Graduate School of Business

Máster en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas

EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS PYMES DE ARGENTINA
Ideas para mejorarlo

Tesista: Luis Felipe Zapata Gómez

Legajo: 81826

Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard

2015

Buenos Aires – Argentina

A Andrea,

Mi compañera de aventuras en Buenos Aires

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, qué de mi sin ustedes y su apoyo constante, permanente, incondicional.

A Mateo, mi hermano, los consejos sabios y palabras de aliento llegaron siempre en el momento oportuno.

A Leandro, académico riguroso, acompañante y tutor en este proceso. Por la confianza y por estar ahí en todo momento con respuestas pertinentes y esclarecedoras.

A mis amigos Andrea y Pedro; por ser la familia que uno elige, por caminar al lado mío, por luchar junto a mí.

A todos los expertos que participaron en esta investigación.

¡Gracias!

RESUMEN

Incorporar procesos de innovación en las organizaciones es una exigencia del mercado debido a las nuevas dinámicas mundiales. La presente investigación pretende evidenciar la necesidad de incorporarlos estos procesos y, de mejorarlos de manera continua a lo largo del tiempo.

Primero, se presentará el estado del arte de la innovación y sus procesos al interior de las compañías. Se esbozará un panorama de la actualidad argentina y, en cierto sentido, también latinoamericana con respecto a la incorporación de procesos de innovación en la cotidianidad laboral.

Luego, se desarrollará la investigación aplicada a través de encuestas, entrevistas con informantes-clave, observación no participante y análisis de un caso.
La investigación fue llevada a cabo en el contexto argentino, aunque tomando como referente lo que sucede en la región.

Como resultado, se arribará a las conclusiones y se presentarán aportes para futuras investigaciones que ayudarán al desenvolvimiento futuro del tema.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN V
LISTA DE CUADROS VII
PRÓLOGO 1
INTRODUCCIÓN 5
I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 9
II. MARCO TEÓRICO 11
III. MARCO INVESTIGATIVO 42
III. 1 Encuesta a empresarios 43
III. 2 Entrevistas con informantes-clave 57
III. 3 Análisis de caso – Argenprom S.R.L. 63
III.4 Conclusiones 69
IV. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES 71
IV. 2 Consideraciones finales 73
IV.3 Aportes para futuras investigaciones 76
BIBLIOGRAFÍA 77
GLOSARIO 81
ANEXOS 83
CURRÍCULUM VITAE 89

LISTA DE CUADROS

Cuadro1. Metodología de la investigación

Cuadro 2. Aspectos fundamentales de la innovación

Cuadro 3. Acercamientos a la innovación en América Latina

Cuadro 4. Categorías sobre las que se debe trabajar a la hora de innovar

Cuadro 5. Innovación en América Latina

Cuadro 6. Acercamientos al concepto de estrategia

Cuadro 7. Principales enfoques de la estrategia

Cuadro 8. Perspectivas generales de la estrategia

Cuadro 9. Estrategias usadas por las empresas

Cuadro 10. Clasificación de las innovaciones

Cuadro 11. PIB *per cápita*: Brecha relativa con respecto a Estados Unidos

Cuadro 12. Descomposición de la brecha en intensidad de I & D en el sector empresarial de América Latina respecto a los Estados Unidos, 2002

Cuadro 13. Inversión en innovación por empresa

Cuadro 14. Distribución del gasto en innovación

Cuadro 15. Dispersión geográfica de las empresas encuestadas

Cuadro 16. Objetivo primordial de las organizaciones

Cuadro 17. Importancia de la innovación en las empresas

Cuadro 18. Cómo contribuye la innovación con las finanzas de la organización

Cuadro 19. Aspectos de innovación considerados en la estrategia organizacional

Cuadro 20. Acciones de innovación a futuro

Cuadro 21. Uso de asesoría externa para implementar procesos de innovación

Cuadro 22. Capacidad fuerza laboral y relación con procesos innovadores

Cuadro 23. Interés de las empresas para llevar a cabo prácticas innovadores

Cuadro 24. Acciones de las empresas para incluir la innovación en sus procesos

Cuadro 25. Sobre quién recae la gestión de la innovación en las empresas

Cuadro 26. Análisis de la gestión de la innovación

Cuadro 27. Análisis de caso: Postura de la compañía

Cuadro 28. Profesionales entrevistados

PRÓLOGO

La velocidad con la que cambian los mercados es abrumadora; las nuevas tecnologías y la velocidad de la información hacen que todo se vuelva más dinámico. Según el experto en innovación disruptiva y académico de Harvard, Vijay Govindarajan, en la actualidad los ejecutivos se enfrentan a un nuevo conjunto de problemas, producto de un entorno volátil e implacable.

