarrollo tecnológico, la industrialización y la innovación.

Así que la palabra innovación sitúa más significativamente la amplitud de la competitividad y esto es lo que se analizará a continuación:

Ya Deming (1989) se adelantaba a considerar la innovación, cuando explica su primer punto o principio de gestión de la calidad: Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. Acá reconoce que hay dos tipos de problemas: Los problemas de hoy y los problemas del futuro. Los primeros abarcan los problemas de la calidad del producto que se fabrica, las ventas, la regulación de la producción para que no exceda demasiado a las ventas, servicios, beneficios, etc.

Los problemas del futuro son los que exigen, ante todo, la constancia en el propósito y la dedicación para mejorar la competitividad, para mantener viva la compañía y proporcionar puestos de trabajo a sus empleados. Ante lo cual una de las obligaciones a aceptar es: innovar y cuyos planes exigen considerar los nuevos servicios y productos que puedan ayudar a las personas a vivir mejor materialmente, y que vayan a tener un mercado (Deming, 1989:22).

Este autor aprecia claramente, ya para ese entonces, la innovación como obligación para mejorar la competitividad, y más aún, se destaca que para ello, debe concebirse la innovación en sus dos acepciones: novedad y mercado.

Esta percepción se mantiene: la innovación está marcada por el uso concreto de un bien, es decir, por un mercado específico. Una innovación tecnológica sin mercado se reduce a una mera curiosidad técnica (Bosh, 2000).

Así que es fundamental comprender la innovación como un proceso que comienza a partir de la generación de una idea, proveniente de una persona o grupo que pasa a materializarse en un producto, proceso o servicio en concreto nuevo o mejorado, hasta llegar a su aceptación exitosa en el mercado. No podría sustraerse ninguna de las etapas implícitas en este proceso, de lo contrario no podríamos hablar de innovación, sino simplemente de invención, idea o descubrimiento.

La palabra innovación tiene un alcance muy amplio, todo entra, se coloca en el mismo cesto las innovaciones más trascendentales y las pe-

queñas mejoras casi insignificantes, es decir entra desde la penicilina hasta una pequeña modificación en el envase del producto. Una innovación puede ser producto de grandes inversiones y esfuerzos en Investigación y Desarrollo (I+D), y otra puede ser producto de una investigación de mercado, o inclusive, una simple sugerencia de algún cliente o empleado.

Por consiguiente, es necesario clasificar la innovación de manera que permita distinguir entre diversos grados o magnitudes. Las innovaciones pueden distinguirse entre:

- Innovación radical o discontinua; cuando se trata de nuevos productos en el mundo, que suponen una ruptura súbita respecto al estado anterior y producen mejoras espectaculares en los resultados. Esta clase de innovación se corresponde con “la arquitectónica, que representa un salto tecnológico importante que da lugar a sectores o subsectores totalmente nuevos y modifica las relaciones con el mercado y las empresas competidoras. La radio, la xerografía, son ejemplos de este tipo” (Escorsa y Valls, 2001:34).
- Innovación incremental; se suscita a partir de los productos o procesos ya conocidos, efectuándose cambios que se traducen en mejoras, y se concreta, sobretudo, en la reducción de los costos y la mejora continua de la calidad. Esta innovación puede llamarse regular o rutinaria ya que implica cambios que aprovechan las capacidades técnicas y de producción existentes, y está dirigida a los mismos clientes reforzándose y protegiéndose la situación actual. En este tipo de innovación se ubica la referencia que hace Deming de resolver los problemas actuales (de hoy). Es el tipo de innovaciones que se obtienen, en su mayoría de la constante interacción con los clientes. Un ejemplo de esta innovación lo representan los diversos tipos de impresoras.
- Innovación de plataforma; cuando a partir de un producto o tecnologías existentes se realiza un cambio sustancial que abre nuevas oportunidades de mercado. Ejemplos: la computadora o la TV portátiles, la cámara fotográfica desechable.
- Innovación revolucionaria: hace anticuados las tecnologías y los procesos de producción actuales, pero no modifica los mercados existentes sino que los refuerza. Un ejemplo podría ser el disco con lectura láser.

