

TENDENCIAS

BOLETÍN DE IPAE ACCIÓN EMPRESARIAL

AÑO 3 Nº 14 NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2011

EDITORIAL

PERÚ PAÍS INNOVADOR

¡Sí es posible que seamos un país innovador! expresaron más de mil líderes al culminar CADE Ejecutivos 2011.

Nuestro Perú tiene su mejor oportunidad en muchas décadas para avanzar a ser un país próspero, competitivo e inclusivo. Esta es la responsabilidad que debemos asumir quienes tenemos la capacidad de influir; y, para lograrlo debemos avanzar a competir por innovación.

En el mundo, los países que logran mayor bienestar para sus ciudadanos son precisamente los que compiten por innovación. Además, es la condición para que logremos sostener el crecimiento económico y aprovechemos eficientemente la riqueza que generan nuestros recursos.

A pesar de todo lo avanzado, nuestra capacidad de innovar es una de las principales debilidades que tenemos para competir, así lo señalan los rankings internacionales y los principales indicadores.

Bajo el lema "Innovación: Aceleremos la transformación del Perú", CADE Ejecutivos 2011 convocó a revisar la experiencia nacional y las lecciones internacionales, a fin de trazar un derrotero que nos permita transformar nuestra capacidad de innovar.

Durante más de 50 años, IPAE ha sido fundamentalmente un gestor de iniciativas. Desde su fundación propició encarar nuevas necesidades para el desarrollo del país, con acciones propias como es el CADE, o facilitando y apoyando procesos como los que dieron origen a ESAN, CONFIEP, entre otros

Hoy IPAE está abocado a desarrollar cinco líneas de trabajo: Educación, Emprendimiento, Innovación, Competitividad y Gestión con Ética. Generar iniciativas en cada una de ellas es el aporte al cual nos comprometimos frente a los líderes reunidos en CADE, muestra de ello es que en el año 2012 formaremos el Centro de Innovación de IPAE.

Proponemos que al 2021 el Perú alcance a ubicarse entre los 40 países más innovadores del mundo, para lo cual convocaremos la acción del empresariado y concertaremos con todos los actores responsables.

Les proponemos repasar esta apuesta por la innovación, revisando las principales ideas y propuestas planteadas en CADE Ejecutivos 2011, que esperemos nos alienten a todos a sumar esfuerzos por el objetivo de ser un país más innovador.

Susana Eléspuru
Presidente de IPAE

DESTACADOS

Informe Central: Los Mensajes más innovadores de Cade Ejecutivos 2011

Educación y Empresa: Articulando esfuerzos para promover la innovación en las regiones

Tecnología: Aplicaciones Tecnológicas 10 veces más eficientes

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO:
SUSANA ELES PURU GUERRERO

DIRECTORES:
CARLOS ARCE GAMARRA
EDUARDO BALBIN BUCKLEY
IGNACIO BUSTAMANTE ROMERO
MERCEDES CASTRO GARCIA
ARMANDO CAVERO GUERRERO
MARIA DEL RIO VILLANUEVA
LUIS ESTRADA PERALTA
MARIA DEL CARMEN FEDALTO BERNAL
FERNANDO FERNANDINI MARCIAL
JORGE MEDINA MENDEZ
YOLANDA PEREZ SENOR
ALEJANDRO SANDOVAL ZAVALA
JUAN STOSSEL FLOREZ
PATRICIA TEULLET PIPOLI
LUIS TORRES MARISCAL
RAFAEL VARON GABAI
ANA MARIA REBECA VELASCO GAMERO
RAFAEL VENEGAS VIDAURRE
GUSTAVO YAMADA FUKUSAKI

GERENTE GENERAL:
FERNANDO DEL CARPIO

COMITÉ EDITORIAL:
JULIO PAZ
JUAN DÍAZ
LUIS ESPINAR
IRIS SHIMABUKURO
MARIELLA ACKERMANN
PATRICIA HERRERA
WALTER OSSCO

EDITADO POR EL CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

LOS MENSAJES MÁS INNOVADORES DE CADE EJECUTIVOS 2011

Diversificar el conocimiento, incorporar a los usuarios al negocio y definir roles en la cadena de valor, son algunas ideas para promover la innovación sugeridas durante CADE 2011.

Como todos los años, la Conferencia Anual de Ejecutivos CADE convoca a representantes del sector privado, público y académico, nacional y extranjero, a dialogar y proponer soluciones para los temas prioritarios de la agenda nacional. La reciente edición de CADE Ejecutivos giró en torno a la innovación como elemento acelerador de la transformación que necesita el país para ser más competitivo e impulsar su desarrollo.

A través de cada sesión se dieron a conocer las experiencias de diversas políticas y estrategias cuya aplicación permitió a algunas empresas y países posicionarse como innovadores a nivel regional y mundial. Si bien cada experiencia difiere en el grado y tipo de innovación aplicada, todas comparten elementos comunes que han hecho posible su éxito: sólidos sistema de innovación; fuerte articulación Estado-empresa-academia; promoción de la investigación en la educación superior; y, capacidad para asimilar y adaptar tecnologías. No obstante, no todos siguieron el mismo camino para ser innovador.

Un repaso por CADE Ejecutivos 2011 pone en relieve los mensajes más destacados que –según sus ponentes- valdría la pena considerar si queremos estar un paso más adelante en innovación.

Perú desde los ojos del mundo

John Kao, presidente del Instituto para la Innovación a Gran Escala y reconocido experto a nivel mundial en materia de innovación, define la innovación como el resultado de un conjunto de prácticas, destrezas, capacidades y habilidades específicas que operan a nivel de individuos, empresas y sociedad, para permitir la consecución de una situación deseada. La innovación no consiste en mejorar incrementalmente lo que tenemos,

“La brecha entre las políticas públicas y la innovación es de 20 a 25 años. El principal desafío en este aspecto es que el diálogo de políticas públicas supere los periodos presidenciales”

Orlando Ayala, Microsoft



Elaborado por el Centro de Estudios Estratégicos de IPAE.

sino en saber qué hacer para dar el salto de donde estamos hacia donde deseamos estar. Sin embargo, no todos los países saben cuál es el propósito de la innovación para su economía, pues según el experto, su correcta aplicación depende del estadio de desarrollo en el cual se encuentre cada país.

En nuestro país el desarrollo de la innovación es aún incipiente, y así lo revela el reciente informe de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) “Review of Innovation Policy: Perú Main results and recommendations”. Dominique Guellec, Jefe de la División de Estudios y Perspectivas de Países de la Dirección de Ciencia, Tecnología e Industria de la OCDE señaló que el sistema de innovación peruano se caracteriza por la escasa articulación entre los actores; la ausencia de políticas que la promuevan; la débil participación del sector empresarial; el deficiente desempeño de las instituciones públicas de investigación y la baja producción científica. También destacó la carencia de capital humano de calidad y el bajo rendimiento escolar, entre los factores que influyen en el desarrollo de la innovación.