Govindarajan afirma que los líderes, el estilo de dirección y el *managment* presente en el ADN de las organizaciones, debe poseer una alta dosis de dinamismo, adaptación al cambio, alta tolerancia al fracaso y a la experimentación de errores. Estas características les permitirán adaptarse de una manera cada vez más veloz y efectiva al ritmo vertiginoso de los mercados actuales. Hacer negocios -como siempre se han hecho- significará estar fuera del negocio antes de lo imaginado.

El enfoque tradicional de algunas organizaciones limita la innovación a un área de I+D (Investigación y Desarrollo), no comprendiendo que la aplicación constante de nuevos procesos depende de una cultura que se debe impulsar y promover en todos los niveles de las compañías. El académico y escritor sobre temas de innovación Paul Nunes, asegura que no faltan las explicaciones para este estancamiento, desde la incapacidad de modificar el negocio central, problemas con la ejecución al innovar cuando ya es demasiado tarde, hasta la mala interpretación de los gustos de los consumidores.

Tomando como referentes iniciales los postulados de Govindarajan y Nunes, se puede llegar a asegurar que aquellas organizaciones que sean capaces de incorporar en su cultura corporativa

tantos elementos y procesos innovadores como les sean posibles y que –además- los lleven a una correcta ejecución, serán aquellas que se asegurarán un lugar protagónico en el mercado.

Los enfoques de negocios más tradicionalistas siempre han considerado que la efectividad y rentabilidad de una empresa solo puede ser medida en términos financieros, en donde las cifras duras son las únicas permitidas. Estados de cuenta, análisis de factibilidad y tasas de retorno sobre la inversión son el leitmotiv de casi todos los ejecutivos actuales; pero autores vanguardistas están cuestionando estas teorías y evidenciado la necesidad de concebir el negocio en términos no solo financieros sino también innovadores, demostrando la necesidad de pensar *outside the box.*

Para el economista y padre de la administración científica, Frederick Taylor, el fin único y exclusivo de las industrias es obtener el mayor provecho posible de los empleados a través del control riguroso de los tiempos y medidas en los procesos. Esto conlleva a la especialización de las tareas para optimizar la productividad, concibiendo la organización solo a través de la óptica de la curva financiera como herramienta garantizadora del éxito.

Por el contrario, Nunes y Breene proponen medir la efectividad de la organización y su capacidad de supervivencia en el mercado a través de otras estrategias o curvas ocultas de control. Éstas se encuentran asociadas con la competencia, las capacidades y el talento de los miembros del equipo de trabajo en todos sus niveles jerárquicos. De esta manera, contradicen la teoría de Taylor acerca de la especialización de las tareas, el control riguroso del trabajo y los procesos, y proponen catapultar a la organización desde una mirada más humanista, innovadora y disruptiva.

Las industrias son orgánicas, están vivas, respiran. Si bien es cierto que ser económicamente rentables en su fin último y objetivo primordial, enfocarse en lo financiero desencadenará en graves problemas para las organizaciones. En este orden de ideas, el proceso de innovación -constante y

riguroso- debe ser comprendido como un elemento de vital importancia al interior de las organizaciones.

La investigación actual halla sus principales motivaciones en las grandes oportunidades que representa para las pymes (pequeñas y medianas empresas) el hecho de llevar a cabo e implementar procesos de innovación en sus procesos y formas de hacer las cosas. Entendiendo dichos procesos como el camino a transitar para posicionarse en un mundo cada vez más cambiante y competitivo en el que hacer las cosas de la misma manera significa quedarse rezagado y permitir ventajas importantes a los competidores.

