

# INNOVACIÓN: FACTOR CLAVE PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

## INNOVATION: KEY FACTOR TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGES

Luis Mathison,<sup>1</sup> José Gándara,<sup>2</sup> Carlos Primera,<sup>3</sup> Luis García<sup>4</sup>  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) y  
Universidad Fermín Toro (UFT)  
Venezuela

### RESUMEN

El presente artículo ha sido elaborado con la finalidad de mostrar a la innovación como un factor organizacional que permite el logro de ventajas competitivas. Para ello han sido consultados diversas referencias teóricas que permitieron definir el concepto de ventajas competitivas, de innovación, el proceso innovador, su influencia sobre la cadena de valor de la organización y la gestión de la innovación, para llegar así, de manera sistemática, a una propuesta sobre los principales aspectos a considerar en el proceso de innovación como factor importante en el logro de ventajas competitivas.

**Palabras Clave:** Innovación, Ventajas Competitivas, Cadena de Valor.

### ABSTRACT

The present article has been elaborated with purpose to show innovation like factor organizational which it allows the profit of competitive advantages. For it diverse theoretical references have been consulted that allowed to define the concept of competitive advantages, innovation, the innovating process, its influence on the chain of value of the organization and the management of the innovation, to arrive thus, of systematic way, to a proposal on the main aspects to

---

<sup>1</sup> Cursante del Doctorado en Gerencia Avanzada - UFT. Docente Asociado - Decanato de Ciencias y Tecnología. UCLA. Barquisimeto. Lara. Email: [lmathiso@ucla.edu.ve](mailto:lmathiso@ucla.edu.ve) – [lmathiso@gmail.com](mailto:lmathiso@gmail.com)

<sup>2</sup> Cursante del Doctorado en Gerencia Avanzada – UFT. Docente Asociado – Decanato de Ciencias y Tecnología. UCLA. Barquisimeto. Lara. Email: [jgandara@ucla.edu.ve](mailto:jgandara@ucla.edu.ve) – [antoniogandarav@gmail.com](mailto:antoniogandarav@gmail.com)

<sup>3</sup> Cursante del Doctorado en Gerencia Avanzada – UFT. Docente Asociado – Decanato de Ciencias y Tecnología. UCLA. Barquisimeto. Lara. Email: [cprimera@ucla.edu.ve](mailto:cprimera@ucla.edu.ve) – [carlos.primera@gmail.com](mailto:carlos.primera@gmail.com)

<sup>4</sup> Cursante del Doctorado en Gerencia Avanzada- UFT. Docente Asistente – Decanato de Ciencias y Tecnología. UCLA. Barquisimeto. Lara. Email: Email: [lgarcia@ucla.edu.ve](mailto:lgarcia@ucla.edu.ve)

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

consider in the innovation process as important factor in the profit of competitive advantages.

**Key words:** Innovation, Competitive Advantages, Chain of Value.

## **Introducción**

Ante la realidad actual, donde cada vez se hace más exigente la sobrevivencia y subsistencia de las organizaciones, cuando el mundo se hace más estrecho y pequeño ante la proliferación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que contribuyen a ello; la gerencia está obligada a diseñar y proponer nuevos factores que permitan diferenciar a las empresas y al final contribuir al apalancamiento de éstas hacia la obtención de ventajas competitivas.

Dichas ventajas han de estar fundamentadas o basadas en componentes organizacionales (procesos, productos, calidad, mercado, individuos) sujetos a permanente actualización y cambio, como resultado de la aplicación de procesos de innovación. Ante tal situación, la gerencia se encuentra comprometida en establecer mecanismos de gestión que permitan fortalecer el proceso innovador de la organización, y este trabajo a través de una revisión documental se pretende presentar razones teóricas y argumentos suficientes que justifiquen a la innovación como un factor clave en el logro de ventajas competitivas en las organizaciones.