Durante su ponencia en CADE, Guellec destacó la experiencia de la OCDE en el examen de las estrategias de innovación de sus países miembros y también en países no-miembros de su asociación, cuyo propósito ha sido el de orientar a los países en el diseño de prácticas y políticas para mejorar las condiciones marco de la innovación. Estos trabajos han permitido identificar también las economías que destacan por ser más innovadoras y los principales atributos que los diferencian del resto, tales como son la estabilidad macroeconómica, flexibilidad laboral, alta movilidad de profesionales y una creciente inversión en activos intangibles.

Por otro lado, el Director Asociado del Centro de Competitividad Global del World Economic Forum (WEF), Beñat Bilbao-Osorio, señaló que nuestro país se ubica en el segundo nivel de desarrollo en el ranking global de competitividad, nivel en el que se encuentran las economías que compiten por mejorar su eficiencia. Remarcó que el sistema de innovación en cada país es único, dado que cada economía tiene desafíos y condiciones de partida distintas. No obstante, si bien los países que mejor funcionan aplican principios generales, estos no aplican una misma receta.

Para pasar al siguiente nivel de desarrollo, en el que se compete por la ‘Innovación y sofisticación de negocios’, Bilbao-Osorio recomienda impulsar a través de alianzas público-privadas reformas en las áreas específicas identificadas por el WEF como prioritarias: mercado laboral, mercado financiero, mercado de bienes, tamaño de mercado, preparación tecnológica y educación superior y capacitación; sobre todo en las tres últimas, que son las que facilitan la generación de más y mejor conocimiento. Resaltó que los países que han logrado lidiar con la agenda de la innovación se caracterizan por la diferenciación basada en el conocimiento.



“(...) debemos trabajar en innovar teniendo en cuenta que no estamos muy internacionalizados. La evidencia revela que si 2 países están a 10mil km de distancia van a tener 10% menos comercio que los que están a 10km; si hablan el mismo idioma, tienen 40% más comercio; si tienen la misma frontera, tiene 2 veces más comercio... no debemos insistir con destinos tan lejanos porque las distancias sí importan”.

**PanKaj Ghemawat,
IESE Business School**

Hacia dónde orientar los esfuerzos...

Ricardo Hausmann, Director del Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard, afirma que el camino hacia el desarrollo se asienta en la acumulación de conocimiento productivo. Para Hausmann la innovación en un país es resultado de la suma del conocimiento de sus recursos humanos, donde el conocimiento que posee cada individuo representa un “one personbyte”.

Según Hausmann, el crecimiento se encuentra en mejores o nuevas formas de hacer los productos, en incursionar en nuevos mercados e incluso en ofrecer los mismos servicios de una manera distinta. Lograrlo requiere que la economía cuente con conocimiento productivo, el cual solo puede obtenerse en una sociedad donde no todos saben lo mismo. Por tanto, la única forma de acumular conocimiento en un país es haciendo que su gente sepa diferentes cosas y para saber cuánto conocimiento tiene dicho país debemos identificar qué cosas son las que sabe hacer. Por ejemplo, productos más sofisticados requieren de más “personbytes” (conocimientos individuales), entonces el país que los produzca tendrá mayor movilidad, mayor conexión y mayor facilidad para hacer otras cosas.

De acuerdo con este enfoque, el secreto del crecimiento está en la diversidad del conocimiento. Hausmann recomienda crear cadenas de valor en otras áreas en las cuales aún no hayamos incursionado para con ello propiciar la acumulación de mayor y más reciente conocimiento; no obstante, hay quienes afirman que para crecer debemos orientar nuestra economía hacia aquellos sectores en los que estamos especializados.

Scott Stern, profesor de Innovación Tecnológica y Emprendimiento del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), señala que para impulsar la innovación las inversiones orientadas en ese sentido deben centrarse en las ventajas competitivas del Perú, tales como la biodiversidad, agricultura o minería. Stern resaltó la mala orientación que se le ha dado al capital de riesgo y el bajo desempeño del sistema de educación como aspectos que frenan nuestra capacidad innovadora. Al respecto, el capital de riesgo en nuestro país se ha destinado a financiar principalmente empresas mejor establecidas en vez de actuar como venture capital y apostar por nuevos emprendimientos; de otro lado, la fuerza laboral en investigación y ciencia y tecnología es escasa, y la educación superior sigue concentrada en ciencias poco vinculadas a las ventajas competitivas del país.

Scott Stern destacó la experiencia del MIT como espacio que promueve el emprendimiento y aglomera y vincula centros de investigación especializados que generan innovación con centros de propulsores de negocios. La estrategia del MIT se basó en alentar y reconocer el trabajo de la gente cuando hace investigación, y sobre todo la importancia del impacto que generan al resolver problemas reales de forma práctica.

Stern enfatizó que Perú también puede crear espacios donde se promueva la innovación; no obstante, recomendó que primero debemos enfocarnos en reforzar nuestra capacidad emprendedora: i) invirtiendo en una ampliación

“El Estado propone promover la investigación científica y tecnológica, orientada a la innovación para resolver los principales problemas que aquejan al país; promover actividad profesional de investigación científica y tecnológica para alcanzar estándares internacionales; el acercamiento de institutos de investigación a las empresas para promover proyectos vinculados al desarrollo (...)”.

Salomón Lerner,
Ex-Presidente del Consejo de Ministros

significativa del capital de riesgo; ii) velando por el clima de negocios; iii) convirtiendo en atractiva la actividad emprendedora para el sector educativo; y, iv) vinculando al sector público y privado para establecer instituciones y programas a la medida de las fortalezas del país. Citó el caso de Tailandia, país que cuenta con una agencia y un director de innovación para áreas específicas (asuntos culturales, alimentación y agricultura, y ciencias de la vida).

Si bien nuestro país tiene desafíos pendientes para avanzar en su propósito de ser un país más innovador, John Kao enfatiza que para tener éxito en esta misión necesitamos plantearnos una visión de futuro para la innovación. Para Kao la innovación toma sentido cuando puede coexistir con el día a día, ello se logra generando el sentido de urgencia que nos lleve a adoptarla, pues la innovación surge de la constancia y cuando se practica de manera sistémica.

Al igual que Beñat Bilbao-Osorio (WEF), Kao coincide en que cada país debe tener una agenda particular para su sistema de innovación y que no existe una única hoja de ruta que seguir. Corresponde a cada país diseñar el sistema de innovación que desea tener, toda vez que haya definido el papel que jugará en la cadena de valor de la innovación. Por ejemplo, los elementos de la cadena de valor de la industria farmacéutica se hacen en distintos países.