Esta investigación permitirá conocer una perspectiva, fundamentada, sobre el estado actual de las pymes latinoamericanas y cuál es su relación con los procesos de innovación acogidos como parte su cultura corporativa. Su alcance contempló el análisis de planteamientos y postulados que han profundizado al respecto de los procesos de innovación en las empresas, sus implicaciones, beneficios y consecuencias. Además, dicho alcance ha sido complementado con un estudio de campo que abarcó una encuesta a empresarios independientes de Latinoamérica, entrevistas a informantes-clave, un análisis de caso y observación durante las visitas a la pyme analizada. Se concluye haciendo énfasis en la importancia que representa -para las pymes- la implementación de procesos de innovación en su cotidianidad empresarial y en la incorporación de los mismos en su ADN organizacional.

Durante la investigación, se encontraron algunas limitaciones a su alcance que son detalladas a continuación:

- Debido a que el tema innovación y todo lo que éste implica es un concepto relativamente nuevo en el universo empresarial, existió una falta de teorías abundante que hicieran referencia al tema tratado generando así una imposibilidad de desarrollar teorías específicas

y postulados concretos que pudieran ser replicados al pie de la letra por quienes lean dicha investigación. Por tal motivo, el desarrollo teórico se ha enfocado desde un punto de vista más amplio, genérico y en el caso de algunos autores, experimental, a fin de conformar el cuerpo técnico que permitiera comenzar a desarrollar las teorías sobre los procesos de innovación en las pymes.

- La investigación procuró abarcar el más amplio espectro posible, tanto nacional como internacional, aunque no resulta posible afirmar que no exista otro material que permita ser considerado como un elemento valioso al aportar datos importantes al respecto.
- Debido a que la innovación es un tema relativamente joven, aún se presentan confusiones en cuanto a su concepción y lo que implica entre el universo corporativo latinoamericano.
- Se ha recurrido a técnicas de recolección de datos de campo que han permitido profundizar en la validez empírica de lo planteado, aunque no puede afirmarse que el alcance dado y las técnicas utilizadas sean las únicas válidas como para soportar los resultados expuestos.
- Las conclusiones generales están basadas en los elementos que se tuvieron bajo consideración y que forman parte de este estudio.

A pesar de las limitaciones al alcance planteadas, las mismas no han representado una limitación a los adecuados resultados que se exponen en el presente estudio.

INTRODUCCIÓN

Aceptar la tecnología disruptiva se hace no sólo deseable

sino, en algunos casos, necesario para sobrevivir.

Clayton Christensen

Antecedentes y motivos de la investigación

De acuerdo con Clayton Christensen (1997), las buenas empresas fallan constantemente en mantener su participación de mercado debido a los grandes cambios experimentados por el contexto actual. El académico asegura que esto le sucede a todo tipo de industrias, sin importar si cambian rápida o lentamente, en cuál tecnología se basan o si ofrecen productos o servicios.

En la actualidad, diversas cuestiones macro y micro económicas obligan a las organizaciones a reinventarse constantemente. En este orden de ideas, Christensen (1997) es enfático en evidenciar el grave riesgo de ser doblegadas por una competencia cada vez más hostil y por un mercado que no otorga campo de acción a aquellos jugadores para los que replantear sus modelos de negocio no representa una opción.

La finalidad de la investigación se dirige a evidenciar la importancia de implementar mecanismos de innovación en la empresa las pymes, como herramienta que ayude a un mejor desenvolvimiento y a su continuidad en el mercado.

A lo largo de la investigación se abordarán académicos como Clayton Christensen y sus aportes acerca de la innovación disruptiva y los efectos de las innovaciones en la industria; así como a Gary Hamel y sus aportes como uno de los pensadores actuales más importantes sobre temáticas de

management estratégico e innovador en las organizaciones, sus efectos y alcances, y –así- a una serie de autores actuales que aportaran su perspectiva crítica sobre el tema en cuestión.

La presente investigación cuenta con el motivo principal de aportar en esta temática. A lo largo de la cursada de mi MBA en la Universidad de Palermo, he ido profundizando en este tipo de temas, los que estimo de fundamental importancia en el contexto actual empresario.

Problemas y preguntas de la investigación

Christensen (1997) plantea que en las organizaciones no son conocidas –ampliamente- las ventajas y desventajas de los procesos de innovación. Su incorporación tardía las está condenando a padecer los cambios de un entorno cada vez más volátil e inestable. A su vez, indica que aquellas que han decidido incorporar procesos de innovación lo hacen de manera desordenada y poco metódica, interrumpiendo su mejora continua y eficacia a la hora de aplicarlos.

