

Emprendimiento estratégico e innovación: Claves para la creación de valor

Introducción

El tema de la creación de valor ha adquirido una relevancia creciente en el estudio de las organizaciones. Durante mucho tiempo se consideró que una empresa tenía éxito si lograba producir, vender y obtener rentabilidad. Sin embargo, las condiciones del entorno actual muestran que eso, por sí solo, ya no es suficiente. Hoy las empresas deben competir en escenarios más dinámicos, con clientes más exigentes, con mercados más abiertos y con innovaciones que modifican rápidamente las reglas de juego (Johnson et al., 2008).

En este sentido, el emprendimiento estratégico constituye una herramienta útil para pensar cómo las organizaciones pueden generar valor de manera sostenida. No se trata solamente de emprender en el sentido tradicional ni tampoco de aplicar estrategias rígidas. Se trata, más bien, de unir la capacidad para descubrir oportunidades con la capacidad para administrarlas y convertirlas en resultados concretos (Hitt et al., 2007).

A partir de esta idea, el presente trabajo se propone analizar de qué manera el emprendimiento estratégico contribuye a crear valor en la empresa, destacando el papel de la innovación, de la propuesta de valor y de la ventaja competitiva. La intención no es agotar el tema, sino ofrecer una aproximación conceptual que permita comprender por qué algunas organizaciones logran proyectarse y otras quedan rezagadas.

La creación de valor en la organización

Cuando se habla de crear valor en una empresa, no debe pensarse solamente en un resultado contable o financiero. El valor de una organización incluye, desde luego, su patrimonio, sus bienes y sus expectativas futuras, pero también comprende la capacidad de ofrecer algo significativo al mercado, de satisfacer necesidades y de consolidar relaciones duraderas con clientes y otros grupos de interés (Álvarez, 2007).

Por esa razón, la creación de valor está vinculada con la propuesta que la empresa realiza al mercado. Treacy y Wiersema (1995) plantean que las organizaciones suelen destacarse en torno a ciertas disciplinas de valor, entre las que se encuentran la excelencia operativa, el liderazgo en producto y la intimidad con el cliente.

La primera se relaciona con la eficiencia, la optimización de procesos y la orientación al costo; la segunda con la innovación, el desarrollo de productos y la rapidez de respuesta; y la tercera con la capacidad de conocer al cliente, ofrecer soluciones a medida y construir vínculos más estables.

En consecuencia, la empresa crea valor cuando logra definir claramente qué ofrece, a quién lo ofrece y de qué manera puede sostener esa propuesta en el tiempo. Para ello, no basta con tener buenos productos o servicios: es necesario contar con una orientación estratégica y, al

mismo tiempo, con una actitud emprendedora que permita adaptarse a los cambios del entorno (Johnson et al., 2008).

Emprendimiento estratégico y mentalidad emprendedora

El emprendimiento estratégico puede entenderse como la integración de dos dimensiones dentro de la organización. Por un lado, la dimensión emprendedora, que permite identificar oportunidades, promover innovaciones y explorar nuevas posibilidades. Por el otro, la dimensión estratégica, que orienta esas iniciativas hacia objetivos concretos y busca administrarlas de manera eficaz (Hitt et al., 2007).

Dicho de otro modo, no alcanza con tener ideas nuevas si la empresa no logra organizarlas, financiarlas, implementarlas y defenderlas frente a la competencia. Pero tampoco alcanza con administrar correctamente lo existente si la organización pierde la capacidad de descubrir oportunidades. De allí que el emprendimiento estratégico sea especialmente importante en el contexto actual.

Las empresas que quieren ser emprendedoras deben desarrollar una mentalidad emprendedora entre sus directivos y empleados, y poner énfasis en recursos clave como el capital humano, el conocimiento y las capacidades sociales y organizacionales (Hitt et al., 2007). Esta mentalidad supone disposición al cambio, capacidad de aprendizaje y apertura para revisar prácticas que en otro momento pudieron haber

funcionado, pero que ya no resultan suficientes.

Cuando una organización incorpora esta lógica, puede crear valor no solo para sus accionistas, sino también para sus clientes y para el entorno económico en el que actúa. En ese sentido, el emprendimiento estratégico no es solo una herramienta empresarial, sino también un factor que puede contribuir al desarrollo económico más amplio (Álvarez, 2007).