Modelos de negocio innovadores

Además de las estrategias y recomendaciones formuladas por los expertos en materia de innovación, CADE 2011 nos permitió conocer también la experiencia de algunas empresas que hicieron de la innovación parte de su negocio.

En Venezuela, Empresas Polar hizo de la responsabilidad social empresarial (RSE) un compromiso en el cual trabajan constantemente. Todos los años Empresas Polar retribuye los beneficios que recibe a la sociedad a través de actividades o programas de educación, salud y desarrollo comunitario. No obstante, para esta firma la RSE es un compromiso no solo con la sociedad, sino también –y sobre todo- con sus trabajadores.

Lorenzo Mendoza, Presidente Ejecutivo de Empresas Polar, señala que el modelo de negocio que aplican se basa en el reconocimiento y retribución a la productividad y eficiencia de sus trabajadores. El empleador genera el entorno de confianza, flexibilidad y seguridad laboral para que sus trabajadores se mantengan focalizados en los objetivos de la empresa. Pero para Empresas Polar este compromiso tiene una recompensa: la empresa se compromete a asumir el plan de jubilación de cada uno de sus trabajadores.

Toyota es una de las empresas con mayor representación a nivel mundial. Actualmente está presente en 200 países y cuenta con 170 distribuidoras. Para Yoshio Ishizaka, Advisor de Toyota Motor Corporation, el secreto del éxito de esta expansión está en la manera de hacer negocio. Los principios del negocio de Toyota son la mejora continua y el respeto por las personas. Ishizaka destaca la importancia de haber aplicado el market in, el cual consiste en incorporar la voz de los usuarios para poder adaptar el negocio a lo que necesita el mercado, y así satisfacer el estilo de vida de sus clientes en las diferentes regiones en las que opera. Para Yoshio Ishizaka la clave del éxito



“(...) el sistema de innovación peruano se caracteriza por la escasa articulación entre los actores; la ausencia de políticas que la promuevan; la débil participación del sector empresarial; el deficiente desempeño de las instituciones públicas de investigación y la baja producción científica”.

Dominique Guellec, OECD

para innovar en la empresa son las personas: escuchar sus ideas, y si son aceptadas hay que adoptarlas, haciéndolos partícipes de sus contribuciones.

Así como Toyota y Empresas Polar en el extranjero, en Perú también tenemos la experiencia de reconocidas empresas que han incorporado la innovación a sus negocios. Alicorp, empresa dedicada a la elaboración de productos industriales, de consumo masivo y nutrición animal, es una de las empresas reconocida a nivel nacional por sus propuestas innovadoras.

A inicios de la década de los noventa Alicorp desplazó del mercado a tradicionales marcas como Maggi y Helmann's con el lanzamiento de la Mayonesa Alacena, adueñándose del 95% del mercado en ese rubro. Leslie Pierce, Gerente General de Alicorp, señala que la propuesta de innovación surgió en respuesta a una necesidad. No obstante, dado que no existe una agenda de lo que tenga que hacerse para innovar, Pierce afirma que quien decida enrumbarse en el proceso de llevar una nueva idea al mercado, debe estar preparado para cometer errores.

La innovación es consecuencia de un proceso continuo. No puede ser algo de un solo momento y no necesariamente ocurre solo con tecnología. Pierce resalta la importancia de hacer que la innovación en las empresas sea parte del modo de pensar y de hacer las cosas de todos los trabajadores, de lo contrario no habrá resultados en el tiempo. A su vez, remarca que toda la cadena de valor no tiene que seguirse en la empresa, pues la idea puede surgir dentro de ella pero el desarrollo puede ser externo. Las ideas también se pueden copiar, pero añadiendo valor y adaptándolas al entorno, señaló.

Para Carlos Añaños, Director Ejecutivo de Aje Group, la innovación es también un proceso dentro de la cadena de valor. El Grupo vende cada año cerca de 3000 millones de litros de bebidas, entre cervezas, refrescos, bebidas energéticas, aguas y jugos. Sus productos se comercializan a precios competitivos y en todos los estratos sociales, gracias a ello le ha sido posible expandir su negocio internacionalmente. En la actualidad el 85% de sus ingresos provienen del exterior.

El éxito de esta experiencia, según Carlos Añaños, radica en definir primero el modelo de negocio a impulsar, y establecer las pautas para producir un producto asequible; segundo, lanzar nuevos productos (los Añaños lanzan cada año más de 50 productos); tercero, democratizar el consumo (antes el consumo per cápita de gaseosa era 15lt, ahora es cerca de 60lt); cuarto, diseñar un modelo exportable que permita ser competitivos en otras regiones; y quinto, intentar siempre querer romper paradigmas (competir con marcas grandes).

Luis Felipe Castellanos, Gerente General de Interbank destacó que no podemos ser innovadores si no tenemos una visión de largo plazo sobre cómo y en qué serlo. La innovación de esta empresa consiste en haber creado su propio cluster de atención al cliente para formar parte de su rutina diaria, acercándose a ellos no solo a través de la banca, sino también por medio de supermercados, farmacia, seguros y banca, entre otros rubros.

“Si queremos innovar debemos empezar por educar. Tenemos que educar para lo nuevo, para lo diferente y para lo contingente. Necesitamos que la demanda por educación sea más compleja más exigente, que la ciudadanía exija más”.

Patricia Salas O'Brien,
Ministra de Educación

Castellanos resalta la importancia de mirar lo que hacen otras empresas afuera del país, pero no solo mirar industrias del mismo rubro, sino también las más diversas e innovadoras. Recomienda también cuestionar constantemente nuestros modelos de negocio, pues lo que nos conduce a la situación actual no es lo mismo que nos guiará en el futuro.

Al igual que en cada edición, CADE 2011 se convirtió en espacio para articular el accionar de los sectores público, privado y académico con el fin de encontrar soluciones conjuntas a los principales desafíos que enfrenta nuestro país. En esta ocasión, CADE dejó destacados mensajes sobre cómo hacer frente al reto de innovar en nuestro país.

Los expertos coinciden en la importancia de mejorar el desempeño del sistema educativo, invertir en reforzar las capacidades de nuestros recursos humanos, promover mayor acercamiento entre el empresariado y la academia, entre otras medidas. A su vez, las experiencias de los países y empresas que se dieron cita en CADE revelan que existen diversos enfoques para hacer de la innovación parte de nuestra estrategia de crecimiento.