En fin, independientemente del tipo de innovación que la organización quiera o necesite aplicar, es necesario mantener en principio que debe existir un mercado para ella. Por tanto, cualquiera de estas innovaciones empuja a las organizaciones hacia la competitividad, quedando este concepto, junto con el de ventajas competitivas, tan amplio como amplio es el concepto y tipos de innovación. Es decir, que la competitividad se traduce en la capacidad para definir el mercado y el tipo de innovación con el cual se conquistará al mismo. Bajo este punto de vista, se da entrada a las herramientas que capacitarán a la organización para lograr esta conquista: el *marketing*, con el cual se definirá y atenderá al mercado, y el proceso de innovación mediante el cual se generará la innovación pretendida.

## **El *marketing* en el proceso de innovación**

La innovación ocurre, primariamente, en un contexto interno ya que suelen partir de una idea sobre un nuevo o mejor producto, proceso o servicio. Esta idea puede emanar no solo de los laboratorios de I+D, sino de cualquier departamento de la empresa: producción, mercadeo, etc. Sin embargo, debe existir una gran interacción con un contexto externo, principalmente a partir de las necesidades de los clientes y de las actividades de los competidores, ya que estos constituyen una fuente de apoyo a la innovación por hecho de que un producto o servicio vale por la necesidad de mercado que resuelve o satisface.

De hecho, la mayoría de las ideas innovadoras son aportadas por el departamento de mercadeo que recoge las sugerencias de los clientes. Son muchas las investigaciones que han reportado que las empresas que mejor apuestan por la innovación son aquellas que se centran en buscar innovaciones incrementales, es decir, se esfuerzan en trabajar con consistencia mejorando la calidad, resolviendo los problemas del presente, satisfaciendo necesidades, mejorando los productos y servicios.

Y este es precisamente el mejor punto de partida del proceso de innovación. Partiendo con la proposición de una posible respuesta a una necesidad en el mercado, existen dos modelos del proceso de innovación catalogados como los más cercanos a la realidad empresarial: el modelo de Marquis y el modelo de Kline.

### **Modelo de Marquis**

Este modelo asegura que las ideas conducentes a una innovación nacen en medio de un vaivén permanente entre los hombres de *marketing* y los técnicos; la idea presentada es sometida a un examen de los conocimientos técnicos para comprobar su factibilidad técnica y, si éstos no son suficientes, habrá que poner en marcha un proceso de investigación.

Una vez resueltos los problemas técnicos, se construyen los prototipos o plantas pilotos que permitan conocer mejor las propiedades físicas y los costos de los nuevos productos o procesos. De esta forma, si los resultados de las etapas anteriores han sido alentadores, se profundizará más en los aspectos de diseño, fabricación y *marketing* hasta llegar a la introducción en el mercado.

### **Modelo de Kline**

Este modelo propone cinco caminos o trayectorias que conducen a la innovación:

1. Primero, materializar la idea en un invento y/o diseño analítico de ingeniería, normalmente efectuado por los ingenieros, quienes seleccionan los procesos, utilizan componentes disponibles y/o diseñan elementos nuevos, según lo requiere el invento.
2. Segundo, este invento o diseño analítico pasa a continuación por un proceso de diseño detallado que acaba en un prototipo.
3. Tercero, el prototipo es probado en la fase de desarrollo tecnológico, donde se determina si es necesario o no un rediseño.
4. Cuarto, si tras la prueba se demuestra que todo marcha bien, se procede a la fabricación.
5. Quinto, la comercialización del producto.

Este modelo destaca que existen diversas retroalimentaciones entre cada etapa del camino y la etapa anterior, desde el producto final (que quizá presente deficiencias y obliga a efectuar algunas correcciones en las etapas anteriores), desde el producto final hasta el mercado potencial.

Independientemente de cuál sea el modelo empleado, en cada etapa se debe tomar una decisión acerca de si seguir adelante con la idea o si debe destacarse. La compañía quiere reducir el mínimo las probabilidades de seguir adelante con las malas ideas o rechazar las buenas.

Bosh (2000) hace referencia al caso específico del desarrollo de nuevos productos señalando las etapas de: 1. Generación de ideas; relacionadas con las necesidades del mercado, tendencias y competidores. 2. Desarrollo del concepto; relacionada con la prueba en el mercado del producto sobre el concepto (aceptación). 3. Definición técnica; relacionada con la posibilidad de aceptación en el mercado. 4. Diseño y prueba del piloto; relacionado con la prueba en el mercado. 5. Lanzamiento y comercialización; relacionado con la satisfacción del cliente.

