

# **CALIDAD E INNOVACIÓN. UNA VISIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

**CARLOS GIMENEZ**

Universidad de Buenos Aires (U.B.A.)

[carlosmanuelgimenez@yahoo.com.ar](mailto:carlosmanuelgimenez@yahoo.com.ar)

**DOMINGO MACRINI**

Universidad Buenos Aires (U.B.A.)

Universidad del Museo Social Argentino (U.M.S.A.)

[domingomacrini@yahoo.com.ar](mailto:domingomacrini@yahoo.com.ar)

**RICARDO MIYAJI**

Universidad de Buenos Aires (U.B.A.)

[ricardomiyaji@hotmail.com](mailto:ricardomiyaji@hotmail.com)

---

**ÁREA TEMÁTICA:** La gestión estratégica de los costos.

**PALABRAS CLAVE:** Vision, Estrategía, Empresa, Calidad, Innovación.

## INDICE

- **Introducción.....4**
- **Calidad. Evolución temporal .....6**
- **Conceptualización teórica .....7**
- **Calidad para el cliente.....9**
- **Factores de los que depende la calidad .....10**
- **Como medir la calidad.....-13**
- **Implantación de procesos de gestión de la calidad.....14**
- **Sin embargo la calidad no alcanza.....16**
- **Innovación. Que se entiende como innovación.....17**
- **Estrategia: ser el primero en innovar o copiar .....19**
- **La Filosofía Kaizen – el Benchmarking y la innovación...20**
- **La innovación y la responsabilidad social estratégica.....22**
- **Conclusión.....24**
- **Bibliografía.....25**

## 1. INTRODUCCION

En la actualidad, considerando los grandes desafíos y retos que origina una economía mundial globalizada cambiante y convulsionada, las empresas y organizaciones deberán propiciar escenarios con horizontes en los cuales ser únicas y diferentes posibilitara asegurar su supervivencia en el tiempo.

El ámbito de los negocios esta caracterizado por los siguientes aspectos:

- Los clientes son cada vez más exigentes
- La competencia resulta feroz y encarnizada
- La sociedad es más demandante tanto en lo económico como en lo social.
- Los cambios en la tecnología son más rápidos y drásticos.
- Los ciclos de vida de los productos se acortan
- Abundan las ideas y soluciones

El futuro debe ser concebido no como un proceso lineal aritmético sino como una serie de alternativas y horizontes geométricos con una multiplicidad de desarrollos.

Así, resulta necesario instrumentar y diseñar métodos originales con una visión estratégica prospectiva, integradora y sistémica.

En el ámbito de los negocios, se asume que las empresas deben obtener mayores resultados económicos que la competencia en forma sostenible.

Consiste en la selección ex profeso de una mezcla de actividades distintas que originan una mezcla única de valor.

Actualmente no se concibe la idea de un negocio sin considerar la dimensión social y donde todos los “stakeholders” involucrados en la cadena de valor, reciban su parte.

Obviamente que la visión estratégica de una empresa debe contemplar estos aspectos.

Así recordemos, según el diccionario de la Real Academia Española, la estrategia se puede definir como “arte, traza para dirigir un asunto. Conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”<sup>(1)</sup>.

En una misma línea Enrique Sánchez Novoa, (Profesor de Estrategia e Innovación empresarial - Universidad Adolfo Ibañez) sostiene que una estrategia corresponde a “un plan de acción individual o colectivo, basado en decisiones normalmente irreversibles, concebido e implementado en parte racional y en parte emocionalmente, para lograr objetivos que representan un estado futuro superior deseado”.<sup>(2)</sup>

Hamel, sostiene en “Elementos de un concepto empresarial” que la innovación estratégica es la clave de la creación de riqueza.<sup>(3)</sup>

Los objetivos deseados se focalizan en la creación o descubrimiento de una posición valiosa y única en el entorno de quien lo desarrolla, y, por lo tanto, ella ser defendida y recreada permanentemente usando de la mejor forma posible el conjunto de capacidades y recursos disponibles

Se deben asumir riesgos, aceptar retos, dirigidos a diseñar un pensamiento gerencial estratégico basado en la innovación y cimentado en la calidad, que permita el nacimiento y desarrollo de un futuro mejor deseable.

Las estrategias competitivas se fundamentan en ser diferentes. Hoy no se concibe un negocio donde la creatividad no esté presente. Los elementos básicos de esa creatividad estarán sustentados en un constante proceso de innovación donde la calidad sea su base de apoyo y de despegue.

Ahora bien, es difícil alcanzar un alto nivel de calidad. Es por ello que las empresas en el mundo entero cualquiera fuere su rubro productivo o de servicio se esfuerzan en grado sumo para ofrecer tales bienes de alta e indiscutida calidad.

Se analizan mediante valores referenciales en la diferentes áreas que conforman los procesos creativos como investigación y desarrollo y los operativos como producción, comercialización y de gestión gerencial mediante metodologías de extrema rigurosidad la ineficiencia, los quiebres y las variaciones en los niveles esperados.

Cualquier situación que se aparte o no cumpla a la perfección con los objetivos estándar y esperados por los clientes reales o potenciales deben ser verificados y corregidos por toda la cadena gerencial identificando los obstáculos y eliminándolos sin miramientos.

Son conocidas las metas monetarias que se admiten como posibles de afrontar en cuanto a costo de no calidad las que se referencian en un porcentaje mínimo e insignificante de las ventas.

Desarrollaremos a continuación, algunos conceptos relacionados con la visión estratégica de las empresas y como la calidad e innovación forman parte indiscutida y necesaria en su fundamentación y diseño.