Si bien los indicadores de competitividad global revelan el bajo nivel de nuestra capacidad innovadora, existen importantes iniciativas que a pesar de haber tenido un impacto limitado han jugado un rol trascendente en la promoción de la innovación en nuestro país, tales como los CITES, el FINCYT, INCAGRO y FIDECOM. La experiencia de estas iniciativas, sumadas a las recomendaciones vertidas en CADE, constituyen un valioso aporte para una futura política de estado en materia de innovación. No obstante, en cada ponencia se ha enfatizado el tener en cuenta que no existe un único camino para ser innovador, ni un modelo ideal a seguir.



“Para innovar se necesita recursos humanos, talento, inversión y un entorno adecuado. Estos son los elementos clave para una estrategia nacional de innovación. Si se quiere innovar, el Estado y la empresa deben prestar mayor atención a las nuevas tecnologías. En Perú se puede innovar combinando la praxis de tantos años, basada en recursos naturales, con más tecnología”

Bruno Di Leo, IBM



“CREAR UN MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN NO ES LO MAS RECOMENDABLE PARA EL PERÚ”

GERNOT HUTSCHENREITER
CONVERSATORIO CON CLAUDIO HERZKA Y JULIO PAZ



En diálogo con el Centro de Estudios Estratégicos de IPAE, Gernot Hutschenreiter, Economista Senior de la División de Estudios y Perspectivas de Países, Dirección de Ciencia, Tecnología e Industria de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), explica las implicancias y la necesidad de llevar a cabo la reforma para mejorar la innovación en nuestro país.

CEE: Perú no es miembro de la OCDE, ¿cómo es que esta organización realizó una revisión de la política de innovación de nuestro país?

GH: La OCDE empezó a hacer este tipo de estudios en el 2005. Desde un principio las revisiones fueron hechas tanto en países miembros de la OCDE como en países que no son miembros. Entre los países seleccionados para estos estudios hubo varios que tienen una política de innovación muy desarrollada y también países en vías de desarrollo. En ese sentido, hemos hecho una revisión por ejemplo en China, y también en Latinoamérica hemos estudiado Chile, aunque desde el tiempo del estudio hasta la actualidad, Chile ha pasado a ser miembro de la OCDE.

CEE: ¿Cómo es que los países no miembros entran al programa para la revisión de su política?

GH: Los países entran al programa a solicitud de ellos mismos. En el caso del Perú fue el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) el que solicitó esta revisión, y el Director del comité correspondiente de la OCDE aprobó la solicitud.

“En nuestras revisiones en muchos países hemos encontrado que la clave para el éxito es un compromiso muy fuerte por parte de los líderes políticos y los demás stakeholders”

CEE: Ustedes han hecho muchas recomendaciones en otros países, ¿cuál ha sido el impacto de estas recomendaciones? ¿Tienen historias de éxito acerca de la incidencia en la velocidad de cambio que han tenido sus recomendaciones?

GH: Yo diría que el impacto que han tenido nuestras revisiones ha sido bastante alto. Un aspecto a considerar es que son los mismos países los que quieren hacer estas revisiones y en muchos casos esto es un signo de que el país quiere cambiar algo en lo que respecta a innovación. Además, hemos hecho seguimiento a los países que han recibido esta revisión. Por ejemplo hemos estado en China recientemente, hemos organizado un taller allá y hemos revisado parte del estudio. Los resultados han sido publicados en chino y se han tomado acciones referidas a varias de las recomendaciones. Por ejemplo, una de las acciones que han llevado a cabo ha sido estudiar en detalle la manera de mejorar las asociaciones público privadas para la innovación. China también ha dado algunos pasos para mejorar los programas gubernamentales para la innovación, ciencia y tecnología.

Asimismo, muchos países han tomado iniciativas muy concretas para reestructurar sus sistemas estatales de investigación, lo cual forma parte de nuestras recomendaciones.

CEE: ¿Es la reestructuración del sistema de investigación usualmente el primer paso en la reforma para mejorar la innovación?

GH: El primer paso es la reforma de la institución pública de investigación. Por ejemplo, en Nueva Zelanda tomaron con mucha seriedad nuestra recomendación acerca de la manera de dar más estabilidad al instituto estatal de investigación. En Luxemburgo hicieron una reforma que tomaba muy fuertemente nuestras recomendaciones.

CEE: Actualmente en el Perú, hay un debate acerca de la estructura que debe tener el Gobierno y las reformas institucionales que debemos realizar. Hay una comisión a nivel del Primer Ministro que está viendo ese tema. Tenemos 3 opciones: i) un ministerio de ciencia, tecnología e innovación, ii) el diseño de políticas a partir de una organización encargada de implementarlas, y iii) el diseño de un mecanismo de coordinación.. De acuerdo a su experiencia y para nuestro nivel de desarrollo, ¿cuál piensa que sería la mejor opción?

GH: En el caso específico de Perú, pensamos que la opción del ministerio no es la más recomendable, porque puede conducir a que muchas otras instituciones hagan poco por la innovación, y además porque el ministerio probablemente no tendría la ca-

GERNOT HUTSCHENREITER

Economista Senior de la División de Estudios y Perspectivas de Países, Dirección de Ciencia, Tecnología e Industria de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), es coautor del informe “Review of Innovation Policy: Perú Main results and recommendations”, informe publicado recientemente por la OECD en el cual se da cuenta del estado actual de la innovación en Perú y las principales estrategias que nuestra país debe adoptar para contribuir a su mejora.

Hutschenreiter es autor de diversos informes vinculados al estado de la innovación, la ciencia y la tecnología en distintos países del mundo.

“Los procesos de innovación en una economía tienen muchos aspectos y son afectados por muchos factores. Empecemos por preguntarnos cómo podemos promover la innovación”

pacidad para hacer todas las coordinaciones necesarias para el sistema.

CEE: También existe la opción de tener un comité de coordinación. Este tipo de organización fue implementada para el caso de la competitividad hace una década, con el Primer Ministro a la cabeza, pero a lo largo de los años la fuerza del comité se fue diluyendo. Actualmente el Consejo de Competitividad es un pequeño departamento en el MEF. Esto muestra los riesgos de este tipo de organización.

GH: Correcto. En nuestras revisiones en muchos países hemos encontrado que la clave para el éxito es un compromiso muy fuerte por parte de los líderes políticos y los demás stakeholders. Si este compromiso no está presente, incluso la mejor solución en el papel no funcionará.

CEE: En este contexto, Usted estará de acuerdo en que se necesita un líder o un grupo de líderes que guíen el proceso. En su experiencia, ¿cuál puede ser el rol del sector privado en el liderazgo de este tipo de procesos?

GH: Pienso que eso sería muy deseable. La participación del sector privado en el liderazgo del proceso es muy importante. En otros países existe un buen número de organizaciones privadas que tienen su propio Consejo, que contribuyen en la discusión de la política de innovación. Cuando hablamos de Consejos de alto nivel que dan asesoría al gobierno, el sector privado tiene un rol muy importante que jugar, junto con representantes de las universidades y centros de investigación.