De todos estos procesos, se deduce que la innovación viene del mercado y va hacia el mercado, por lo que es destacable la importancia que debe tener las acciones del *marketing* a lo largo del proceso, sin caer en la tentación de decir que lo más definitivo es el *marketing* y asegurar que el éxito depende de sus acciones, puesto que el mercado solo puede ser satisfecho si se han resuelto los problemas técnicos; como la definición técnica o diseño del producto o servicio. Es más, Escorsa y Valls (2001) señalan que las discusiones sobre quién es más importante, si el tirón del mercado (*market pull*) o el empujón de la tecnología (*technology push*), son filosóficas y estériles.

En este sentido, *technology push* está caracterizado por proyectos que se anticipan en el mercado, sin saber si tendrán beneficios, mientras que el *market pull* refiere a las actividades técnicas que se han iniciado por la demanda.

A pesar de reconocerse la importancia del mercado, en materia de innovación, Escorsa y Valls (2001:161), muestran una realidad: "El número de nuevos productos que se lanzan cada año aumenta en rápida progresión. Es una lástima que un tercio de estas aventuras se salden con un fracaso y eso comporta para las empresas un costo elevado de capital, de tiempo, de esfuerzo y de reputación".

Como respuesta a esta situación se encuentra que

más importante que los índices, son las razones que se citan como causas de los posibles fracasos, y casi todos los estudios identifican las variables de *marketing* como las principales deficiencias en la introducción de nuevos productos y servicios, siendo por lo general el análisis del mercado uno de los aspectos más inadecuados. Esto implica sobreestimación de ventas, incapacidad para determinar moti-

vos y hábitos de compra o las verdaderas necesidades y deseos del mercado (Scharch, 2001:35).

Es por ello entonces que Bosh (2000:103) refiere al *marketing* como una función clave para la empresa, al determinar que:

Lo más importante que debe hacer una empresa es auscultar las necesidades del mercado para ofrecer productos que puedan ser absorbidos dentro de las demandas evidentes y ocultas. Existen también demandas implícitas o latentes que deben ser estudiadas por la empresa. Esta es la tarea de exploración tecnológica y de mercado que tiene que realizar la empresa. Debe conocer muy bien cómo es la dinámica y las estructuras del mercado, para luego determinar las estrategias de posicionamiento de la empresa en dicho mercado.

Y es que la evolución de los conceptos de *marketing*, de sus técnicas y de su aplicación ha corrido paralelamente al desarrollo de la sociedad industrial. Desde la idea inicial de difundir el producto y ampliar el conocimiento que el mercado tiene de él, el *marketing* ha ampliado su espectro para describir los atributos del producto.

Es precisamente en el desarrollo de la sociedad industrial donde las estrategias operativas de calidad, flexibilidad e innovación, han puesto énfasis en que los clientes son cada vez más diferentes entre sí, puesto que la abundancia y la competitividad de los mercados los hacen capaces para elegir y decidir sobre lo que necesitan y desean comprar. Esto enmarca un ambiente de competitividad que sugiere concienciar la aplicación de los conceptos del *marketing* estratégico, que se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones.

La función del *marketing* es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales y potenciales, sobre la base del análisis de la diversidad de necesidades a encontrar, orientando a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptada a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

En fin, se llega nuevamente al punto de que tanto el proceso de innovación como el proceso de planeación estratégica de *marketing*, parten desde el mercado y van hacia el mercado. No obstante, para innovar

no basta identificar la diversidad de necesidades con todas las estrategias de *marketing*; sino que además implica un proceso de desarrollo de soluciones creativas para el mercado.

Esto no es tan sencillo cuando las empresas se desenvuelven en un ambiente altamente competitivo, ya que se enfrentan a las estrategias de los competidores con una gran rapidez. En estos casos más que en otros, los nuevos mercados y las oportunidades que se presentan requieren imaginación y creatividad para interpretar antes y mejor que la competencia las formas y el perfil de innovación, especialmente de los servicios, de los canales y de la comunicación, para la puesta a disposición de los productos que los usuarios requieren.

Para lograr esto de forma exitosa, la innovación debe concebirse como un proceso de la empresa en un todo; apreciar la necesidad de crear grupos integrados con representantes de I+D, *marketing*, manufactura y demás áreas. Todos juntos apreciarán las necesidades del cliente desde sus diversos puntos de vista. De esta manera ellos entienden diferentes cosas y pueden interpretar y concretar una definición mejor de lo que el cliente quiere.