## **2. CALIDAD**

### **2.1.EVOLUCION TEMPORAL**

En estas últimas décadas donde la polarización en el mercado se desplaza desde el sector oferente a los clientes quienes se convierten en los verdaderos “*Reyes del Mercado*”, el concepto de **CALIDAD** adquiere especial relevancia como factor competitivo ante la imperiosa necesidad de alcanzar el “umbral de la satisfacción” en materia de diseño, confiabilidad, durabilidad, terminación, prestación, costo y otros atributos del producto o servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

Desde hace mucho tiempo que el hombre se ha preocupado por la calidad aunque al conocerse en forma personal, entre el fabricante y el usuario resultaba relativamente fácil ajustar la calidad de diseño, la del producto y la satisfacción del consumidor. Pero a medida que se fueron desarrollando las ciudades, el comercio, comienzan a interferir entre el fabricante y el consumidor, intermediarios como los canales de distribución, los comerciantes, donde surgió la necesidad de contar con muestras, garantías y otros medios que suplantara esa relación de “cara a cara” existente hasta ese entonces.

Según Bounds, citado por Eduardo Cantù Delgado en su obra “Desarrollo de una Cultura de Calidad”, el concepto de calidad fue evolucionando en cuatro etapas <sup>(4)</sup>

a) La de la **Inspección** (Siglo XIX) caracterizado por la detección de los desvíos generados por la falta de uniformidad de la producción;

b) La era del *Control Estadístico* (década del treinta) enfocado al control estadísticos de los procesos para reducir las inspecciones;

c) La era del *Aseguramiento de la Calidad* (década del cincuenta), donde surge la necesidad del involucramiento de toda la organización para diseñar, planear y ejecutar políticas de calidad;

d) *Administración estratégica de la calidad total* (década del noventa), donde se reconoce a la calidad como un factor estratégico de competitividad haciendo hincapié en el mercado y la orientación al cliente.

Actualmente, en sintonía con la administración estratégica de la calidad total, de la tradicional “**4 P**” en el marketing con un enfoque más estándar en cuanto a la atención de la relación con el cliente y respecto del producto, a un enfoque a nuevas formas de integrar con los clientes más personalizadas mediante un conjunto de procesos de la preventa hasta la resolución de consultas y reclamos. Esta nueva forma de integración se lo denomina CRM (Customer Relationship Management)

Por otra parte, las compañías japonesas comenzaron a partir de la década del 60 orientarse a un enfoque basado en que la calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la organización e incluso extendiendo a la cadena de valores externos a la misma. Han transitado del tradicional control de calidad mediante la inspección de los productos a la salida de la línea de producción a un enfoque de que “la calidad se construye en todas las áreas de la empresa”, imponiendo un nuevo modelo, el de la Gestión Total de la Calidad (TQM).

Hoy, las empresas que han introducido la gestión de la calidad como uno de los principales factores de la estrategia empresarial lideran en sus respectivos segmentos porque han comprendido que se trata de una de las principales variables que aseguran la competitividad en un mundo permanentemente cambiante, con una percepción de valor agregado de los clientes multifacético y también cambiante, lo cual obliga a realizar un permanente proceso de mejora continua (“Kaizen”); en otras palabras, no descansar nunca en lo logrado.

## **2.2. CONCEPTUALIZACION TEORICA**

Según William E. Deming, la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”<sup>(5)</sup>.

Para Kaoru Ishikawa la calidad emerge de la concordancia de la calidad demandada por el cliente, la calidad diseñada por el fabricante y la calidad realizada <sup>(6)</sup>. La no concordancia de las tres “clases” de calidad genera insatisfacción en el cliente.

En cambio, otro referente en materia de calidad, Genichi Taguchi sostenía que la calidad es “la mínima pérdida para la sociedad, una vez que el producto es despachado” <sup>(7)</sup>. La sociedad está integrada por el cliente, el productor y la comunidad, y si el fabricante no produce calidad, las pérdidas se volverán contra el productor a través de la pérdida de mercado. La mala calidad no solo constituye una pérdida para el fabricante sino también para la sociedad, vinculando con ello de alguna manera con el concepto de Responsabilidad Social Empresaria.

Taguchi es conocido también por la función de la pérdida que se incrementa en forma exponencial cuando un producto no responde al concepto de “calidad robusta”, o sea, cuando se alejaba del valor objetivo.

Noriaki Kano, amplía el concepto de calidad quien considera que la misma se comporta como una variable *bidimensional* exponiendo en el eje horizontal el “estado físico del producto”, o sea, sus aptitudes y características, y en el eje vertical las “expectativas de los clientes” y su “nivel de satisfacción”. Según el mismo autor se tiene que considerar tres aspectos que hacen a la percepción de la calidad por parte de los consumidores y que son <sup>(8)</sup>:

a) Calidad Básica: que debe formar parte del producto para ingresar y permanecer en el mercado, conocido también como “calidad regresiva” o “backward looking quality”. No es percibido por el consumidor pero su ausencia o mal desempeño genera insatisfacción.

b) Calidad de Desempeño: es la percibida por el consumidor y expresables en las encuestas de satisfacción.

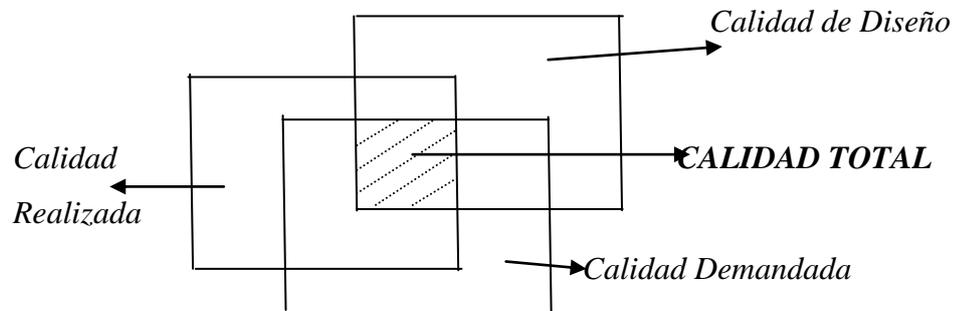
c) Calidad Atractiva: es aquella característica o aptitud del producto o servicio que “sorprende” gratamente al consumidor y que no estaba previamente incorporada en las expectativas de éste. Es también conocido como “calidad progresiva”. Con el tiempo formará parte de la calidad de desempeño y finalmente se convertirá en calidad básica. Por ejemplo, fue el control remoto en los primeros televisores de hace varias décadas atrás, pero hoy no se concibe sin éste aparato.