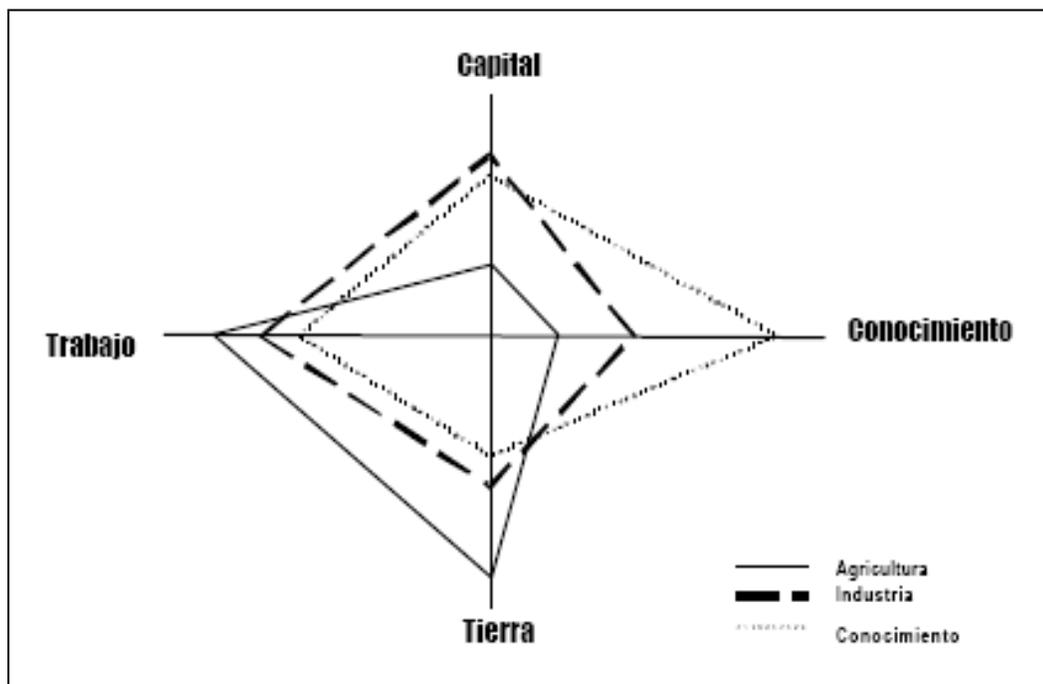
## **Consideraciones Iniciales**

En la actualidad las organizaciones se ven involucradas en un mar de posibilidades de mercados globalizados y virtuales, bienes y servicios altamente diversificados, segmentos de mercados cambiantes, calidad de bienes y servicios definidos por los clientes, evaluaciones de impactos ambientales, entre otros; se hace imprescindible el poseer elementos que permitan diferenciar a la empresa de sus principales competidores.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Anteriormente, cuando las organizaciones se encontraban en una economía signada por la consecución de metas que se limitaban a la producción, los parámetros a considerar se reducían al número de productos terminados contra productos defectuosos, o simplemente costos de producción; en cambio, en una economía de mercado los parámetros que se manejan están en función a cantidades vendidas, calidad exigida por el cliente, target's, entre otros.

Sin embargo, estas consideraciones son válidas en una economía regida por la información y el conocimiento, pero no son factores limitantes, debido a que la estandarización de procesos, mercados comunes y globalizados donde prácticamente los costos son factores secundarios, el porcentaje de desperdicio en el proceso productivo está minimizado, exigen entonces encontrar elementos diferenciadores y que permitan obtener ventajas competitivas. Lo planteado anteriormente sustenta la variación de la fuente de riqueza en la era agrícola, industrial y del conocimiento, tal como se puede observar la figura No. 1, desplazando al trabajo en sí hacia el conocimiento como factor clave en la generación de riquezas económicas.



### **Fig. 1. Fuente de la Riqueza Económica.**

Fuente: Viedma (2000)

De esta manera, mientras las fuentes de riqueza se han ido desplazando desde una economía basada netamente en el trabajo y la tierra hacia una basada en el conocimiento y el capital, surge entonces, la necesidad de recurrir a elementos diferenciadores, que buscan establecer ventajas competitivas. Es así que, entendiendo como ventaja competitiva a la característica esencial de la organización que la hace distintiva de las otras, y es sostenible cuando no está al fácil alcance de la competencia, Bueno (1998), y a la vez, según Moraleda (2004), como factores sostenibles por la organización a la largo del tiempo y no apalancadas sobre aspectos o fenómenos circunstanciales del mercado o de la competencia, permitiéndole emerger y liderar el sector al que pertenece, se tiene entonces que la función organizacional estará en capacidad de contrarrestar los siguientes retos:

- Un exacerbado nivel de competitividad
- Una permanente aparición de cambios y discontinuidades
- Un elevado nivel de incertidumbre
- Una creciente presencia del riesgo y de las amenazas.