Por lo tanto, para la gestión de la innovación la organización debe contar con equipos multifuncionales y estructuras flexibles. Además es necesario ampliar la concepción de la innovación como “una disposición mental, una actitud que penetra y se propaga, lo cual permite a las empresas ver más allá del presente y crear una visión del futuro” (Kuczmarski, 1997:3).

Esta forma de concebir a la innovación la sitúa, juntamente con las actividades de *marketing*, bajo una condición cultural, definiéndose la existencia de un tipo de cultura organizacional que favorece a la innovación y por ende a la competitividad.

## **Cultura de la innovación**

La cultura de innovación puede ser definida como aquella estructura de valores y actitudes, formas de pensar y de actuar que tienden a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios. Estos supondrán mejoras en el funcionamiento y eficiencia en la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo tradicional o convencional.

García y Dolan (1997) definen los valores en su dimensión ético-estratégica como aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que salgan bien las cosas, asimismo, explican que toda organización culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos:

1. Valores finales asociados con su visión y su misión. Estos valores son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la empresa a largo plazo, y hacen referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir.
2. Valores instrumentales, tácticos u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones para alcanzar su visión y su misión. Estos valores equivalen a los principios explícitos de acción que han de regular la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la misión y la visión de la empresa.

De acuerdo a lo analizado hasta ahora, la innovación, la competitividad, el riesgo, la calidad y la flexibilidad, deben ser asumidos como valores finales, mientras que en la segunda dimensión, la de los valores operativos, se asume que podrían involucrarse valores como: la participación, el aprender y desaprender, la confianza, el compromiso, la creatividad, la calidad, el servicio al cliente.

Asimismo, asociados a este tipo de valores, Bosh (2000:24) y Hamel (2000) presentan ciertos aspectos acerca de la innovación que sería válido interpretarlas como formas de actuar o actitudes dentro de la cultura de innovación que, según lo que hasta ahora se ha planteado, suscitan, asumen e impulsan ideas y cambios; a saber:

- Hacer las cosas correctamente (eficiencia).
- Hacer las cosas apropiadas (eficacia).
- Mejorar las cosas constantemente (mejora continua).
- Decidir abordar un proyecto cuando no es viable.
- Hacer las cosas que otros hacen.
- Hacer las cosas que no se han hecho (diferenciarse).

- Aprender haciendo tareas de valor
- Reflexionar sobre lo que ocurrió; qué se aprendió; cómo se puede mejorar; qué se hará diferente.
- Orientar el trabajo hacia el consumidor, o en general, a tareas de interés público.
- Estar atento a las novedades; buscar discontinuidades, buscar tendencias poco apreciadas; saber qué no está cambiando, de forma que se descubran oportunidades y se susciten ideas.
- Experimentar las discontinuidades, lo nuevo.
- Fijar rutinas para ubicar y dedicar tiempo en información, como consultar revistas de innovación tecnológica, consultar la página de patentes industriales, etc.
- Exagerar lo nuevo y lo pequeño, como una manera de abrir la mente a nuevas posibilidades.
- Ir a los extremos; ir empujando cada vez más algunos de los parámetros de ejecución de las organizaciones, ya sea tiempo, costo, eficiencia, eficacia, rapidez, calidad, hasta destruir ortodoxias.
- Participar en reuniones de conversaciones sobre innovación conceptual de los negocios, las cuales se suponen son abiertas e inquisidoras que terminan en una serie de hipótesis que se deben poner a prueba en el terreno.

Bajo este orden de ideas, vale la pena destacar, según Bosh (2000), que en una organización existen tres ambientes fundamentales para impulsar la innovación:

1. Educación (pensamiento, herramientas y prácticas individuales), que debe ser focalizada en cada persona, teniendo presente que las ideas provienen de la gente y no de las organizaciones.
2. Aplicación, puesto que el trabajo debe estar orientado a la resolución de problemas. Debe compartirse el lenguaje y la metodología de trabajo, así como la comprensión de las soluciones.
3. Entorno (clima para la innovación), implica lograr que se tenga la sensación de agrado de trabajar en el lugar. Debe mejorarse el clima de trabajo con esfuerzo deliberado y sostenido, puesto que la gente dará lo mejor de sí cuando se sienta comprometida con la institu-

ción. Debe alentarse a tomar soluciones riesgosas y no castigar cuando no se cumplen las expectativas, ya que, la innovación siendo esencial para el desarrollo de las empresas, trae consigo un riesgo ineludible, por cuanto experimenta con tecnologías, procedimientos, métodos, productos o mercados nuevos. Los innovadores no deben sentirse amenazados con perder su cargo porque ello obstaculiza la investigación.