Para Kano la variable fundamental es la variable “*Tiempo*” porque las expectativas y requerimientos de los clientes van mutando a medida que en el mercado se familiarice y se sature con la “performance” de los productos. Ello obliga a la constante innovación.

Hoy no se concibe la Calidad sin involucrar los servicios de garantía, intercambiabilidad de las piezas, adecuada indicación para el uso del producto, empaque,

almacenamiento, adecuado medio de transporte, fiabilidad o estabilidad funcional del producto durante el tiempo requerido, satisfacción de requerimiento de los clientes.

El concepto de “Calidad Total” se efectiviza cuando coinciden las tres calidades de acuerdo con Ishikawa: La Calidad de Diseño, Calidad Realizada y la Calidad Demandada por el consumidor <sup>(9)</sup>. Gráficamente se podría representar del siguiente modo:



La Calidad Total deseable es aquella en que coincidan todas las aptitudes y características del producto de la calidad de diseño y la realizada, pero que sorprenda ambas superando a la calidad demandada por el cliente, o sea que ofrezca la “calidad atractiva”. En este caso el gráfico representativo de este ideal de Calidad Total será:



### 2.3. CALIDAD PARA EL CLIENTE

Si estamos hablando de “orientación al cliente” debemos conocer claramente que entiende el cliente como calidad.

Según Rubén R. Rico en su obra “Calidad Estratégica Total”, mencionan los valores que influyen en los niveles de satisfacción del consumidor <sup>(10)</sup>

1.- Calidad del producto o servicio: o sea el conjunto de características y aptitudes del producto para satisfacer necesidades y expectativas del consumidor

2.- Precio justo: el precio lo fija el mercado y frente a las múltiples ofertas que se ofrece no estará dispuesto a pagar ineficiencias.

3.- Servicio en el menor tiempo: resulta vital, ya que este factor es restrictivo por excelencia, brindar respuesta rápida a lo largo del ciclo de vida del cliente.

4.- Seguridad y confiabilidad: La seguridad lo brinda la solvencia de la empresa y la marca y la confiabilidad comprende varios valores como la utilidad, valor de uso, la empatía demostrada hacia los clientes.

5.- Mejora continúa: el cliente valora la innovación sistemática y permanente pues asegura su satisfacción como consumidor.

6.- Calidad y agilidad en los servicios de post-venta: los clientes cuando deciden adquirir un producto están comprando además los servicios de post-venta que le aseguren el uso adecuado y exento de problemas del mismo. Ese servicio deberá ser rápido, amplio, confiable, responsable, con calidad, que revele el adecuado entrenamiento del personal técnico.

En la organización resulta importante que cada uno de sus integrantes sepa identificar quien es su “cliente interno” inmediato y de cómo se estructura la cadena de valor hacia el cliente externo. Este “valor” resulta una combinación de aspectos tangibles (técnicos, económicos) e intangibles (subjetivos).

Desde el punto de vista económico se puede definir el beneficio económico que aporta el producto al consumidor (según Juran) <sup>(11)</sup>:

VALOR ECONOMICO = beneficio económico-costo total del ciclo de vida

El *beneficio económico* puede cuantificarse fácilmente si es utilizado comercialmente el producto relacionando con los ingresos que puede producir adicionalmente el mismo, o por los ahorros que puedan generar, y el costo del ciclo de vida para el consumidor incluye el precio pagado por la compra, los costos operativos para tenerlo funcionando eficientemente, el costo para restablecer el funcionamiento cuando falla y el costo de reemplazo al final del ciclo de vida.

Cuando en cambio el *Valor Económico involucra conceptos intangibles* debe ser en cambio considerado como *Valor Apreciado*:

VALOR APRECIADO = (Beneficio-sacrificios) x factor de ponderación

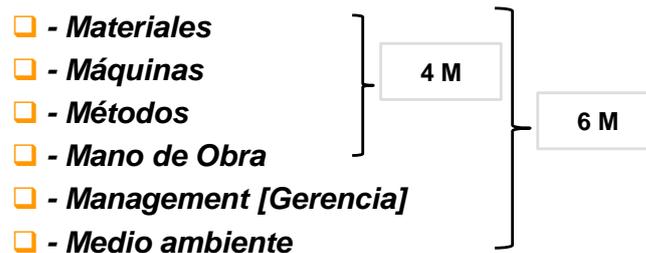
Lo importante es que prevalezca lo que el consumidor percibe como calidad y no lo que su proveedor piensa o cree que es.

En síntesis, en esta era de la dirección estratégica de la calidad, la empresa definirá los distintos procesos de creación de valor, se debe partir del “*valor deseado*” por el cliente, pues éste seleccionará al proveedor que le proporcione mayor valor con el menor sacrificio, a este “gap” se lo suele llamar “*valor cliente*”. Ese valor está integrado no solo por las características físicas y funcionales del producto o servicio, sino también por el precio, tiempo de entrega, trato del vendedor, respaldo de la garantía posventa, por los cuales el comprador estará dispuesto a asumir el costo de adquisición, el tiempo de espera, el aprendizaje en el uso del producto.

## 2.4. FACTORES DE LOS QUE DEPENDEN LA CALIDAD

Distintos autores coinciden en mencionar los factores de los que depende la construcción de la calidad conocidos como las cuatro o seis M:

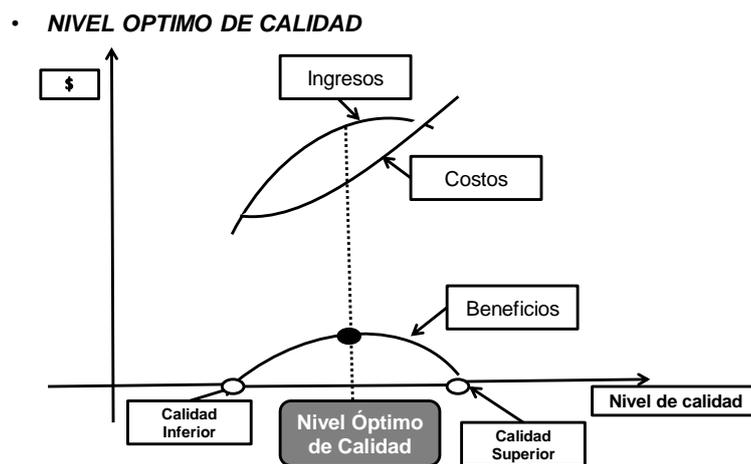
### • FACTORES DE LOS QUE DEPENDEN LA CALIDAD