Ante tales retos, se exige que para lograr la creación de valor empresarial, la posibilidad de sobrevivir y prosperar en un nuevo entorno al que se dirige la sociedad exige nuevos planteamientos y actitudes.

Es por ello, que en la actualidad donde la sociedad se orientan hacia la información y el conocimiento, las organizaciones se ven influenciadas por una creciente y más fuerte tecnología de información que afectan de alguna manera a

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

los procesos económicos y empresariales; de hecho el acoplamiento entre la tecnología y el negocio se está configurando como una de las fuentes de creación de valor en las empresas, así como de generación de innovación y por ende en un factor de ventajas competitivas. Moraleda (2004)

De lo antes expuesto, un factor clave para afrontar con éxito estos tiempos reside en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. En este mismo sentido, López, J. (2004), manifiesta que los fenómenos de innovación tecnológica no solo inciden sobre la productividad de los factores, sino que han desencadenado y desencadenarán profundos procesos de transformación en las economías y en la sociedad de los países que las han adoptado.

En fin, diversos especialistas han considerado a la innovación como un elemento necesario para las organizaciones que simplemente desean seguir siendo competitivas o perseguir ventajas a largo plazo. Por otra parte, en economía, la innovación es citada con frecuencia como un factor crítico del crecimiento Dodgson, Gann, y Salter (2002). Entonces, ante la importancia de la innovación, se han iniciado investigaciones en una variedad de disciplinas buscando respuestas a la pregunta crítica "qué se puede hacer para mejorar ¿innovar?". Es así, que Darroch y McNaughton (2002), ante la aparición de la gestión del conocimiento y del capital intelectual como nuevas disciplinas, empiezan a surgir estudios e investigaciones donde permiten estructurar una larga lista de antecedentes de la innovación..

Ante los argumentos expuestos en los párrafos anteriores, surgen algunas interrogantes, que estos autores comparten con Moraleda (2004):

¿Cómo hacer crecer el negocio sin tener que aumentar el tamaño?

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

¿Cómo puede una empresa resistir los cambios imprevistos, las intensas y bruscas fluctuaciones del mercado?

¿Cómo reducir costos y, al mismo tiempo, mejorar la competitividad y diferenciación de la empresa?

¿Cómo reducir costos y a la vez atender mejor a los clientes?

Quizás todas ellas pueden reducirse a una sola y gran pregunta: ¿Cómo hacer que el negocio se diferencie de su competencia, logrando ser el mejor en sus ramo?

Indudablemente, no existen soluciones preconcebidas, pero tal como ha sido manifestado anteriormente, en la innovación puede estar la clave para el logro de dichas ventajas competitivas y así poder satisfacer a las interrogantes planteadas.

## **Ventajas Competitivas**

De párrafos anteriores, se puede extraer que las ventajas competitivas son todos aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias con otros entes y a la vez permiten producir mejorías o superioridades de uno con relación al otro.

De esta manera, desde la visión de un cliente, serán apreciadas las ventajas competitivas cuando al adquirir un bien o servicio de una empresa en vez de otra le permiten obtener mejor calidad, menor costo, fácil ubicación, entre otros, Laudon y Laudon (2000), y esto se logra cuando la organización puede diferenciarse de la competencia, en términos de productos, bienes o servicios, costos, dominio de un mercado, Porter (1985). Ante tales planteamientos, se reconoce una mayor relevancia, a la competencia basada en la diferenciación (calidad, servicio, marca, innovación, adaptabilidad de los productos a los requerimientos de los clientes).

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Por otra parte, la competitividad de una organización está determinada por factores que se pueden agrupar en dos dimensiones, una externa y otra interna. La primera hace uso de elementos asociados con el entorno a la organización, lugar donde se encuentra ubicada, variables macroeconómicas, vialidad, sector, entre otros; y por otro lado, la dimensión interna son todos aquellos aspectos vinculados al interior de la organización, como estrategias, recursos y capacidades. García, Mareo, Molina, Francisco, y Quer (s.f.)