A partir de los problemas planteados, las siguientes preguntas han permitido guiar la presente investigación:

¿Enfrenan las organizaciones actuales los mismos desafíos a los que se enfrentaban hace una década?

¿Una vez que una organización logra un éxito relativo, debe estancar sus mecanismos de innovación?

¿Se constituyen las innovaciones al interior de una organización en una herramienta fundamental para garantizar la permanencia de las empresas en el mercado?

Hipótesis

El planteamiento de esta investigación responde a temas teóricos y prácticos que pretenden brindar un panorama sobre el estado de las pymes con respecto a la implementación y adopción de procesos de innovación en su modus operandi, y su postura frente al tema. Así pues, permite desarrollar las siguientes hipótesis.

Hipótesis Principal

Las organizaciones deben reinventarse de manera constante, a través de mecanismos innovadores, y replantear la manera en que desarrollan su negocio o es muy posible que estén condenadas al fracaso.

Hipótesis Secundarias

1. Las pymes latinoamericanas necesitan incorporar y acoger, de manera paulatina y regular, procesos de innovación en sus operaciones que les permitan estar a la vanguardia del mercado.
2. La innovación, su estudio, análisis y posterior implementación es un tema que debe abordarse con rigurosidad y disciplina. Debe constituirse en un proceso constante derivado de una necesidad puntual y no de una tendencia colectiva.
3. Aquellas pymes que deciden reinventarse constantemente y encontrar maneras distintas de llevar a cabo los mismos procesos, buscando su mejoramiento, están mejor posicionadas en el mercado y frente a los ojos del consumidor.
4. Latinoamérica es una región joven en temas de innovación y, debe aprender aún mucho más sobre sus procesos, implementación, resultados y beneficios.

Objetivo general y específicos

General

Analizar el proceso de innovación adoptado por la pymes a efectos de dar garantía al éxito empresario sostenido y proponer ideas para mejorarlo.

Específicos

I. Estudiar los elementos fundamentales que hacen al proceso de innovación una herramienta fundamental para la supervivencia de las organizaciones en el mercado.

II. Verificar, en el campo, lo que sucede con respecto a la incorporación o no de procesos de innovación por parte de las organizaciones en su ADN corporativo.

III. Proponer ideas para la adopción de procesos innovadores como garantía para la permanencia en el mercado de las organizaciones.

I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio ha sido exploratorio descriptivo, con una investigación cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo. Cuenta con un diseño no experimental y -dentro de ellos- es transversal debido a que se refiere a un momento dado de tiempo. De este modo, las conclusiones no pueden ser generalizadas y harán alusión solo a la problemática puntual que fue investigada. Así, se pretende que este estudio sea útil como fuente de consulta para tomar decisiones futuras.

La unidad de análisis utilizada se ha referido principalmente a las pymes de Argentina y al proceso de innovación. La unidad de respuesta han sido los ejecutivos y especialistas que han respondido la encuesta, y los informantes-clave consultados.

La muestra ha sido intencional y no probabilística, ya que su selección dependió del investigador. De esta manera se ha tomado una parte del todo a efectos de dar respuestas a los interrogantes que se han planteado en la investigación. Específicamente, la muestra seleccionada serán las pymes ubicadas en Argentina, con especial énfasis en la ciudad de Buenos Aires, y con ella se pretende que abastezca al investigador de la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

La recolección de datos se basó en tres acciones clave: construir un instrumento de recolección, en este caso un cuestionario combinado entre preguntas abiertas y cerradas, proceder con su implementación y posterior al análisis de los datos obtenidos.

Se ha recurrido a las siguientes tres técnicas de recolección de datos:

- Encuesta a empresarios.
- Entrevistas a informantes-clave.

- Análisis del caso de la empresa Argenprom S.R.L. Además, se aclara que se ha realizado una observación participante no invasiva en los momentos en que se han llevado a cabo las entrevistas en esta empresa.

La encuesta mencionada fue soportada y complementada con entrevistas a profesionales y especialistas destacados. Las preguntas fueron pocas, semi estructuradas, que permitieron conocer la opinión de los expertos de manera clara y precisa (Ver Anexo II).