CEE: Mucha de la justificación para poner la innovación a la cabeza de las reformas de política, es que el crecimiento que ha tenido el Perú -de acuerdo a algunas personas- se ha debido al alto precio de los commodities, al elevado nivel de inversión, al incremento en el uso de capital y trabajo, pero no se ha incrementado la eficiencia en el uso de los factores, y por lo tanto, deberíamos mejorar en innovación porque esto nos daría la oportunidad de aumentar la productividad total de los factores y un crecimiento más sostenible.

¿Qué piensa acerca de esto?

GH: Siempre es difícil convencer a la gente acerca de la necesidad de hacer cambios e incrementar la innovación cuando se ha tenido un crecimiento elevado. Este es el caso de Perú, que ha tenido altas tasas de crecimiento y ha sido un líder en Latinoamérica en los últimos años. Pero debemos ver hacia el futuro y no concen-

“(...) son los mismos países los que quieren hacer estas revisiones y en muchos casos esto es un signo de que el país quiere cambiar algo en lo que respecta a innovación”

“Acerca de los incentivos que se podría implementar, se podría no sólo proporcionar financiamiento a las instituciones educativas, sino también poner énfasis en solucionar sus problemas”

trarnos solamente en lo que sucede en el presente. Las circunstancias pueden cambiar. Sabemos muy bien que los precios de los commodities son altos actualmente, pero también están sujetos a alta volatilidad, así que no son algo en lo que podamos confiar. La innovación permitirá diversificar la economía y moverse hacia adelante en las actividades productivas.

CEE: Entonces, para Usted la innovación es la clave para agregar valor a nuestros productos tradicionales y para diversificarse hacia nuevos productos de mayor valor agregado.

GH: Así es. Esto involucra actividades que se están realizando actualmente, en sectores como minería, agricultura, pero también es un medio muy efectivo para diversificarse.

CEE: En la práctica ¿cómo se hace para poner estas fuerzas en movimiento? ¿Cómo ayuda la innovación a incrementar la eficiencia productiva?

GH: Esta es una pregunta muy válida y no es fácil de responder. Los procesos de innovación en una economía tienen muchos aspectos y son afectados por muchos factores. Empecemos por preguntarnos cómo podemos promover la innovación. Podemos hacerlo con un marco y condiciones adecuadas. El gobierno debería implementar un marco económico favorable al emprendimiento y a la actividad privada, pero también favorable para que instituciones privadas hagan investigación. Un marco adecuado para la innovación es un buen punto de partida, pero además se necesitan otras acciones más específicas para promover la innovación.

CEE: Ustedes ponen énfasis en el hecho que la mayor parte del sistema universitario está avocada a la enseñanza y no a la investigación. ¿Cuál es la estructura de incentivos que sería necesaria crear para modificar el enfoque de las universidades en este tema?

GH: Ciertamente ambas funciones son muy importantes. Se necesita la función de la enseñanza para facilitar la innovación en varios niveles, pero también se necesita la función de investigación, de crear nuevo conocimiento, pero también de adaptar conocimiento. Acerca de los incentivos que se podría implementar, se podría no sólo proporcionar financiamiento a las instituciones educativas, sino también poner énfasis en solucionar sus problemas. Además, pienso que el enfoque moderno es no sólo procurar la excelencia de desempeño en los aspectos científicos, sino también incluir en la medición del desempeño aspectos como cooperación con el sector privado y con la sociedad para resolver problemas con innovación.

“Se necesita la función de la enseñanza para facilitar la innovación en varios niveles, pero también se necesita la función de investigación, de crear nuevo conocimiento, pero también de adaptar conocimiento”

“En el caso específico de Perú, pensamos que la opción del ministerio no es la más recomendable, porque puede conducir a que muchas otras instituciones hagan poco por la innovación...”

CEE: En su opinión, de las recomendaciones propuestas en su estudio ¿cuáles son las prioritarias? Aparentemente lo primero que se debería hacer es una reforma de la estructura institucional.

GH: Sí, este es un tema importante, pero tampoco debemos pensar que con este paso todo estará resuelto.

CEE: El problema con estos cambios es que el impacto se podrá ver dentro de mucho tiempo, por ejemplo en educación que es muy urgente, pero ¿qué acciones podrían tener un impacto más inmediato y permitirían mantener el entusiasmo?

GH: Pienso que ese tipo de acciones, para el caso de Perú, podrían ser modificaciones regulatorias. Durante la elaboración del informe hemos encontrado una serie de aspectos en el sistema regulatorio que podrían promover la innovación.

CEE: ¿Al mismo tiempo que se implementa el sistema de innovación, se puede empezar a remover los obstáculos que existen en el marco regulatorio para así tener un efecto más inmediato?

GH: Sí, eso podría ser lo primero que haga un nuevo gobierno. Por ejemplo, hemos identificado problemas en la transferencia de fondos públicos hacia instituciones privadas, lo cual constituye un obstáculo para proveer soporte público hacia actividades privadas de innovación. También está el tema del régimen tributario, que restringe la inversión en innovación. Un problema en particular que encontramos fue la Ley de Canon, en lo que respecta al financiamiento de la capacidad de investigación de las universidades de la región, que ha llevado a un uso ineficiente de estos fondos o al no uso de los mismos.

CEE: En IPAE se ha decidido crear un Centro de Innovación, el cual tendría 3 funciones: i) promover mejores políticas de innovación, ii) promover la innovación en las empresas, y iii) promover un mercado para la tecnología y la innovación. ¿Cuál piensa que podría ser el alcance de las acciones de este tipo de centros organizados por empresas privadas?

GH: Pienso que es una iniciativa muy buena. Las instituciones privadas sin fines de lucro pueden jugar un rol muy importante en promover la innovación, por ejemplo pueden proveer información a las empresas y a los hacedores de políticas acerca de las empresas. Hemos visto en varios países iniciativas parecidas que diseminan información acerca de casos de innovación. Por ejemplo, pueden organizar visitas a las empresas más innovadoras para mostrar lo que hacen. Existen muchas cosas que las organizaciones de este tipo pueden hacer para promover la innovación en la sociedad.

“El gobierno debería implementar un marco económico favorable al emprendimiento y a la actividad privada, pero también favorable para que instituciones privadas hagan investigación”

“(…) en Nueva Zelanda tomaron con mucha seriedad nuestra recomendación acerca de la manera de dar más estabilidad al instituto estatal de investigación. En Luxemburgo hicieron una reforma que tomaba muy fuertemente nuestras recomendaciones”

ARTICULANDO ESFUERZOS PARA PROMOVER LA INNOVACIÓN EN LAS REGIONES

Perú tiene una diversidad de recursos y material genético que ofrece una importante ventaja comparativa para desarrollar actividades de ciencia, tecnología e innovación.