Sin embargo, Porter (1985) establece una jerarquía en cuanto a las fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo entre ventajas de orden inferior, relacionados con bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar, y ventajas de orden superior, referidas fundamentalmente a la diferenciación, las cuales son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal más especializado y con elevada formación, capacidad técnica interna, inversiones acumuladas y una adecuada cultura empresarial y estructura organizativa que faciliten el desarrollo de los anteriores aspectos, tanto en el interior de la empresa como a través de relaciones estrechas con proveedores y clientes.

Ahora bien, lo manifestado por García et al. (s.f.) y por Porter (1985), indican claramente que dentro de los factores que determinan la competitividad y los que permiten marcar ventajas competitivas, existen agentes internos y externos, que se traducen en la cadena de valor de la empresa u organización, tal como lo manifiesta Vanti, Rauter, Dal-Soto, y Rodrigues (s.f.).

## **Innovación**

A lo largo de décadas se ha definido la innovación de diversas formas, donde cada autor enfatiza los aspectos que considera relevantes. A modo de ejemplo, según López, N., Montes, Prieto, y Vázquez (2004), en definición de Schumpeter y Kinght en los años 1939 y 1967 respectivamente, destacan el concepto de cambio que conlleva la innovación, por otra parte, Drucker en el año 1981, introduce el impacto social que supone, y en cambio Sidro, a finales de la década de los ochenta, la entiende como una serie de etapas mediante las cuales una idea aplicada a un producto satisface una necesidad en el mercado, mientras que Nonaka y Takeuchi destacan el continuo proceso de aprendizaje.

Ya en fechas más recientes, Shapiro (2005) define a la innovación como la capacidad de una empresa para cambiarse a sí misma repetida y rápidamente con el fin de seguir generando valor. No sólo se trata de tener nuevas ideas, sino también de contar con una innovación generalizada y la habilidad de la organización, a todos los niveles, para evolucionar y situarse un paso por delante de la competencia. En el imprevisible mundo actual, la empresa que puede adaptarse rápidamente al cambiante entorno tendrá con seguridad una importante ventaja competitiva.

Por otra parte, para López, N., Montes, y Vázquez (2003), la innovación engloba un amplio conjunto de actividades dentro de las empresas, que contribuyen a generar nuevos conocimientos tecnológicos o a mejorar la utilización de los ya existentes. Estos conocimientos son aplicados a la obtención de nuevos bienes y servicios, así como nuevas formas de producción.

De lo expresado anteriormente, surge el concepto de innovación tecnológica, entendida no como un proceso lineal sino un sistema de interacciones entre diferentes agentes, de naturaleza pública o privada, como centros o institutos

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

tecnológicos, universidades, empresas, etc. de carácter cooperativo donde la experiencia, los conocimientos y know-How de los agentes se incrementa y refuerzan mutuamente a medida que se estimula la colaboración entre los mismos, Villar (2004).

Es así que ante la diversidad de definiciones existentes, en este trabajo se adopta como innovación al proceso a través del cual la empresa genera nuevos productos, procesos productivos o mercados, con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles.

## **El Proceso de Innovación**

Tal como ha sido indicado con anterioridad, a lo largo del tiempo han existido múltiples definiciones de innovación e incluso con variantes según la percepción del autor, situación esta que ha marcado una diferenciación en cuanto al proceso de innovación.

Hasta mediados de la década de los ochenta, el proceso de innovación se observaba bajo el prisma del enfoque estático, esto tiene su razón en virtud que el concepto de innovación estaba ligado a los bienes de equipo cuyo avance no dependía de la actuación empresarial. El progreso tecnológico, según López, N. et al. (2004), se generaba fuera de la organización y se asociaba el concepto de tecnología al de información que puede ser adquirida o comprada externamente.

Ante tal situación, las empresas solamente se encargaban de determinar el momento oportuno para la incorporación de la nueva tecnología y gestionar el impacto interior que ella tendría para así producir las innovaciones requeridas.