Todos estos factores pueden constituirse en las causales de las variaciones en los productos con relación a los valores objetivos establecidos de calidad para los mismos, pero no se debe confundir el concepto de *calidad* como el conjunto de características y aptitudes del producto o servicios para satisfacer las necesidades del consumidor y por el cual está

dispuesto pagar un precio acorde con ello, con la *bondad*; por ejemplo, es posible elaborar un producto con máquina con tecnología de punta cuando se puede lograr con otra más universal y barata sin que se vea afectado el valor percibido por el cliente; vale decir, no justifica incrementar los costos que no estará dispuesto a pagar. Otro ejemplo que se podría citar es el siguiente: un consumidor de periódico no estaría dispuesto a pagar un mayor precio por uno impreso en papel brillante que aquel impreso en el clásico papel de diario cuando lo que pretende consumir es noticia.

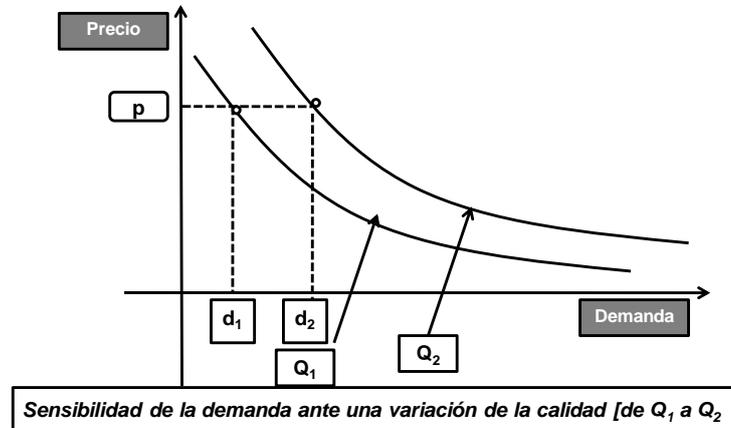
En el siguiente gráfico refleja precisamente esta situación. Conforme se pretenda incrementar la calidad –más allá de lo que pretenda el consumidor- la pendiente de la curva de costos se incrementa a la par que disminuye la pendiente de los ingresos <sup>(12)</sup>.



Fuente: Dirección de Operaciones de Dominguez Machuca y Otros

También se podría afirmar que recurriendo al clásico gráfico del comportamiento de la curva de la demanda frente al precio, aún asumiendo las limitaciones del modelo que debe suponer que las restantes variables permanecen constantes, sin embargo resulta válido en un mercado competitivo aumentar la calidad a un mismo precio pero ofreciendo más que sus competidores incrementar la demanda de manera que el mayor costo que supondría mejoramiento de la calidad se ve ampliamente compensado por el mayor volumen.

• **NIVEL OPTIMO DE CALIDAD**



Fuente: Dirección de Operaciones de Dominguez Machuca y Otros

## 2.5.COMO MEDIR LA CALIDAD

Según algunos autores, el más importante de los activos son los “*clientes rentables y leales*” en consecuencia debería convertirse en el principal objetivo de la empresa porque esa lealtad no es inherente del consumidor sino que es el resultado de la satisfacción que brinda los productos y sus servicios ofrecidos por la empresa, y continuarán siendo fieles mientras que no le ofrezcan una mejor opción. Para ello es vital permanentemente estructurar acciones que integren a toda la organización en pos del logro de la calidad total.

Se suele afirmar que para gestionar, previamente hay que medir lo que pretender gestionar ya sea con medidas financieras o no financieras, pues de lo contrario resultaría imposible evaluar los resultados de acciones tomadas tendientes a alcanzar determinados objetivos. Por lo tanto se hace necesario diseñar, implementar y controlar un sistema de medición de todas aquellas actividades que sean claves para agregar valor perceptible por los clientes, de ser posible con la idea permanente de “sorprender” a ellos con la calidad atractiva. Esta medición debe alcanzar a todos los procesos y a toda la organización en la medida que contribuya directa o directamente a la generación de valor siempre bajo el paraguas de la “mejora continua” o “kaizen”.

En la elección del “set” de indicadores debe prevalecer el principio de la “orientación al cliente”; en consecuencia deberá centrarse en aquellos que midan el

grado de satisfacción de los consumidores a través del cumplimiento de los plazos de entrega, el cumplimiento de las expectativas acerca de los atributos de los productos, de los servicios de apoyo, y de aquellos que son percibidos como agregado de valor.

La calidad debe medirse desde los siguientes ángulos:

1) *La Perspectiva Técnica* o sea, desde aspecto ingenieril o de diseño, claramente de naturaleza objetiva, integrados por indicadores que midan resultados de procesos tales como: número de rechazos, porcentajes de tolerancia al valor objetivo, número de reprocesos.

2) *La Perspectiva Subjetiva*, vale decir, lo percibido por el cliente. Los indicadores podrían ser: número de clientes satisfecho por cada 100 encuestados, número de reclamos por vía de correos electrónicos, centro de atención al cliente o en el sitio de la WEB, cantidad de rechazos de clientes.

En el Tablero de Comando, se deberá definir en primera instancia cuáles son los atributos claves del producto que surgirán de las encuestas formales o informales, azarosas o dirigidas, de donde se deduce el nivel de calidad esperado por parte de los clientes, lo que integrarán el grupo de indicadores de la perspectiva de Clientes en el Balanced Scorecard, que tienen como objetivo, entre otros la fidelización del cliente, el incremento del “share market”. Por ejemplo, si fabricáramos aparato reproductor de DVD, esta encuesta debería contemplar preguntas como: ¿Qué es lo que motiva adquirir un aparato reproductor de DVD?; ¿Cuáles son los aspectos que privilegia del aparato?; ¿Qué garantía considera adecuado para estos tipos de artefactos?; ¿Cuál es la durabilidad esperada?; ¿Qué prestaciones adicionales espera del producto?; ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un aparato que cubran sus expectativas?; ¿Qué ponderación asignaría a cada una de estas expectativas?.