Cuando se habla de innovación se suele pensar en inventos, en ideas o productos nuevos; sin embargo, la innovación es más que eso. La innovación se inicia con la adopción de buenas prácticas de producción, con la adaptación de tecnologías, con mejoras en los procesos de producción o en la forma de comercializar los productos, y también en la forma en que se organizan las empresas o productores para mejorar su eficiencia, conseguir mayores escalas de producción y un mejor acceso al mercado. Una buena idea será una innovación cuando ésta pueda convertirse en un mejor proceso, producto o servicio, y cuando resuelva o atienda alguna necesidad de los consumidores. En nuestro país, diversas innovaciones están teniendo ocurrencia en particular en las regiones, mejorando productos y produciendo otros nuevos:

1. El liderazgo de **Gastón Acurio y Apega**¹, la organización de Mistura que acerca a los proveedores nacionales y regionales de insumos tradicionales para la gastronomía y el propio boom de este sector, son fórmulas innovadoras para atender el mercado nacional, hacer crecer la demanda e internacionalizarse sobre la base de mejor calidad y nuevos productos, utilizando recursos propios del país.

“(…) que la innovación en base a estos recursos continúe depende de la capacidad del país para poner en práctica políticas de conservación y aprovechamiento sostenible de esa diversidad, y del desarrollo de capacidades en ciencia, tecnología e innovación”

Elaborado por Agnes Franco. Consultora de IPAE

(1) Asociación Peruana de Gastronomía

2. El éxito de las inversiones en **agro exportación en Ica, La Libertad, Lambayeque, Piura o Moquegua** -especialmente de la hortofruticultura- son resultado de innovaciones en el agro, y en la cadena de manipulación y comercialización de estos departamentos. Esto ha permitido llegar a nuevos mercados en el Asia, agregar nuevos productos como la uva de mesa, el espárrago, el pimiento piquillo, la palta, la alcachofa, resolviendo problemas de asociatividad y de escala para atender los mercados y competir conquistando nuevos consumidores.
3. La **exportación de productos orgánicos**, en particular el café y el cacao de Jaén a Cusco, y el banano orgánico en Piura, consolidando fórmulas nuevas de asociación de productores aislados, adoptando buenas prácticas de cultivo, obtener y sostener exigentes certificaciones de calidad, incluso sobre la base de formas de asociación, que hoy les permite acceder a cadenas de distribución de mayor nivel de exigencia.
4. La mejora y normalización de la **producción del Pisco**, con el apoyo de CITEVid en Ica y Moquegua, que han reivindicado el Pisco y lo han incorporado en la gastronomía, al igual que el chocolate y el café.
5. **El turismo de aventura**, la recreación en las playas y rutas arqueológicas como la Moche, Caral y Sipán, para el turismo en el norte, son muestras de que los servicios también mejoran, con nuevas inversiones y con modos innovadores de incorporar a comunidades locales en la oferta de esos servicios.
6. **La industria textil, confecciones y de moda en Gamarra**, que ha generado nuevos encadenamientos productivos con otros distritos de Lima (San Juan de Lurigancho y Villa El Salvador), convirtiéndola en un emporio comercial importante para el sector.

Innovación basada en nuestros recursos

Nuestro patrimonio tiene una diversidad de recursos y material genético que le ofrece al país una importante ventaja comparativa para desarrollar actividades de ciencia, tecnología e innovación, como por ejemplo en biotecnología. No obstante, que la innovación en base a estos recursos continúe depende de la capacidad del país para poner en práctica políticas de conservación y aprovechamiento sostenible de esa diversidad, y del desarrollo de capacidades en ciencia, tecnología e innovación. Aunque no existe evidencia sobre ello, suele pensarse que la situación del sistema de innovación resulta más incipiente en las regiones del país donde la calidad de las entidades que conforman el sistema regional de innovación puede ser más débil, tanto en recursos financieros como en capital humano.

Es necesario conocer y articular la multitud de esfuerzos innovadores que se vienen dando en las regiones. Entre ellos se puede mencionar la producción de la panela en Piura, la acuicultura en Tumbes, la reforestación y la producción de harina de hongos en Lambayeque, las termas solares en Arequipa, el uso de caídas de agua en micro hidroeléctricas en San Martín, el cultivo

“Aunque no existe evidencia sobre ello, suele pensarse que la situación del sistema de innovación resulta más incipiente en las regiones del país donde la calidad de las entidades que conforman el sistema regional de innovación puede ser más débil, tanto en recursos financieros como en capital humano.”

más diversificado de la papa y granos andinos como la kiwicha, la quinua; y el turismo y la artesanía en prácticamente todo el país.

Estos procesos pueden ser fortalecidos articulando espacios regionales donde se continúe innovando, con un enfoque integrador que convierta esas actividades productivas en conglomerados de empresas, productores, proveedores de insumos y maquinaria, que aseguren la calidad en toda la cadena de valor y les permita competir con sus similares en el mundo.

En estos espacios regionales, los actores pueden generar lazos de confianza que les permita concertar sobre cuáles son los sectores económicos y productivos que generan mayor impacto en el bienestar y crecimiento de la región. En función de ello se debe promover la cooperación, hacer negocios y aprovechar de manera adecuada y sustentable los recursos disponibles, con el soporte de las instituciones académicas y de investigación, y con un Estado que cofinancie con mecanismos competitivos las actividades de fomento productivo y de innovación, promoviendo a través de incentivos adecuados esta colaboración y asociatividad.

Se requiere desarrollar sistemas regionales de innovación que hagan de los sectores productivos de cada región, conglomerados y clusters competitivos, en los que se facilite la capacidad de hacer empresa de manera sostenible y se genere la innovación producto de la competencia y la colaboración entre el sector público, privado, universidad y centros de investigación.



