



Innovación

Una mirada al

INTERIOR DE LA EMPRESA

Para que ellas sean innovadoras deben incorporar a su estrategia la gestión de la innovación, generando nuevas formas y estructura organizacionales, como los laboratorios de innovación.

Cristian Geldes, PhD Management, Universidad Adolfo Ibáñez, académico, FEN-UAH

Jorge Heredia, PhD Management, Universidad Adolfo Ibáñez, Profesor Investigador, Departamento de Administración, Universidad del Pacífico, Perú.

Producto de la disminución en las proyecciones del crecimiento económico de Chile para el período 2019 y 2020, así, como de la baja del país en el “Índice Global de Innovación”, que pasó desde la posición 42 en el 2015 al lugar 47 en el 2018, se ha vuelto ampliar el debate sobre la necesidad de aumentar la innovación en las empresas.

Este tema, que ha sido abordado desde diferentes perspectivas, ha puesto su énfasis en las condiciones necesarias para que las empresas innoven o se desarrollen emprendimientos innovadores. Sin embargo, menos atención se ha colocado en lo que sucede al interior de estas organizaciones para que gestionen la innovación como un proceso permanente y no simplemente como algo puntual o en una respuesta tardía a los cambios de los mercados. Motivación, para desarrollar este artículo que da una mirada al interior de las empresas y su proceso de innovación.

Para explicar lo que sucede hoy en muchas organizaciones, especialmente en medianas y pequeñas, se expone un ejemplo ficticio de una situación que podría ser

común. Esta historia cuenta que Lucas, el gerente general de una empresa mediana de servicios, fue a una charla donde le hablaron de lo importante de innovar para aumentar los ingresos, abrir nuevos mercados, dar sostenibilidad a la organización, entre otros. Sin dudas, Lucas quedó muy motivado, y en la siguiente reunión con los ejecutivos de nivel alto y medio de la organización, los invitó a presentar ideas para innovar, especialmente, desarrollando nuevos servicios para la empresa, pensando en expandirse. De todo el grupo de ejecutivos, Consuelo (nueva en la empresa) acusa recibo del llamado y pensando en posicionarse en la empresa, presenta en la reunión siguiente una nueva idea de un servicio. En ese momento fue todo alegría para ella, recibió felicitaciones por su idea y el gerente general, le encargó desarrollar un proyecto para evaluar con más información la posible implementación de su innovadora idea. Consuelo, inmediatamente se puso a trabajar muy motivada, pero al pasar los días debió seguir con su ya exigente trabajo diario en la empresa, a lo que debió sumar horas de trabajo en su casa y fines de semana para

presentar su proyecto. Una vez llegado el día, presenta la iniciativa, que entre cosas requería generar acuerdos con otras empresas y con una universidad para desarrollar un prototipo, ya que se necesitaba desarrollo de algoritmos de análisis de datos a nivel avanzado y programación de software, competencias que no tiene la organización. En la reunión el equipo directivo recibió con gran agrado la iniciativa y nuevamente se felicita a la ejecutiva joven por la calidad de su trabajo y su

compromiso. Luego, una vez transcurridos un par de meses desde la última presentación, Consuelo se acerca a Lucas para preguntar sobre su proyecto, y le responde que era una gran iniciativa, pero que en ese momento no era coherente con las prioridades de la empresa, no había personas para hacerlo, ni vínculos con las otras empresas y ni con una universidad y tampoco había recursos para implementarla. Quedando todo el entusiasmo y esfuerzo de Consuelo perdido.

Figura 1. Modelo de Gestión de la Innovación.
Adaptado de Bessant, J. y Tidd, J. (2014).



Tabla 1. Índices globales 2018. Posición de Chile y ranking en cooperación.

Ranking 2018	Chile
Índice Global de Innovación <i>Interrelaciones de innovación</i>	47 108
Índice Global de Competitividad <i>Colaboración con múltiples agentes</i> <i>Colaboración entre empresas</i>	33 66 71
Índice de Prosperidad <i>Capital social</i>	28 61

El ejemplo anterior, si bien es ficticio, muestra varias situaciones que suceden hoy al interior de las empresas. Primero, no se observa una estrategia explícita de innovación, lo que se expresa en la falta de políticas, programas, presupuestos y/o personal dedicado a apoyar estos procesos al interior de la organización. En muchas ocasiones, la innovación pasa a ser más bien el resultado de una motivación personal o de una acción reactiva frente a un cambio en el mercado, convirtiéndose en un proceso prácticamente puntal. Situación que no es compatible con un entorno complejo, dinámico y crecientemente competitivo a los que se enfrentan las empresas hoy día. Por eso estas organizaciones deben desarrollar “gestión de la innovación”, entendida como una función empresarial, tal como lo son las operaciones, marketing, finanzas, gestión de personas y contabilidad. La innovación debiera ser parte de la estrategia empresarial, tomando distintas formas y estructuras organizacionales, presupuestos, personas y procesos de aprendizaje, como es la propuesta en la Figura 1, donde se observan los procesos de búsqueda de ideas, selección, implementación y puesta en el mercado para capturar valor.