En base al análisis de estas encuestas, la empresa deberá analizar los procesos con los cuales agreguen valor al producto y que permitan satisfacer plenamente a las expectativas de los clientes, estableciendo el umbral mínimo de satisfacción y la posibilidad de mejora constante. Los indicadores que midan los resultados de las acciones tendientes a lograr esos objetivos integrarán la llamada Perspectiva de Procesos Internos. Para lograr ello es preciso programar y desarrollar acciones tendientes a capacitar, motivar y generar todas las condiciones para que todos los

integrantes de la organización se consubstancie con el proceso de creación de valor a través de la calidad.

## 2.6. IMPLANTACION DE PROCESOS DE LA GESTION DE CALIDAD

De acuerdo con lo que expresara el Ing. Carlos A. Pettinaroli en Gestionando la Calidad (Fascículo N° 8 de Clarín-Ieco-Materiabiz), el proceso de la implantación de un modelo sistémico de gestión de la calidad se debe basar en un tablero de comando como el descrito más arriba y comprende los siguientes procesos <sup>(13)</sup>:

- a) “Brainstorming” o “Tormenta de Ideas”: donde gerentes y directivos definan su respectiva visión de la estrategia a largo, mediano y corto plazo como así también la definición de los indicadores de gestión clave del área de su responsabilidad. Como resultado del proceso debe surgir un listado de mediciones e indicadores, útiles aún en el caso de que exceda a la posibilidad de su monitoreo.
- b) Selección de indicadores estratégicos: De los múltiples indicadores que pueden surgir del anterior proceso es preciso seleccionar aquellos que puedan constituirse en indicadores estratégicos para la gestión de la calidad. Se suele aconsejar no más de 12 indicadores, para lo cual resulta útil confeccionar una “matriz de correlación”. Como ejemplo citamos al mismo autor:

REQUERIMIENTO CLIENTES INTERNOS								
	Calidad Insumos	Entrega J.I.T.	Costos Competit.	Fuente Única insumos	Flexiva cambio	Cumplimie. programas	Co-Diseño	TOTAL FILAS
<b>MEDICIONES EXISTENTES</b>								
1. PPM de Proveedores	9	1	3	1	1	1	1	17
2. Índice Clima Laboral	1	1	1	1	1	1	1	7
3. Cumplimiento Presupuesto	1	1	1	1	1	1	1	7
4. Precio de Ins. comprados	1	1	9	1	1	1	1	15
5. Horas de capacitación	1	1	1	1	1	1	1	7
6. Cumplimiento de entregas	1	3	3	1	3	9	1	21
<b>MEDICIONES POTENCIALES</b>								
1. Cantidad de proveedores	3	1	3	9	1	1	1	19
2. Rechazos en Garantía	9	1	3	1	1	1	1	17
3. Primeras partidas a tiempo	1	3	3	1	3	9	1	21
4. Calificación promedio SGC	3	1	1	1	1	1	1	9
<b>TOTAL COLUMNAS</b>	<b>30</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	

Por ejemplo, en este caso, el Área de Suministro que controlaba sus actividades con los seis indicadores de las “Mediciones Existentes”, en la “Tormenta de Ideas”, e cliente interno de Suministros, la “Gerencia de Planta”, plantea sus expectativas y establece el grado de correlatividad existente entre las mediciones existentes como las potenciales de Suministros con cada requerimiento de Planta. De la suma horizontal surgen algunas mediciones de baja correlatividad total como por ejemplo “Horas de capacitación” pasan a constituirse de segundo o tercer nivel. Sumando las columnas, se revela que los requerimientos de Planta, tales como “Entrega JIT” con 14 puntos; “Flexibilidad del Proveedor frente a cambios” con 14 puntos y “Co-diseño” que respondan a cambios repentinos de programa, con 10 puntos, los actuales indicadores y los propuestos no están contemplando adecuadamente.

- **Designación de responsables:** se tendrá que determinar para cada “set de indicadores” un responsable que actúe como “Gestor” para liderar el proceso de mejora.
- **Definición de objetivos, planes de mejoras y gráficos de tendencias:** las mediciones deberán responder a una unidad de medida, acompañado de un plan de acción con definiciones de tiempos y responsabilidades y gráficos de tendencia para un más adecuado monitoreo
- **Reuniones de seguimiento:** Mensualmente se reunirán los responsables focalizando en el grado de cumplimiento de los planes de mejoras a través de la lectura de los indicadores con una visión lo más integrado posible, o sea, no circunscripto al área que administra cada gerencia.
- **Desarrollo del árbol de indicadores tácticos y operativos:** La Dirección deberá comunicar y alinear a los mandos medios y éstos con sus subordinados en las definiciones de indicadores, objetivos y las acciones a llevar a cabo para lograr armar una pirámide de indicadores y acciones perfectamente alineados con los objetivos estratégicos siendo su disparador la demanda de calidad del mercado.

## **2.7. SIN EMBARGO NO ALCANZA CON LA CALIDAD**

Empresas como Canon, Olympus, Nikon, líderes en la producción de cámaras digitales, a quienes no se les podrían endilgarles como aquellas que no han hecho de la calidad como fortaleza de sus productos, sin embargo han reconocido que han

disminuido sus ventas mucho más de lo previsto, conforme lo admite el presidente de una de ellas, Hiroyuki Sasa<sup>(14)</sup>. Ello ha ocurrido por la impresionante irrupción de los “Smartphones” que integra la telefonía, internet, GPS, cámara fotográfica, filmadora, en un solo aparato portable y ligero, que ha desplazado a las tradicionales cámaras digitales, y que si bien con menos prestaciones, sin embargo satisfacen plenamente en la oportunidad que se precisa, sin no se pretende lograr “la fotografía”, como ocurre en la mayoría de los usuarios.