En cambio, hacia finales de la década de los ochenta, cuando el entorno se hace más global y dinámico, aumenta la competitividad mundial, produciendo en la organización un elevado interés en la creación desde su interior de elementos que permitan vencer a la competencia. Esta nueva realidad sugiere un cambio de

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

enfoque, produciendo entonces un enfoque dinámico sobre el estudio de la innovación.

En ello, el componente principal de la innovación es el conocimiento; el proceso de innovación se considera de naturaleza continua y la organización juega un papel protagónico en el ritmo y el progreso tecnológico. Bajo este enfoque, la Teoría de Recursos y Capacidades, que se fundamenta, según Andrade (2005), en tres ideas básicas: las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen; con diferentes características (Heterogeneidad); y la no disponibilidad en las organizaciones de recursos y capacidades en las mismas condiciones; y por otra parte, concibe el proceso innovador como la combinación e interacción de los recursos y capacidades tecnológicas que posee la empresa, López, J. y Sabater (s.f.). Así, la empresa desarrollará productos o procesos innovadores mediante la combinación y el empleo de sus recursos y capacidades internas, adoptando un papel central en la generación de tecnología. La evolución tecnológica y la innovación pasan a ser variables claramente endógenas a la organización, según Carrión y Ortiz (2000).

Es decir, las organizaciones ante diversos estímulos, al igual que los individuos, actúan de forma automática, utilizando sus capacidades, López, J. y Sabater (s.f.). Estas capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, frecuentemente no codificado, que permiten establecer la rutina o conjunto de rutinas; siendo ellas complejos patrones de interacción, entre las personas y entre ellas y los demás recursos, que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización y que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer.

## **Cadena de Valor**

Al analizar los elementos previamente desarrollados y los cambios que se han dado en tiempos recientes, en cuanto a la innovación y su proceso, se observa que las estructuras internas de las empresas y su relación con el exterior dejan de responder a una organización básicamente lineal, muy compartimentada y con un nivel de integración horizontal bajo para convertirse en organizaciones que tienen que alcanzar un enorme nivel de integración, Moraleda (2004).

El objetivo es operar con los niveles de eficiencia y agilidad que necesitan, produciendo cadenas de valor que eliminen barreras internas y se orienten por entero a lo verdaderamente fundamental: sus relaciones con sus audiencias clave, es decir, con los clientes, socios, proveedores y empleados, según Dezerega (s.f.).

De esta manera, Shapiro (2005) indica que las organizaciones van a operar de manera cada vez más integrada con el exterior y van a llegar a tener prácticamente fusionada su cadena de valor con la de sus clientes, socios y proveedores claves, en un modelo operativo que se parece mucho más a una red de interrelaciones y colaboraciones.

Es decir, estas organizaciones optarán por incrementar su nivel de integración con todas aquellas empresas que necesitan que su cadena de suministro funcione en tiempo real con sus proveedores y las empresas que quieran ofrecer el máximo nivel de servicio y disponibilidad a sus clientes.

Este cambio se sustenta en una creciente función operativa de tipo interorganizacional, redundando en una nueva manera de estructurar los distintos mercados, representando una magnífica oportunidad para cualquier modalidad de organización, siendo de provecho a aquellas más innovadoras que sepan ver en esta reconfiguración de la cadena de valor una gran posibilidad para ganar nuevos espacios de negocio, Universia Knowledge Wharton (2004)

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

La integración planteada entre la organización, socios, clientes y proveedores, exige cambios profundos y permanentes en la cadena de valor, y estos al final, permitirán lograr beneficios tanto para los clientes como para los proveedores, según Rodríguez (2003), entre los beneficios más significativos se encuentran:

- Simplificación de la cadena interna
- Simplificación de procesos
- Aumento de la productividad
- Mejor calidad de la información
- Mejor control
- Ampliación de la base de clientes potenciales
- Aumento de la eficiencia
- Aumento de la lealtad de clientes
- Mejora en la calidad de la información y de los procesos de inteligencia de mercado.
- Reducción del papeleo
- Menores costos por transacción

Los cambios en la cadena de valor exigen la existencia de procesos gerenciales innovadores dentro de la organización, fundamentados principalmente en un aprendizaje continuo, al igual que la aplicación del conocimiento individual y organizacional en la solución de problemas específicos y de carácter general, García et al. (s.f.); López, N. et al. (2003)