## Conclusiones

Las grandes oportunidades para hacer competitiva a las organizaciones están en el mercado. La decisión acerca de la competitividad está atada al mercado, ya que sin clientes satisfechos no hay competitividad. De allí que las actividades de *marketing* juegan un rol muy importante para detectar efectivamente las necesidades del mercado, y presentarlas a la organización como insumo y aportes para idear las formas de innovación más eficaces de satisfacerlas.

No puede haber innovación sin *marketing*, pero si puede haber *marketing* sin generar innovación. Aunque el *marketing* sea una actividad clave, no es la que en definitiva logra la innovación. Lo definitivo es que se aplique bien, y que exista tanto una exploración tecnológica (de productos, servicios y procesos) como de mercado. Esto sugiere que para calar bien en el mercado lo ideal es atenderlo y trabajar bajo la perspectiva de la multidisciplinariedad.

Las organizaciones que quieran innovar deberían, ante todo, valorar el hacer bien las cosas (la eficiencia). La primera regla de Deming, es su compromiso con la calidad y la productividad. Este es un buen punto de partida para toda organización que decida ser competitiva porque es la atención a la calidad; al trabajo impulsado hacia la satisfacción de los clientes, la que permitirá desarrollar innovaciones incrementales, y con ellas, desarrollar habilidades de pensamiento y habilidades técnicas que se convertirán en una puerta que se abre para encaminarse al desarrollo de otros tipos de innovaciones más complejas o importantes, siempre y cuando este proceso esté apoyado por actitudes como: la búsqueda de información, seguimiento de las tendencias tecnológicas y del mercado,

inquietudes por experimentar novedades en métodos, materiales, ideas, etc., en fin abrir la mente a nuevas posibilidades.

Cuando se opta por lograr la competitividad a través de la innovación, es necesario que exista una cultura organizacional que favorezca esta opción. No se trata solo de aplicar el *marketing* y el proceso de innovación apropiado para dar respuesta a las necesidades y oportunidades detectadas, ya que la innovación es sugerida externamente (por el mercado) pero concretada y generada internamente por un ambiente y cultura organizacional específica que puede convertirse en un apoyo o en un obstáculo para la innovación.

Para crear y mantener una organización que innove, se requieren de valores organizacionales que motiven la innovación, que como mínimo se valore el atender al cliente, que se valore el mercado, la creatividad, el cambio, entre otros. Es la organización a través de sus valores, su forma de pensar y su forma de actuar la que decide o no su éxito en el mercado.

## Referencias bibliográficas

- Benavides, O. (2002). **Competencia y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas.** Bogotá: McGraw-Hill. p.p.63
- Bosh, H. (2000). **Gestión de innovación.** OCI. p.p.24,25,98,103.
- Deming, E. (1989). **Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.** Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. p.p. 21-22.
- Escorsa, P y Valls, J. (2001). **Tecnología e innovación en las empresas.** México: Editorial Alfaomega. p.p. 34,161.
- García, S. y Dolan, S. (1997). **La dirección por valores.** Mexico: McGraw-Hill. p.p.63.
- Hamel, G. (2000). **Liderando la revolución.** Bogotá: Editorial Norma. P.p.381-429.
- Kuczmarski, T. (1997). **Innovación. Estrategias de liderazgo.** Editorial Terrail. p.p.3
- Maldifassi, J. (2006). Ventajas comparativas y ventajas competitivas (documento en línea). (consulta: 2009, Febrero 4). Disponible en: [www.uai.cl/prontus3\\_newsletter/site/artic/2006831/pags/20060831124543.html](http://www.uai.cl/prontus3_newsletter/site/artic/2006831/pags/20060831124543.html)
- Schnarch, A. (2001). **Nuevo producto, creatividad, innovación y marketing.** Colombia: MacGraw-Hill. p. 21, 27, 35.
- Velásquez, G. (2008). Por qué y cómo innovar en las pequeñas y medianas empresas Centroamericanas. (documento en línea). Disponible en: [www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pb17200\\_1\\_1\\_6.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pb17200_1_1_6.pdf). (consulta: 2008, Noviembre 25).