Ello conduce a la siguiente reflexión: no se puede focalizar en la calidad sino que debe estar debidamente acompañada por la **INNOVACION**. Un caso paradigmático es el de la empresa Kodak, líder absoluto en la producción de rollos para fotos en el mundo, y reconocido como la creadora de la primera cámara digital (Wikipedia)<sup>(15)</sup>, sin embargo uno de los causales de su caída fue que no se innovó adecuadamente y sucumbió precisamente por su propia creación, la cámara digital.

### 3. INNOVACION

#### 3.1. QUE SE ENTIENDE COMO INNOVACION?

*“En algún garaje un emprendedor está fabricando una bala en la que ha grabado el nombre de su empresa.*

*Usted tiene una sola opción: **DISPARAR PRIMERO**”.*

*- El espíritu de Sillicón Vallery - Gary Hamel*

Hagamos un análisis del significado del término:

- I** dea o invento
- N** ecesidad
- N** ovedad
- O** rganizacion, individual o grupo
- A** vance tecnologico
- C** omercialmente aceptado
- I** nvestigacion o proceso
- O** bjetivo o meta económica
- N** iveles de competitividad

- Un invento por sí solo no implica innovación.
- Nace de una necesidad no aprovechada o aun no descubierta.
- La innovación proviene del estudio y de la satisfacción de las necesidades
- Desarrollo inédito
- Gestión del conocimiento desarrollado originalmente, con el objeto de prestar un servicio al ser humano.
- Combinación armoniosa de mínimas mejoras que permiten la obtención de resultados novedosos.
- Transformar ideas en un valor de carácter económico y social
- No siempre es producto de algo absolutamente nuevo.
- Puede surgir del desarrollo de procesos o productos ya desarrollados anteriormente
- Innovar permite la creación del valor de una manera diferente.
- Debe permitir la satisfacción de necesidades de los clientes a través de nuevos productos, procesos, servicios o sistemas



Según el Diccionario de la Real Academia Española, es la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”<sup>(16)</sup>

Fue el economista Joseph Schumpeter, quien a mediados del Siglo XX en su “Teoría de las innovaciones”, incorporo por vez primera este concepto, definiéndolo como “el establecimiento de una nueva función de producción”<sup>(17)</sup>.

Además, sostiene que “la economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa.”

Justifica que la clave del crecimiento económico se basa en las invenciones e innovaciones y quienes desarrollen y instrumenten ese proceso de cambio de manera práctica son los líderes y pioneros en los negocios.

Estos aspectos señalados obligan a desarrollar procesos continuos de innovación.

El horizonte es fabricar el mejor producto o prestar el servicio, de mayor calidad, a menor costo y fundamentalmente que sea diferente a los que fabrican la competencia.

No es solamente explotar la necesidad sino crearla y explotarla.

El secreto del éxito es crear las nuevas innovaciones que los clientes ni siquiera saben que quieren o necesitan.

Es común escuchar en reuniones de altos directivos de empresa afirmando:

***“Nosotros vamos a fabricar el producto o brindar el servicio que el futuro consumidor no sabe que lo necesita”.***

(Obviamente que la frase se enuncia a título figurativo y como una expresión de deseo de éxito realizada por algún directivo de una empresa).

Un ejemplo claro es el desarrollo de los teléfonos celulares y todos los procesos de innovación que se han profundizado en los cambios de formatos, contenidos y tecnología desde hace algunos años hasta la actualidad.

Es importante ser el primero que descubre el mayor potencial no aprovechado en el mercado

No es condición principal y necesaria ser el creador o precursor de una nueva tecnología.

A menudo, existen grandes ideas que no llegan a nacer. Se crea una porción de una idea pero no se posee la capacidad para instrumentar un modelo empresarial integrador o no se diseña una visión estratégica del negocio, no se llega a ningún horizonte favorable.

### **3.2. LA ESTRATEGIA: SER EL PRIMERO EN INNOVAR O COPIAR**

Una empresa puede superar a la competencia si puede crear una diferencia que puede mantener en el tiempo.

La estrategia del negocio puede apuntar a ser líder o simplemente acompañar a los cambios que realiza la competencia.

Resulta básico establecer si se quiere ser “market leader” o “market follower”

El primero en innovar “ground breaking” (el adelantado o precursor) para lograr su objetivo debe:

1. Mantener en el tiempo la ventaja inicial sobre los competidores actuales y potenciales
2. Desarrollar procesos de innovación en forma más acelerada que los demás.
3. Diseñar en lo posible procedimientos que no permitan o hagan dificultosa la copia o imitación.
4. Establecer convenios con los proveedores de materias primas y productos subsidiarios más representativos y empresas de distribución y logística.
5. Generar importantes costos de cambio o dependencia para los clientes.

Este posicionamiento origina beneficios y desventajas, a saber:

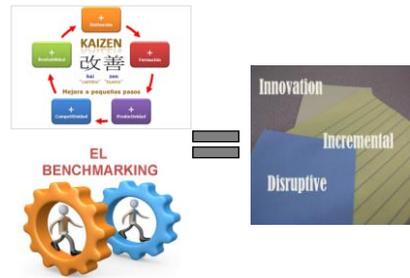
Beneficios:

1. Licencia para operar como líder en el mercado
2. Mayor reputación en su ámbito de negocios.
3. Establecer nuevas condiciones distintas a la competencia.
4. Protagonista del mercado en los nuevos productos o procesos.
5. Importantes beneficios por aprovechamiento de demanda no explotada.
6. Como dueño exclusivo de la innovación obtiene un “Monopolio temporal – a corto plazo - en el mercado”
7. Fijación de precios de venta y condiciones de pago.
8. Posibilidad de realizar menores costos de producción y distribución por el aprovechamiento de economías de escala.

Desventajas:

1. Absorción de costos significativos, ya sea aquellos relacionados con la investigación, proyecto, diseño, desarrollo de los nuevos productos o procesos como así también aquellos necesarios para el marketing y la inserción del producto en el mercado.
2. Mayores incertidumbres
3. Demanda potencial. Volumen de usuarios
4. Modificación o adaptación de las necesidades de los futuros clientes
5. Surgimiento de tecnologías, maquinarias o sistemas más avanzados, con anterioridad a la implantación del diseño dominante.
6. Imitación por parte de la competencia a menores costos.