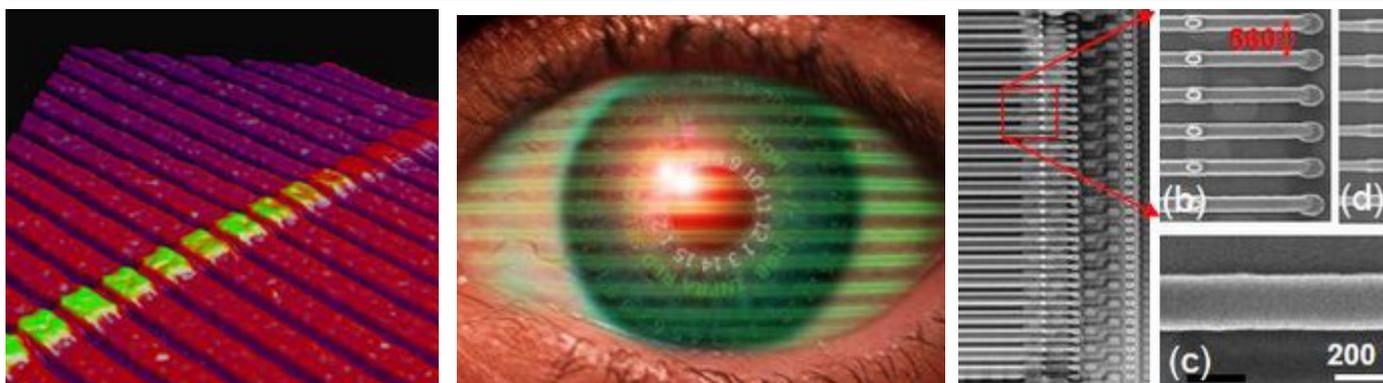
Nuestro patrimonio tiene una diversidad de recursos y material genético que le ofrece al país una importante ventaja comparativa para desarrollar actividades de ciencia, tecnología e innovación

“En (los) espacios regionales, los actores pueden generar lazos de confianza que les permita concertar sobre cuáles son los sectores económicos y productivos que generan mayor impacto en el bienestar y crecimiento de la región”

“Se debe promover la cooperación, hacer negocios y aprovechar de manera adecuada y sustentable los recursos disponibles, con el soporte de las instituciones académicas y de investigación (...)”

APLICACIONES TECNOLÓGICAS 10 VECES MÁS EFICIENTES

Una batería con una duración 10 veces mayor y unos lentes de contacto que proyectan imágenes directamente al ojo humano son algunas de las innovaciones tecnológicas que tendremos en los siguientes años.



Recientemente la empresa Hewlett Packard anunció la creación de un nuevo tipo de memoria que revolucionará la industria de procesadores electrónicos. Se trata del ReRAM (Resistive Random Access Memory), dispositivo similar a las memorias USB ampliamente utilizadas como medios portátiles de almacenamiento, pero con la capacidad de ser 10 veces más rápida y consumir 10 veces menos energía. Las nuevas memorias ReRam podrán almacenar más información con el mismo tamaño, lo que llevaría a tener laptops que funcionen más horas con las mismas baterías, y que al encenderlas muestren casi instantáneamente lo mismo que tenían en pantalla cuando fueron apagadas. Sin embargo, los beneficios potenciales podrían ser más.

Las nuevas memorias están fabricadas con un componente electrónico totalmente nuevo llamado "memsistor". Este componente es una resistencia que puede "recordar" el último nivel de corriente eléctrica que pasó por ella. Dicha capacidad se mantiene con un voltaje muy pequeño -como ocurre en el caso de las memorias USB- pero además, la combinación de memsistores en redes les permite hacer lo mismo que los transistores de manera más rápida y eficiente. Las computadoras que usan transistores tienen chips de procesamiento de datos separados de las memorias, lo que significa que la información debe trasladarse entre estos componentes gastando tiempo y energía; mientras que un chip de memsistores podría hacer procesa-

La Universidad de Washington acaba de presentar el primer prototipo de lentes de contacto capaces de proyectar imágenes directamente a los ojos.

miento y ser a la vez una memoria, haciéndolo mucho más eficiente.

Los memsistores pueden ser fabricados con materiales relativamente comunes en la industria de los procesadores electrónicos y pueden ser hechos a escala mucho más pequeña que los transistores. Por el momento se espera que los transistores no queden relegados del mercado; no obstante, los expertos estiman que las primeras memorias basadas en la tecnología del memsistor puedan estar disponibles en 2013.

ReRam será producido por Hewlett Packard en alianza con el segundo fabricante de chips de computadora más grande del mundo, Hynix.

Baterías más eficientes

Especialistas de la Northwestern University de Estados Unidos han cambiado el diseño de los materiales utilizados en las tradicionales baterías de litio que hoy alimentan a las computadoras personales o a los teléfonos celulares, dando origen a una nueva generación de baterías con la capacidad de recargarse hasta 10 veces más rápido y de mantener su carga hasta por 10 veces más tiempo. El secreto del nuevo diseño involucra realizar millones de minúsculas perforaciones -20 a 40 nanómetros de diámetro- en la estructura de grafeno de la batería, ello permite una mayor densidad en la concentración de iones de litio capaces de desplazarse a una mayor velocidad en su interior.

Gracias a este innovador diseño, será posible que la batería de un celular pueda cargarse totalmente en solo 15 minutos y durar hasta una semana entera antes de requerir una nueva recarga. No obstante, los especialistas observan que las nuevas baterías pierden efectividad luego de un ciclo de 150 recargas, equivalente a poco más de un año de operatividad; sin embargo, esto no sería una desventaja significativa. Harold Kung, profesor del departamento de ingeniería química y biológica de Northwestern, señala que incluso con el límite de 150 recargas, las nuevas baterías son hasta cinco veces más efectivas que las disponibles actualmente. Las nuevas baterías se encontrarán disponibles para su uso comercial hasta dentro de cinco años.

Racetrack

Hace pocos días IBM presentó un prototipo de memoria portátil mucho más rápida que las memorias flash y que los actuales discos duros, acercándose a la velocidad de las DRAM (Dynamic Random Access Memory) que se usan en las computadoras, pero con la ventaja de que no se borra. Esta memoria es llamada Racetrack (pista de carreras) y utiliza nano cables que almacenan pulsos eléctricos en forma de regiones magnéticas que pueden ser desplazadas muy rápidamente a lo largo del cable para hacerlas pasar por cabezales de lectura y escritura, de lo cual proviene el nombre. No obstante, este prototipo requerirá de varios años antes que pueda ser ofrecido al público.



Este innovador accesorio le permite a los usuarios leer “textos flotantes”, revisar su email o mejorar su ángulo de visión gracias a imágenes generadas por computadora que serían visibles en un estilo similar al visto en la película “Terminator”.

Las primeras pruebas realizadas muestran que el prototipo es seguro y funciona de forma adecuada; no obstante, los especialistas todavía deben encontrar la manera de abastecer de energía a sus nuevos lentes.

CADE Ejecutivos 2011

Los días 1,2 y 3 de diciembre se realizó la 49° edición de CADE Ejecutivos en la ciudad imperial del Cuzco. Bajo el lema “Innovación: Aceleremos la transformación del Perú”, la conferencia contó con la participación de reconocidos expertos internacionales en materia de innovación, como Jonh Kao (Institute for Large Scale Innovation), Ricardo Hausmann (Harvard University) y Scott Stern (MIT), entre otros. Por su parte, el ex Presidente del Consejo de Ministros, Salomón Lerner y los ministros de estado de las carteras de Economía, Educación, Producción y Desarrollo e Inclusión Social también se hicieron presentes. CADE 2011 recibió a más de 1,000 cadeistas, superando record de asistencia.