El caso presentado corresponde a la organización Argenprom S.R.L. de Argentina. Fue elegida debido a que es una empresa activa en el mercado, con inmersión en procesos de innovación y ha permitido agregar profundidad a la investigación.

Finalmente, se recurrió a una triangulación de técnicas, en donde se han cruzado y cotejado los resultados de las encuestas, de las entrevistas y del análisis de caso, obteniendo –así- resultados fundamentados y con una veracidad comprobable. Así, la triangulación garantizó una mayor consistencia del estudio.

La ubicación espacial de esta investigación es Argentina y su ubicación temporal desde Enero 2015 hasta Octubre 2015. En este caso, el universo se encuentra definido por las pyme que tienen actividades en Argentina, pero también en la región Latinoamérica.

Cuadro 1 – Metodología de la investigación

Tipo de Investigación	Exploratorio- descriptiva
Metodología	Cuali-cuantitativa
Diseño de la investigación	No experimental, transversal
Unidad de análisis	Pymes de Argentina y Latinoamérica
Muestra	Intencional, dirigida y no probabilística
Unidad de respuesta	Empresarios de las empresas encuestadas y especialistas consultados
Técnica de recolección de datos/ Instrumentos utilizados	Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, y entrevistas semi-estructuradas
Entrevistas	Semi-estructuradas a profesionales y especialistas

Fuente: *Elaboración propia (2015)*

II. MARCO TEÓRICO

La pretensión de este Marco Teórico es abordar temáticas que hacen al soporte conceptual de la presente investigación, tales como:

- El concepto de innovación, su incorporación y su relación con los procesos en las organizaciones, como elementos esenciales en la supervivencia de las pymes.
- La definición de estrategias y modelos de negocios que permitan establecer -de manera puntual- acciones que fortalecen la cultura innovadora.
- Generalidades y situación actual de las empresas en materia de innovación en América Latina.
- Una breve comparación entre compañías de la región y compañías de otras partes del mundo que hayan incorporado procesos de innovación en su cotidianidad.

II.1 Innovación y su evolución en América Latina

En este apartado nos adentraremos en algunas nociones básicas sobre el concepto de innovación y los elementos necesarios a los efectos de su incorporación oportuna y atinada en las organizaciones, a partir de entenderla como una cadena de valor, evidenciando su influencia en las actividades empresariales.

Entenderla

El manual de Oslo (2005), publicación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), esboza que innovar es utilizar el conocimiento que ya se tiene o generarlo, si es necesario. Su planteamiento general establece que debe servir para crear productos, servicios o

procesos nuevos para la organización, o bien mejorar los que ya existen, logrando obtener éxito en el mercado.

No obstante, el tema de la innovación ha sido vinculado con postulados más amplios que apuntan al desarrollo de la sociedad en general. La Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación y Diversificación, la Ciencia y la Cultura, 2005) ha expresado que la ciencia y la innovación están llamadas a producir conocimiento que promueva la sustentabilidad ambiental, el desarrollo orientado hacia los pueblos y el manejo eficiente de los recursos.

La definición del concepto de innovación, ofrecida por este tipo de organizaciones, se extiende más allá del postulado de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), y planteando una nueva dimensión en la que las empresas deben procurar el bienestar de todo su entorno.

Pavón e Hidalgo (1997) definen la innovación como un recurso más de la empresa, al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas. Y que debe ser gestionado de forma eficiente y rigurosa.

Del mismo modo, Gee (1981) enfatiza en que la innovación surge a raíz de una necesidad que debe ser subsanada a través de la implementación de un proceso aceptado comúnmente.

Por otro lado, Porter (1990) entiende a la innovación como el elemento clave del cual depende la competitividad de una nación y la ventaja de una organización frente a otras. Además, enmarca la necesidad de los procesos de innovación dentro de las siguientes cinco fuerzas presentes en el mercado:

Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

- Las organizaciones deben estar preparadas para un nuevo tipo de clientes, más exigentes y más conocedores;
- Antes que los clientes cambien sus gustos, la empresa ya debe haber comenzado a renovar sus procesos.

Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

- Estos actores ejercen gran influencia debido al poder del que disponen y las empresas deben tratar de minimizar esa diferencia de poderes.
- El comprador tiende a sustituir con rapidez sino encuentra lo que busca o la empresa no le satisface sus necesidades.

Amenaza de Nuevos Competidores

- Solo la creación de verdaderas ventajas competitivas permitirá a la organización contrarrestar las amenazas constantes de la competencia.

Amenaza de Productos Sustitutos

- El nivel de diferenciación percibido por el consumidor debe generar poca existencia de productos similares;
- Mientras más difícil de copiar sea un producto o servicio, más difícil será encontrar sustitutos para reemplazarlo.

Rivalidad entre los competidores

- Barreras como las economías de escala o la diferenciación de los productos deben ser utilizadas a los efectos de crear las ventajas competitivas necesarias.

Por su parte, Sundbo (1998) establece que teorías recientes sobre innovación la vinculan no solo con sectores industriales, también con sectores de servicios. Además, Pérez (2007) le confiere a la innovación un carácter más humanista que va más allá de lo económico; la define como un agente social que cumple con responsabilidades éticas frente a los individuos.

La cadena de valor de la Innovación y su movilización en la empresa

Por el contrario, Hansen y Birkinshaw (2007) nos introducen a un concepto de particular importancia en el proceso de innovación llamado "La cadena de valor" que consta de tres pasos:

- Generación de ideas (que pueden aparecer dentro o fuera de la empresa);
- Desarrollo de ideas (para generar nuevos productos o servicios) y;
- Difusión de los productos/ servicios/ ideas.

Hammel (2009) complementa el concepto de Hansen y Birkinshaw al enumerar una lista de metas que motivan la búsqueda de formas nuevas y radicales de movilizar la innovación en la empresa:

- Asegurarse que la innovación sirva a un propósito más alto.
- Incorporar cabalmente los conceptos de comunidad y ciudadanía en los sistemas de gestión.
- Reconstruir los fundamentos filosóficos de la gestión innovadora.
- Eliminar las patologías de la jerarquía formal.
- Reducir el miedo y aumentar la confianza.
- Reinventar los medios de control. Trascender para mejorar el *trade-off* de la disciplina frente a la libertad, los sistemas de control de deberán fomentar el control de desde adentro en lugar de las coacciones externas.

A modo de síntesis, Christensen (1997) complementa los postulados de distintos autores y establece que innovación significa un proceso corporativo y orgánico que crea un nuevo universo de valor. El especialista otorga protagonismo a nuevos modelos de negocios, a la movilización del talento y optimización de los recursos, a la creación de nuevas estrategias y la actualización constante en busca de la satisfacción de los mercados emergentes. Agrega que, además, deviene necesario anticiparse a las tendencias y reaccionar a tiempo frente a los cambios que se presentan en la cotidianidad empresarial. Para resumir, innovar es entender que lo único que no cambia es que todo cambia.

En conclusión, y según Jobs (2012), la innovación requiere intuición, creatividad y conocimiento sobre el entorno, pero -sobre todo- exige mucha disciplina.

Por ende, el sello de una compañía innovadora no solo radica en ser la primera presentando nuevas ideas. También, tiene que saber cómo dar un salto cualitativo cuando se encuentra en una posición de desventaja

En el siguiente cuadro, se muestra como los aspectos organizacionales, la producción de nuevo conocimiento y los nuevos modelos de negocio deben interactuar y complementarse entre sí con el propósito de llevar a cabo un adecuado proceso de innovación empresarial.

Cuadro 2 - Aspectos fundamentales de la Innovación

Fuente: *Elaboración propia (2015)*

Según establece García Zamora (2012), estos tres ejes dinamizan la innovación en las pymes afectando las áreas funcionales, veamos una ampliación de estos elementos:

- Organizacionales: la cultura innovadora de las pymes actúa no solo como un estado temporal y transitorio, debe estar orientada a contribuir con los objetivos a mediano y largo plazo del negocio.
- Producción de conocimiento: una organización con orientación al mercado y a la innovación constante se verá en influida a crear nuevos estados de conocimiento que le permitan estar a la vanguardia.

- Nuevos modelos de negocio: parte del éxito o fracaso de las empresas dependerá del aprovechamiento e incorporación de nuevos métodos de hacer las cosas.