### **3.3. LA FILOSOFIA KAIZEN – EL BENCHMARKING Y LA INNOVACION**



Según el origen de la innovación se pueden considerar dos clases:

- **RADICAL O INMEDIATA:** aplicaciones nuevas de una tecnología o combinación original de nuevas tecnologías. Idea diferente. También se la denomina disruptiva.

Es la creatividad la mayor fuente de innovación. Es la más utilizada y aplicada.

Básicamente es producir bienes o ideas que no existían previamente. Es un proceso destinado a generar ideas, alternativas o soluciones a algún problema planteado donde se busca la mejor y más racional de todas.

- **INCREMENTAL O PROGRESIVA:** mejoras que se efectúan sobre un producto, servicio, proceso o método existente respecto a su uso, rendimiento, destino, etc. Se trabaja sobre marcos ya establecidos.

Peter Drucker sostiene que generalmente las innovaciones que tienen éxito, son el resultado de una intensa y consciente búsqueda de oportunidades <sup>(18)</sup>.

Afirma también, que si bien es probable que la innovación provenga de la creatividad y desarrollo de una idea absolutamente novedosa, normalmente son el resultado de un análisis profundo de las oportunidades que se presentan para poder innovar

El citado autor, sostiene que existen siete tipos de oportunidades para la innovación, a saber:

- **Dentro de la empresa (internas)**
  1. **Lo inesperado ocurre o sucede.** Se refiere a cambios repentinos en la sociedad ya sea por modas, razones económicas, cambios en la alimentación o costumbres, etc. Consiste en darle un nuevo valor a productos que no lo tenían en el mercado o que lo han perdido.
  2. **Incongruencias.** Un producto creado para un fin no tiene el éxito deseado. Una modificación o simple adaptación del mismo tiene éxito para otra práctica o uso.
  3. **Necesidades del proceso.** El análisis y adaptación de procesos de producción. Las mejoras o modificaciones que se realizan originan innovaciones. Generalmente por avances tecnológicos.
- **Fuera de la empresa (externas)**

4. **Cambios en el mercado.** Es de todas las razones la más obvia. Se relaciona con nuevas tendencias de los consumidores que surgen en el ámbito empresarial.
5. **Cambios en la población (cliente).** Las oportunidades de innovación se originan por el cambio en la composición y el número de personas, ya sea por ubicación geográfica, capacidades profesionales, edad, capacidades económicas, etc.
6. **Cambios en la percepción.** La actitud positiva de los directivos de aplicar el concepto de “vaso medio lleno” para desarrollar una nueva innovación.
7. **Nuevas tecnologías y conocimientos.** Es actualmente el que más oportunidades origina atento los grandes cambios que se han producido en el mundo con los nuevos descubrimientos.

Atento lo desarrollado por Druker, es fácil interpretar que así las oportunidades que se originan dentro de la empresa como “las nuevas tecnologías y conocimientos” que se producen fuera de la misma, tienen como “elemento disparador”, la aplicación de la filosofía Kaizen, el benchmarking como así también la búsqueda de la calidad.

Los japoneses han sido quienes han sostenido y defendido a ultranza la continua introducción de innovaciones incrementales, si bien obviamente no resultan suficientes y resultan necesarias las radicales o inmediatas.

La filosofía Kaizen o proceso de mejoramiento continuo se fundamenta en que toda actividad y proceso pueden reducirse, realizarse de una mejor forma y a un menor costo.

Del mismo modo, el benchmarking se refiere a un desarrollo continuo de comparar y medir los procesos de una organización contra los líderes de negocios en todas partes del mundo.

Se busca identificar, comprender, analizar y perfeccionar las mejores prácticas. Se establecer metas cuantificables y comparables con resultados que se logran en otras empresas.

Incorpora el concepto de medición, comparación, aprendizaje y mejora continua.

Tiene como objetivo contribuir a gestionar a la empresa con una visión estratégica competitiva y a la búsqueda constante de la excelencia.

Algunos directivos de empresas no aceptan considerar cualquier conocimiento o practicas generadas en otras organizaciones. El orgullo de no ser considerado como propio hace que no sea puesto en uso.

Como es de imaginar, tanto el proceso de mejora continua o filosofía kaizen como así también la aplicación de procesos de benchmarking, como la búsqueda de la calidad traen aparejado como consecuencia la aplicación de la innovación como principio rector.

Es normal que muchas empresas desarrollan una estrategia agresiva en desarrollar innovaciones radicales. Esto implica disponer de una mano de obra altamente calificada, tecnología de punta y como horizonte en los resultados de los productos o procesos, dirigidos a conseguir un nuevo mercado o reemplazar a otro existente.

Ahora bien, una vez que la empresa se adueña del mercado y su posicionamiento, diseña su estrategia en la realización de innovaciones incrementales caracterizada por la producción en escala, la intensidad en el uso del capital, mano de obra menos calificada, siendo el objetivo principal la reducción de costos.

### **3.4. LA INNOVACION Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTRATEGICA**

Debemos aceptar que el rendimiento económico no es la única “misión” de una empresa.

A medida que grandes empresas o corporaciones comenzaron a asumir esta responsabilidad, muchas otras comenzaron a seguir el ejemplo, ya sea como forma de contribuir al contexto, o como manera de mantener o mejorar la imagen y la competitividad, apoyándose en una mejor reputación y una licencia para operar.

Cualquier empresa, debe instrumentar la estrategia mucho más allá de las mejores prácticas.

Debe dirigir la posición exclusiva respecto a los competidores, reduciendo costos o satisfaciendo eficientemente y de la mejor manera un conjunto de necesidades particulares de los clientes, pero también con la sociedad.

Añadir e incorporar una “dimensión social” a la propuesta de valor considerando los temas sociales, ofrece un nuevo posicionamiento competitivo.

Las propuestas con contenido social se transforman en una ventaja competitiva.

El proceso sistémico que originan las necesidades de carácter social con las de carácter económico, se refiere más allá que un proceso de buenas intenciones o “las ganas de hacer mejor las cosas” a un esquema de ajustes en las organizaciones que debe incorporarse a la visión estratégica de la empresa.