Sala Machu Pichu
CADE Ejecutivos 2011 (Cuzco)

Premio Luis Hochschild Plaut

En el marco de CADE Ejecutivos 2011, el viernes 2 de diciembre se llevó a cabo la premiación al reconocimiento del aporte empresarial al desarrollo de la educación y a la promoción de la cultura del país, haciendo entrega del premio “Luis Hochschild Plaut” a Interbank y Backus.

Interbank

Interbank recibió el premio en la categoría promoción de la educación de excelencia, gracias al reconocido esfuerzo del programa

“El Maestro que Deja Huella”, reconocimiento público para que los maestros de nuestro país salgan del anonimato y para que toda la comunidad conozca, valore y aprenda de su ejemplo.

Backus

Por su parte, la empresa Backus se hizo acreedor al premio promoción del arte y la cultura peruana presentando el programa “Inversión social corporativa para la promoción del desarrollo económico a través de la puesta en valor de monumentos culturales”.

13° Concurso Anual de Escultura

Alette Gabay de Varón y Manuel Larrea Hernández, fueron reconocidos por sus obras de arte siendo declarados ganadores del 13° Concurso Anual de Escultura, organizado por el Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE), haciéndose acreedores a un premio de 3 mil dólares cada uno por sus obras “Infinito” y “Fragil Equilibrio”, respectivamente.

Las esculturas ganadoras fueron entregadas como reconocimiento a las empresas que se hicieron acreedoras al Premio Luis Hochschild Plaut 2011 durante la realización de CADE Ejecutivos 2011.



“Fragil Equilibrio” e “Infinito”, obras ganadoras del 13° Concurso Anual de Escultura - IPAE

Talleres Regionales de Innovación

Los días 16 y 24 de noviembre se llevaron a cabo talleres regionales en Arequipa y Piura, respectivamente. En estos talleres IPAE difundió el papel de la innovación en el desarrollo empresarial, y se invitó a representantes de empresas y entidades educativas a exponer casos exitosos de innovación. Destacaron los panetones producidos con harina de hongos de la comunidad andina de Marayhuaca, en Lambayeque, y la fabricación de termas solares en Arequipa, entre otros. Ambos talleres fueron conducidos por Agnes Franco Temple, asesora de IPAE y ex Directora Ejecutiva del Consejo Nacional de Competitividad.



Taller Regional de Innovación en Piura

Jornada de integración FONCOPES en Chimbote

El 10 de diciembre, el proyecto FONCOPES organizó una jornada deportiva de confraternidad en Chimbote en la cual participaron 153 beneficiarios del proyecto. Como anticipo a las fiestas navideñas se hizo entrega de juguetes a los hijos de los beneficiarios; asimismo, el alcalde de Nuevo Chimbote, Francisco Gasco Barreto se hizo presente con la premiación al equipo ganador de la jornada.

THE LITTLE BLACK BOOK OF INNOVATION: HOW IT WORKS, HOW TO DO IT

Una obra de Scott D. Anthony

Publication Harvard Business Review Press (Diciembre 27, 2011)

La innovación es uno de los temas más tratados actualmente, por su implicancia en el mundo de los negocios y para la resolución de los problemas sociales más relevantes. Sin embargo, la práctica de innovar ha dejado de ser un campo impenetrable.

En esta obra, el reconocido experto en innovación Scott D. Anthony se basa en numerosas historias recogidas a lo largo de su investigación y el trabajo de campo realizado con empresas como Procter & Gamble para desmitificar la innovación. En un estilo fresco y ameno, Anthony define de forma simple la innovación, rompe las diferencias esenciales entre los tipos de innovación y describe el papel clave que desempeña en el éxito de la organización y el crecimiento personal.

The Little Black Book of Innovation ofrece un potente programa de 28 días para dominar los pasos clave de la innovación: i) búsqueda de visión; ii) generación de ideas; iii) construir empresas; y, iv) fortalecer el valor de la innovación en la fuerza de trabajo de su organización. Con una gran cantidad de estudios de casos ilustrativos y una amplia gama de empresas de todo el mundo, este libro es una lectura obligada para aquellos que buscan convertir a su empresa o a ellos mismos, en verdaderas potencias en innovación.

THE WIDE LENS: A NEW STRATEGY FOR INNOVATION

Una obra de Ron Adner

Publisher Portfolio Hardcover (Marzo 1, 2012)

¿Cómo las grandes empresas que hacen todo bien -identificar las necesidades reales de sus clientes, ofrecer innovaciones excelentes y vencer a sus competidores en el mercado- pueden fracasar? La realidad es que muchas empresas fracasan porque se concentran demasiado en sus propias innovaciones y dejan de lado los ecosistemas de la innovación, de los cuales depende su éxito. En nuestro mundo, cada vez más interdependiente, ganar requiere ofrecer algo más que promesas.

Sobre la base de más de una década de investigación, Ron Adner revela la estructura oculta del éxito en un mundo de interdependencia. En esta fascinante obra Adner ofrece una nueva perspectiva sobre reconocidos triunfos, como el e-libro de Amazon y el camino de Apple para dominar el mercado; así como fallas monumentales como los neumáticos run-flat de Michelin y la insulina inhalable de Pfizer.

“The Wide Lens” revela la lógica oculta de los ecosistemas de innovación y ofrece medidas claras para ayudar a que las empresas puedan aumentar considerablemente sus posibilidades de éxito innovando.



“Scott D. Anthony es Director General de Innosight, empresa de consultoría global en innovación estratégica. Es jefe de la sede de Innosight en Asia (Singapur). Ha trabajado con clientes que van desde los gobiernos nacionales a las empresas en industrias tan diversas como la salud, telecomunicaciones, productos de consumo y software. Es autor de “The Silver Lining” y coautor de “Seeing What’s Next” y “The Innovator’s Guide to Growth.”



“Esta es una perspectiva pionera sobre la innovación. Las herramientas de Adner guían cómo hacer las preguntas correctas para evitar cometer los errores que condenan a tantas innovaciones al fracaso”. **Clayton M. Christensen, Professor de Harvard Business School y autor de “The Innovator’s Dilemma”**

“The Wide Lens es un nuevo libro importante sobre la innovación. Ron identifica correctamente el importante desafío de reconocer los ecosistemas del mercado y las estrategias competitivas (...). El crecimiento es el gran desafío de hoy. The Wide Lens ayudará a las pequeñas y grandes empresas a crecer más rápido” . **Jeffrey R. Immelt, presidente y CEO de General Electric Corporation**