## **Gestión de la Innovación**

Una forma práctica a través de la cual las empresas pueden articular los elementos clave de la innovación, consiste en integrarlos en procesos particulares que deben ser considerados importantes procesos empresariales. La complejidad de la gestión de la innovación tecnológica puede hacer necesario su desglose en

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

distintos procesos empresariales. Estos procesos tienen un valor real cuando se relacionan unos con los otros. A pesar de que son importantes en sí mismos, cuando están totalmente integrados entre ellos y con otros procesos empresariales es cuando aportan el máximo valor. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (s.f.)

La figura 2, muestra cuatro procesos empresariales que representan cómo un negocio típico puede mejorar su rendimiento: estrategia tecnológica, adquisición de tecnología, desarrollo de nuevos productos e innovación de procesos. Estos cuatro procesos tienen que funcionar en paralelo para conseguir una eficacia y eficiencia óptimas.

Estos cuatro procesos de gestión de la tecnología y de la innovación, para su estudio puede ser útil considerarlos como dos parejas, en un proceso simbiótico:

- a. Dos de ellas pueden estar directamente conectadas con la innovación como un resultado:
  - Desarrollo de nuevos productos.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

- Innovación de procesos.

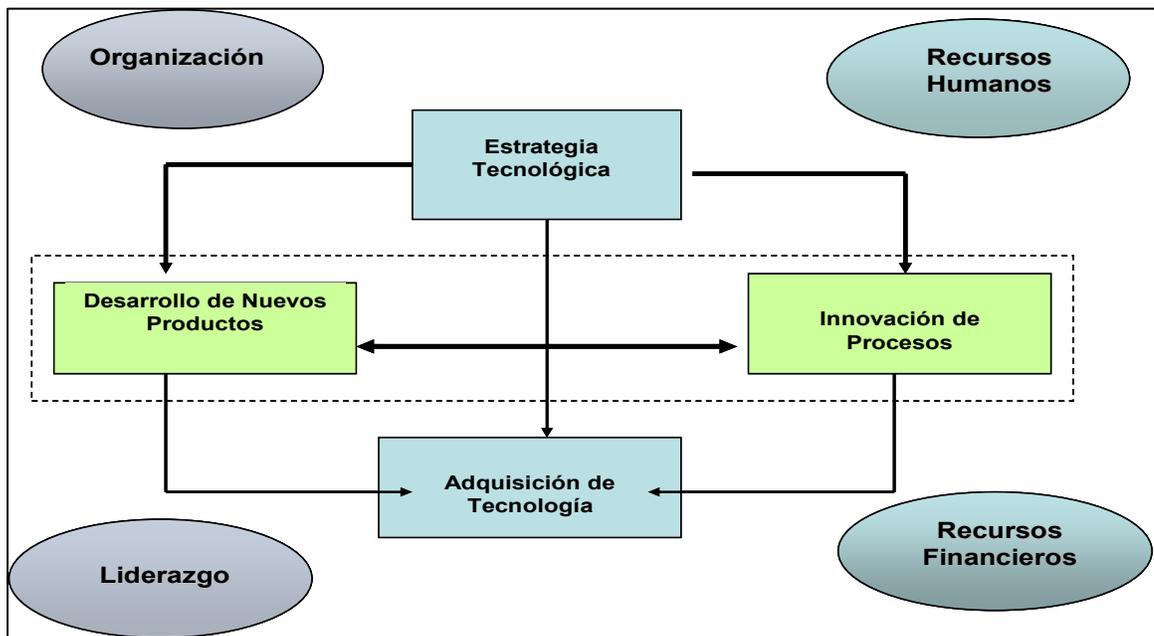
**Fig. 2. Gestión de la tecnología y procesos de innovación empresarial.**

Fuente Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica (s.f.)

b. Las otras dos son necesarias, la mayoría de las veces, para que las primeras tengan éxito:

- Desarrollo de una estrategia tecnológica.
- Adquisición de tecnología (bien por compra o generada internamente).

Los dos primeros procesos se encuentran centrados en la aplicación o



explotación de la tecnología. El segundo grupo está sustentado en la planificación y la ejecución de la generación de tecnología y de la capacidad tecnológica del negocio.