Gestionar la innovación en una empresa podría considerarse como una decisión estratégica que busca desarrollar una capacidad dinámi-

ca, que le permite adaptar sus recursos al cambiante entorno. Sin embargo, esto no es suficiente, ya que las organizaciones debieran desarrollar otras capacidades.

Para entender otras capacidades que deben potenciar las empresas en primer lugar, se hace referencia a que en los últimos años se ha dado fuerte énfasis a las innovaciones de productos de una empresa, ya sean bienes o servicios, o innovaciones de sus procesos. Conjunto denominado “innovaciones tecnológicas”, situación que requiere de las empresas capacidades para explorar los mercados y sus necesidades actuales y futuras, así como ser capaces de tomar estas oportunidades y explotarlas convirtiéndolas en innovaciones. Incluso, hoy se discute qué lleva a las empresas a generar innovaciones incrementales, radical y disruptivas (Geldes et al, 2017a).

Por otra parte, sólo en los últimos años se ha dado énfasis a las inno-

vaciones “no tecnológicas”, como son las de marketing y organizacionales, reconocidas en el Manual de Oslo de la OECD, y que ponen el foco en la necesidad de desarrollar capacidades comerciales, de aprendizaje y mejoras internas, vinculación con otros agentes y de gestión organizacional en las empresas acentuando la búsqueda de innovaciones enfocadas en sus propios desafíos más bien internos y de vinculación. Este tipo de innovaciones, se consideran claves para desarrollar las innovaciones tecnológicas (Heredia et al, 2019)

En segundo término, para analizar la innovación se han generado distintos enfoques como son los sistemas nacionales y regionales de innovación, clusters y distritos industriales y triple hélice y especialización inteligente. En todos estos se destaca la interacción entre distintos actores para que las empresas generen innovación, es decir, se indica que las empresas debiesen tener capacidades de vincularse con otras organizaciones y agentes para innovar, ya sea con otras empresas, gobierno, sistema financiero o universidades (Geldes et al, 2017b). Incluso, hoy se habla de conceptos como innovación abierta y cocreación. Esto es especialmente relevante en el caso de Chile, y de muchas economías latinoamericanas donde los niveles de cooperación

para innovar son bajos, siendo uno de los puntos más débiles en distintos rankings. Posiblemente, esto se deba a sus bajos niveles de capital social, que se expresan en la falta de confianza y el incumplimiento de acuerdos (Tabla 1).

En suma, para que las empresas de un país sean innovadoras deben incorporar a su estrategia la gestión de la innovación, generando nuevas formas y estructura organizacionales, como los laboratorios de innovación. Además, desarrollar capacidades dinámicas para identificar oportunidades y convertirlas en nuevos productos y servicios, como es todo lo relacionado con los temas de sostenibilidad y transformación digital. Complementariamente, debieran vincularse con distintos actores del ecosistema innovador, generando sinergias y accediendo a recursos y capacidades que complementan las propias. Sin dudas, todo lo anterior no es viable en la medida que no existe un compromiso expresado un presupuesto coherente con tal desafío.

Por último, es importante destacar que todo lo antes mencionado, como es la gestión de la innovación y el desarrollo de capacidades se plantea como algo que las empresas “debieran” desarrollar. Sin embargo, el debate no termina ahí, ya que para su implementación se requiere de recursos a los cuales las empresas grandes y medianas podrían tener acceso, quedando “al debe” la mayor parte de las empresas en Chile que son pequeñas y microempresas. Esto plantea el desafío de incorporar a estas organizaciones a los retos de la innovación, considerando su heterogeneidad, diferencias sectoriales y territoriales. Posiblemente, uno de los caminos es el fortalecimiento de asociaciones de empresas y el desarrollo de políticas específicas. **OE**

“Gestionar la innovación en una empresa podría considerarse como una decisión estratégica que busca desarrollar una capacidad dinámica, que le permite adaptar sus recursos al cambiante entorno. Sin embargo, esto no es suficiente, ya que las organizaciones debieran desarrollar otras capacidades”

Referencias

- Bessant, J. y Tidd, J. (2014). Strategic management of innovation. John Wiley & Son Inc. 436 p.
- Geldes, C., Felzensztein, C. and Palacios, J. (2017a). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries. The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, Vol. 61, pp. 55-66.
- Geldes, C., Felzensztein, C., Mora, M., and Heredia, J. (2017b). Proximity as determinant of business cooperation for technological and non-technological innovations: a study of an agribusines cluster. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32:1, pp. 167-178.
- Heredia, J., Geldes, C., Kunc, M. and Flores, A. (2019). New approaches to the innovation process in emerging economies. The manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, Vol. 59, pp. 33-55.