El Libro Verde (2001) que contiene la posición de la Comisión de las Comunidades Europeas relacionadas con el desarrollo de la responsabilidad social empresaria para ser aplicadas entre los agentes que desempeñan un papel activo, hace referencia a la transparencia y el fomento de prácticas innovadoras para que la economía europea sea la más competitiva y dinámica del mundo

Entre otras consideraciones se refiere al termino innovar afirmando que “ consiste en producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”.

Se fundamenta en incrementar las ganancias dentro de un marco legal pero implica realizar acciones éticamente y promover el bien común.

Así la responsabilidad social estratégica origina una relación sistémica entre la empresa y la sociedad.

Una empresa instrumenta una propuesta de valor dirigida a un conjunto de necesidades que puede satisfacer hacia los “stakeholders” que ha escogido y que otras empresas no puede satisfacer.

La responsabilidad social añade una propuesta “social” a su propuesta básica de valor convirtiéndose por consiguiente en una parte integral y sustancial de la estrategia.

Deben interpretarse claramente como cada actividad interviene en la cadena de valor.

Como consecuencia de la innovación, las inversiones que se realicen en materia de responsabilidad social deben ser analizadas e incorporadas en el cuadro de mando integral y se debe considerar indicadores de gestión en tal concepto con la misma importancia y significatividad que los indicadores económico - financieros.

Una empresa con una visión innovadora, beneficia tanto a la sociedad y a la propia competitividad a través de la oferta de productos o servicios novedosos que influyen en la cadena de valor.

Desarrolla la idea del valor compartido, dado que si bien la inversión se origina en aspectos sociales, estos fortalecen la competitividad de la empresa.

El éxito de una empresa y el de la sociedad se retroalimentan mutuamente.

Finalmente, las empresas deben innovar, pero no a cualquier precio. Las inversiones en procesos de innovación deben ser analizadas con una visión a largo plazo, en la competitividad futura de la empresa que permita la creación de soluciones autosostenibles o sustentables en el tiempo considerando además el aspecto social como principio básico de las mismas.

## **4. CONCLUSION**

Podemos asumir, que la estrategia es el camino que se quiere seguir y las acciones o alternativas elegidas, son las que utiliza una empresa u organización para alcanzar las metas en el horizonte de los negocios.

Ese camino y las acciones elegidas forman parte de un plan sistémico, por el cual acertar en los medios compromete su sostenibilidad y competitividad.

Es por ello que el modelo elegido exige el análisis detallado de sus componentes.

La competitividad va acompañada a la innovación. Hoy no se concibe ningún emprendimiento económico donde no sea considerada en su estrategia.

Del mismo modo, el concepto de calidad ha evolucionado en el tiempo hasta transformarse en una ventaja competitiva como lo ha desarrollado hace años Michael Porter. Ambos aspectos van de la mano y hacen al crecimiento de las empresas y deben ser principios rectores de la matriz estratégica jerárquica. La posición competitiva de la empresa, los objetivos de las unidades de negocios deben diseñarse contemplando la creatividad en la innovación y la calidad.

En el desarrollo del trabajo se han enumerado algunos conceptos claves para el diseño de la estrategia empresarial.

En un escenario de los negocios donde los procesos de cambio son cada vez más rápidos y profundos, donde la competencia es feroz e impredecible, solo podrán sobrevivir las empresas que definan una estrategia dirigida a la diferenciación para ganar.

Solo serán sustentables y sostenibles en el tiempo, aquellas que tengan la capacidad de reinventarse constantemente, y que logren anticiparse a las necesidades de los futuros clientes o consumidores o logren crear una necesidad en ellos. Solo la búsqueda de la calidad y la innovación con una visión verdaderamente estratégica aseguran su futuro.

## **5. BIBLIOGRAFIA**

### **5.1. BASICA**

(4); (11) CANTU DELGADO, Humberto (1997) “Desarrollo de una Cultura de Calidad”, México, Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.

(9) y (12) DOMINGUEZ MACHUCA, A., GARCÍA GONZALEZ, S., DOMINGUEZ MACHUCA, A., RUIZ JIMÈNEZ, A. y ALVAREZ GIL, Ma.J (1995) “Dirección de

Operaciones-Aspectos Tácticos y Operativos en la Producción y los Servicios”, España, Mc.Graw-Hill Interamericana de España S.A.

(18) DRUCKER, Peter (1992) “La Innovación y el Empresario Innovador”. Buenos Aires, Argentina. Sudamericana. 3ra. Edición.

(15) “<http://www.wikipedia.org>”. El inventor de la cámara digital fue el ingeniero Steve Sasson en 1975 quien fue galardonado por el Presidente Obama en noviembre de 2010 (“<http://youtube.com/watch?v=BHDmAxBRy8I>”)

(14) Periódico La Plata Hocht, periódico japonés en la Argentina (Sección Castellano, enero de 2013)

(5), (6), (7), (8) y (13) PETTINAROLI, Carlos A. “Gestionando la Calidad” (2009), Revista N° 8 (Un Recorrido por la Cocina de la Empresa), Buenos Aires, Clarin-IEco y MateriaBiz.

(16) REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. Vigésima segunda edición. <http://lema.rae.es/drae/> consulta 20/12/12

(10) RICO, Rubén R. (1998) “Total Quality Management”, Buenos Aires, Ediciones Macchi.

17) SCHUMPETER, Joseph (1934) “La Teoría del Desarrollo Económico” Harvard University)

## **5.2. BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA**

GIMENEZ, Carlos M. (2008) “Decisiones en la gestión de costos para crear valor”. Ediciones Errepar. Argentina.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1994). Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston.

HAMEL, G. (1998). Strategy Innovation and the Quest for Value. Sloan Management Review

IVANCEVICH, J. M., LORENZI P., SKINNER J. y CROSBY P. B. (1997) "Gestión Calidad y Competitividad". España: McGraw – Hill Interamericana

KAO, John: *Innovation*. Murmann Verlag, Hamburg 2008, ISBN 978-3-86774-024-1