Los cuatro procesos no pueden ser gestionados de forma aislada, tal y como sucede con otros procesos empresariales, Dezerega (s.f.), sino que deben ser soportados por la infraestructura del negocio y sus organizaciones asociadas, por la gestión de personal, los sistemas de control financiero, los asuntos legales, la

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

gestión de calidad y medioambiental, etc.; y deben ser conducidos por una visión de liderazgo y de instinto empresarial.

Además, especialmente cuando la empresa aumenta en tamaño y complejidad, las prácticas de gestión requieren una mayor sofisticación y la innovación no puede tratarse como un proceso más. La importancia del proceso arriba mencionado, depende de parámetros como el sector, el tamaño de la empresa, la cultura empresarial, otros.

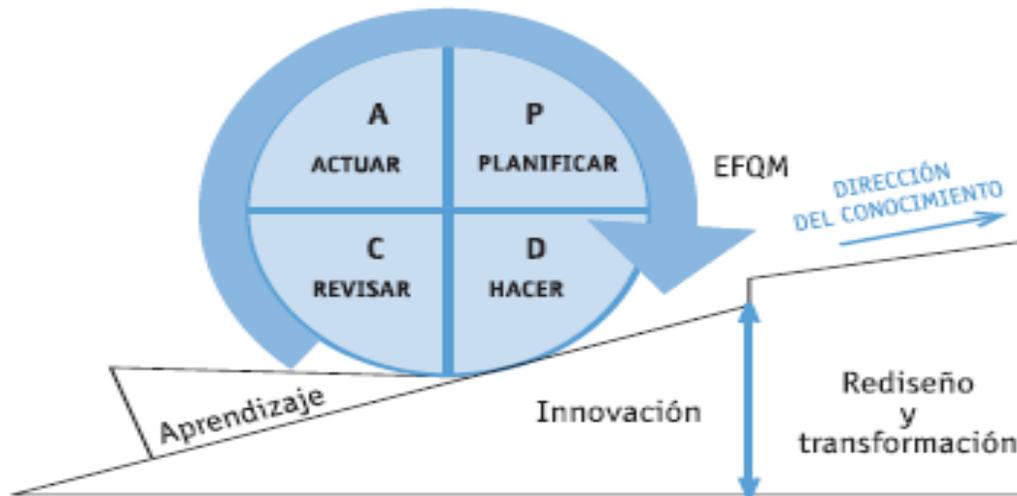
## **Conclusiones**

El éxito de una organización depende en gran medida del aprovechamiento del conocimiento y habilidades, de la creatividad innovadora y de la motivación tanto de su personal como de sus aliados: proveedores, colaboradores o los propios ciudadanos-clientes usuarios de los servicios, así como del aprendizaje organizativo, todos ellos circunscritos en la cadena de valor de la organización.

Todo esto surge al considerar a las empresas como entidades de aprendizaje, organizaciones que gestionan la información y generan conocimientos que se plasman en productos y procesos productivos nuevos o mejorados, es decir, en innovaciones.

Ante tal situación, una organización para mantenerse en competencia, y así poder liderar el segmento de mercado donde se encuentra inmersa y luego expandirlo a nuevos mercados, resulta conveniente la aplicación de un proceso de mejoramiento continuo, apalancándose en el aprendizaje y la innovación, tal como se puede observar en la fig. 3.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC



**Fig. 3. Proceso de Mejora Continua a través del Aprendizaje y la Innovación.**  
Fuente: Martín (2004)

En la sociedad de la información, donde entre los principales componentes están las tecnologías de información y comunicación (TIC), las organizaciones se ven en condiciones de una equidad bastante acentuada en cuanto a su accesibilidad y puesta en uso, quedando de parte de los niveles gerenciales, el aprovechar la tecnología, el conocimiento individual del recurso humano, para así propiciar ventajas competitivas a través de la conducción de un proceso de innovación que les permita diferenciarse de sus principales competidores.

Es por ello que las organizaciones en la sociedad de la información, para mantener un nivel de competitividad debe propiciar una cultura de innovación, donde de ella se pueda aprovechar al máximo sus recursos, sin requerir mayor ayuda del exterior, así desarrollar nuevos productos o procesos.