Innovación, cambio y ventaja competitiva

La innovación ocupa un lugar central en este proceso. Tanto las empresas nuevas como las ya establecidas necesitan innovar para sostenerse en un entorno competitivo cada vez más exigente. La innovación puede manifestarse en nuevos productos, en mejoras de procesos, en nuevas formas de organización o en cambios en la relación con el cliente. En cualquier caso, representa una vía para fortalecer la propuesta de valor y diferenciarse frente a los competidores (Hitt et al., 2007).

En este punto, la referencia a Schumpeter sigue siendo importante. Su idea de “destrucción creativa” muestra que el capitalismo avanza a través de procesos de renovación, donde nuevas formas de producir y organizarse desplazan a las anteriores (Schumpeter, 1942/1971). Si bien en su momento esta visión no tuvo plena aceptación, con el tiempo se ha vuelto cada vez más actual. Las empresas que permanecen aferradas a esquemas de continuidad terminan perdiendo capacidad de respuesta frente a mercados en transformación.

En la misma línea, Drucker (1969) advierte sobre una “era de la discontinuidad”, donde las organizaciones deben revisar permanentemente sus formas de actuar. Esto exige abandonar la idea de que el éxito pasado garantiza resultados futuros. Muy por el contrario, la permanencia depende de la capacidad para cambiar, aprender e innovar.

Ahora bien, no toda innovación genera por sí sola una ventaja competitiva sostenible. Para que ello ocurra, la empresa debe desarrollar capacidades valiosas, únicas, difíciles de imitar e insustituibles (Hitt et al., 2007). Solo de esa manera la innovación puede transformarse en una posición sólida dentro del mercado y no en un logro pasajero.

Formas de impulsar la innovación

Las organizaciones pueden desarrollar innovaciones por distintos caminos. Una primera alternativa es la innovación interna, que puede ser incremental o radical. La innovación incremental parte de conocimientos ya existentes y realiza mejoras graduales en productos o procesos. La innovación radical, en cambio, introduce cambios de mayor alcance y genera conocimientos nuevos (Hitt et al., 2007).

Otra posibilidad consiste en avanzar mediante estrategias de cooperación. Las empresas pueden asociarse con otras organizaciones para complementar habilidades, compartir recursos y aumentar sus posibilidades de innovar. Este tipo de estrategia puede ser muy útil, aunque también exige una adecuada administración de la red de alianzas para evitar efectos negativos sobre la capacidad innovadora (Álvarez, 2007).

Finalmente, existe la alternativa de crecer mediante adquisiciones, incorporando empresas que ya poseen innovaciones o capacidades relevantes. Este camino puede acelerar resultados, pero también presenta riesgos si la empresa termina dependiendo más de comprar innovación que de desarrollarla internamente (Hitt et al., 2007).

En todos los casos, lo importante es que la innovación no quede aislada de la estrategia general de la organización. Cuando esto sucede, los esfuerzos se dispersan. En cambio, cuando innovación y estrategia trabajan en forma conjunta, la empresa puede fortalecer su propuesta de valor y mejorar su posición competitiva (Johnson et al., 2008).

Reflexiones finales

A lo largo de este trabajo se ha señalado que la creación de valor dentro de la empresa no depende solamente de una buena administración de recursos, sino también de la capacidad para identificar oportunidades, innovar y sostener una visión estratégica. Desde esta perspectiva, el emprendimiento estratégico representa una forma de articulación entre el pensamiento emprendedor y la dirección estratégica (Hitt et al., 2007).

En un entorno cada vez más cambiante, las organizaciones que se limitan a conservar prácticas del pasado corren el riesgo de perder competitividad. Por el contrario, aquellas que desarrollan una mentalidad emprendedora, promueven la innovación y logran transformar ideas en ventajas concretas se encuentran en mejores condiciones para sostener su crecimiento.

En definitiva, crear valor por medio del emprendimiento estratégico significa asumir que la empresa no puede conformarse con administrar lo que ya tiene, sino que debe también construir lo que todavía no existe. Allí reside, probablemente, uno de los principales desafíos de la organización contemporánea.

Bibliografía

- Álvarez, H. F. (2007). *Dirección estratégica: Competencia, cooperación y crecimiento*. Ediciones Eudecor.
- Drucker, P. F. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. Harper & Row.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2007). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7.ª ed.). Thomson.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2008). *Dirección estratégica* (7.ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1971). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Aguilar. (Trabajo original publicado en 1942).
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Addison-Wesley.