## REFERENCIAS

- Andrade, T. (2005). Innovation and Social Sciences: in the search for new approaches [Versión Electrónica]. *Bras. Ci. Soc.* , Vol. 20, 145-156 en [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092005005800007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092005005800007&lng=es&nrm=iso).
- Bueno, E. (1998). *El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*.
- Carrión, J., y Ortiz, M. (2000). La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento. Recuperado 13-11-2005, en <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf>
- Darroch, J., y McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation [Versión Electrónica]. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 en <http://www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm>.
- Dezerega, V. (s.f.). Innovación en Gerencia Estratégica de Empresas. en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/inggest.htm>
- Dodgson, M., Gann, D., y Salter, A. (2002). The intensification of innovation. *International Journal of Innovation Management*, Vol 6(1), 53-83 en <http://www.worldscinet.com/ijim/06/0601/S1363919602000495.html>.
- Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. (s.f.). Pautas Metodológicas en Gestión de la Tecnología y de la Innovación para Empresas. en <http://www.cotec.es>
- García, F., Mareo, B., Molina, A., Francisco, J., y Quer, D. (s.f.). La capacidad de innovación como intangible empresarial: Una aproximación a través de la gestión del conocimiento [Versión Electrónica] en <http://www.pyme.com.mx>.
- Laudon, K., y Laudon, J. (2000). *Administración de los sistemas de información, organización y tecnología*: Prentice Hall.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

- López, J. (2004). ¿Pueden las Tecnologías de Información mejorar la Productividad? [Versión Electrónica]. *Universia Business Review*. Recuperado 16/10/2005 en <http://www.universia.es/ubr/pdfs/ubr0012004082.pdf>.
- López, J., y Sabater, R. (s.f.). La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión. Recuperado 13-11-2005, en <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf>
- López, N., Montes, J., Prieto, J., y Vázquez, C. (2004). Innovación y Competitividad: Implicaciones para la Gestión de la Innovación. *Revista Madri+d*, edición Septiembre 2004 pp. 40-60, en [www.madrimasd.org/revista](http://www.madrimasd.org/revista).
- López, N., Montes, J., y Vázquez, C. (2003). Fuentes Tecnológicas para la Innovación. Algunos Datos para la Industria Española. *Revista Madri+d*, edición Diciembre 2003 pp. 6-20, en [www.madrimasd.org/revista](http://www.madrimasd.org/revista).
- Martín, J. (2004). La innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad en la Administración Pública a través del modelo EFQM de excelencia. *Revista Madri+d*, Vol. Diciembre 2004 pp. 49-50, en [www.madrimasd.org/revista](http://www.madrimasd.org/revista).
- Moraleda, A. (2004). La innovación: Clave para la competitividad empresarial [Versión Electrónica]. *Universia Business Review*. Recuperado 16/10/2005 en <http://www.universia.es/ubr/pdfs/ubr0012004188.pdf>.
- Porter, M. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* Vol 63, 149-150
- Rodríguez, Y. (2003). ¿Qué es la Cadena de Valor? [Versión Electrónica]. *Boletín TRESS*, Vol. Septiembre 2003. Recuperado 24-10-2005 en <http://www.tress.com.mx/boletin/sept2003/cadena.htm>.
- Shapiro, S. (2005, 18/10/2005). Innovar para ser Competitivo. en <http://winred.com/EP/entrevistas/n/a2880.html>
- Universia Knowledge Wharton. (2004). ¿Asegura el I+D el éxito de los proyectos tecnológicos? .

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Vanti, A., Rauter, A., Dal-Soto, F., y Rodrigues, M. (s.f.). Configuración informacional para el apoyo a las decisiones estratégicas en un proceso continuado de Gestión de la Cadena de Valor.

Viedma, J. (2000). La Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual. Recuperado 13-11-2005, en [http://www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/publicaciones/gcci-nvaempresa.pdf](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/gcci-nvaempresa.pdf)

Villar, L. (2004). Innovación tecnológica, universidad y empresa [Versión Electrónica]. *Revista Madrid*, Vol. 23. Recuperado 06-11-2005 en <http://www.madrimasd.org/revista/revista23>.