Con referencia a los aspectos organizacionales, García Zamora (2012) afirma que la orientación al mercado es esencial para alinear todos los aspectos de la empresa y alcanzar los objetivos esperados. Así como también resulta ser potenciadora de otros factores que permiten optimizar el rendimiento empresarial.

La Innovación en América Latina

En épocas recientes, y de manera especial, varios autores se han interesado por el desarrollo de América Latina y en cómo la innovación puede ser un factor clave a los efectos de determinar el éxito o fracaso de la región.

Krasevac (2008) concibe la innovación en América Latina como una gran masa de conocimientos, experiencias y aprendizajes que están dispersos y escasamente difundidos pese a su gran riqueza y diversidad.

Por otro lado López (2008) vincula la innovación local en la región no sólo con el desarrollo de las empresas y corporaciones, sino también con su demostrada eficacia para la atención de necesidades concretas de la sociedad.

Incluso plantea cómo la innovación extiende sus fronteras más allá de lo material con el fin de dirigirse a un concepto más amplio de insuficiencias sociales, incluyendo su carga emotiva. En suma, no hay gestión local que pueda permanecer ajena a la innovación y ésta es vinculada con:

- Un estrecho relacionamiento con el desarrollo local,
- Un flujo continuo de procesos y;
- Un amplio manto que cubre la esfera local en todos sus espacios y formas.

Otros autores otorgan a la innovación en América Latina un carácter más amplio, abarcando, también, el ámbito social. Cabrero (2008), relaciona la innovación con una intencionalidad clara de fortalecimiento de la ciudadanía y del logro de un mayor bienestar social mediante la modificación de ciertos patrones de comportamiento. El autor sugiere un nuevo término llamado *ola innovadora* y asevera que ésta plantea varias enseñanzas para la región:

Una agenda local que se expande

- Buena parte de las acciones innovadoras que aparecen en la región están relacionadas con las políticas gubernamentales.
- La ciudadanía misma se encarga de presionar a los organismos estatales para que incluya la innovación en sus gestiones públicas.

Un modelo de gestión pública de proximidad

- La participación ciudadana como eje central de los procesos innovadores en la sociedad.
- Políticas públicas alineadas con las necesidades actuales de la región.

Diseño de nuevas soluciones a viejos problemas

- Aprendizaje basado en atender problemas públicos de manera diferente a la convencional.
- Percibir los cambios de manera anticipada y modificar ciertas acciones obsoletas con mayor rapidez.

Por otro lado, si bien es cierto que la innovación en LATAM (Latinoamérica) ha despertado el interés de diversos actores de la sociedad, Alencar Rodrígues (2015) advierte que el camino aún es largo: entre 2009-2011 las pymes brasileras – Brasil es considerado el país más innovador de la región - tuvieron menos de cuatro productos nuevos en promedio.

Los bajos niveles de actividad de innovación se reflejan en el compromiso financiero limitado en la investigación y el desarrollo por parte del sector público y privado en América Latina.

Prahalad (2005) demuestra que por medio de la innovación, las empresas pueden favorecer el desarrollo social y local, transformando problemas sociales como pobreza, desaceleración económica y falta de oportunidades. En el siguiente cuadro se subraya los elementos necesarios para la comprensión global de un acercamiento a la innovación en América Latina y sus implicaciones.

Cuadro 3 - Acercamientos a la Innovación en América Latina

Fuente: *Elaboración propia (2015)*

De acuerdo con Cabrero (2008), incorporar estos tres elementos en las empresas permitirá a la región latinoamericana posicionarse en un nuevo lugar en el panorama mundial, así:

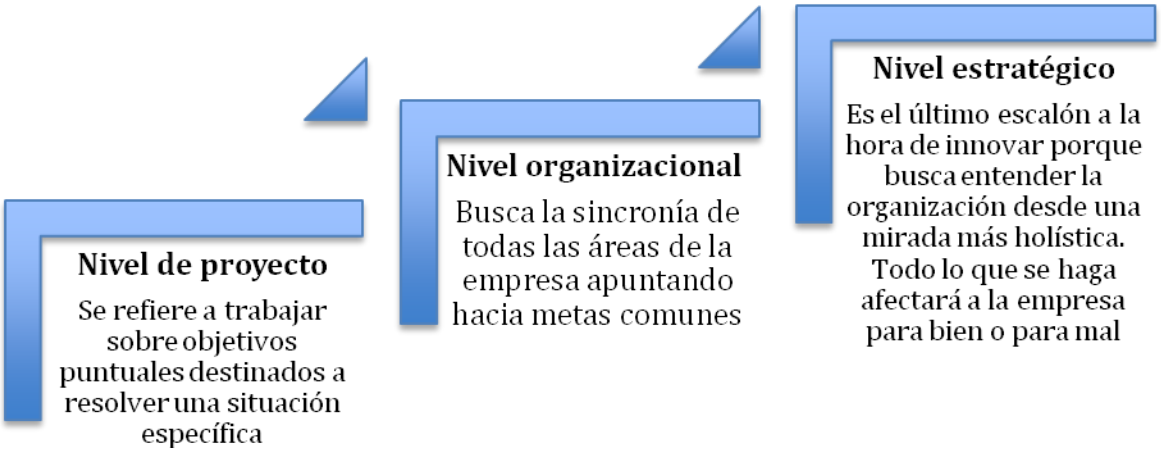
- Nuevos modelos: la descentralización de las estructuras tradicionales permite a los gobiernos avanzar con mayor ímpetu hacia nuevas realidades innovadoras.
- Bienestar social: los espacios locales adquieren más protagonismo, recuperando una vida pública y cívica más intensa, fortaleciendo paulatinamente la democracia y la innovación en Latinoamérica.
- Patrones de comportamiento: debido la necesidad de atender problemáticas puntuales de la región, se empiezan a conocer experiencias locales innovadoras impensadas en el pasado.

Sin embargo, Viltard (2015) plantea que, en LATAM aún existe un largo camino por recorrer. Los nuevos líderes de las organizaciones deben ser conscientes que existen nuevas reglas de juego como la innovación inversa (RI) que privilegia a los países emergentes sobre los países ricos; hacer uso de ésta y aprovecharse de su potencial. No conocer los principios de la RI puede costarle a las organizaciones muchas oportunidades pérdidas.

Asimismo, Viltard (2015) argumenta que los mercados emergentes – LATAM entre ellos – necesitan un nuevo enfoque, innovar requiere mucho más que una simple expansión geográfica; se trata de comprender las necesidades puntuales de cada mercado que son diferentes a las propias. Propone tres categorías indispensables sobre las cuales se debe trabajar:

- Nivel de proyecto: enfocándose en objetivos puntuales planteados para determinada situación o problemática.
- Nivel organizacional: buscar el alineamiento de todos los departamentos de la empresa con el objetivo de alcanzar metas comunes.
- Nivel estratégico: entender que todo lo que se haga afectará a la organización, entender la empresa como un todo constituido por muchas partes.

Cuadro 4 - Categorías sobre las que se debe trabajar a la hora de innovar



Fuente: *Elaboración propia (2015)*

Adoptar un enfoque similar orientaría los esfuerzos al desarrollo de la región de una manera absoluta.

Es claro que los autores han tratado de demostrar a través de distintos postulados que el comportamiento estratégico e innovador está ligado a otros factores de desarrollo. Dependiendo de la relación existente entre ellos se dará un mejor o menor desempeño en los resultados de las empresas y por consiguiente de la subregión. Esto lo sintetiza la Comisión Europea de la siguiente manera:

> "la capacidad de innovación y adaptación permanente a los cambios económicos es lo que proporcionará a las regiones gran parte de las bases necesarias para incrementar su competitividad, con vistas a alcanzar el objetivo de reducir las diferencias y crear empleo de calidad. Se trata de encontrar y difundir las mejores prácticas innovadoras, incitando a las

autoridades políticas regionales y las autoridades gestoras a fomentarlas. Las acciones innovadoras son un laboratorio cuyo objeto es la evolución de la política regional europea y su adaptación a los nuevos retos" (Comisión Europea, 2011).

Según lo planteado en el presente apartado, se ha visto que entender la innovación como una función vital de las empresas y del desarrollo mismo de la región, es una pieza fundamental en los procesos organizacionales. A través de ésta se alcanza no solo efectividad empresarial, sino también altos niveles de desarrollo social, modificar patrones de comportamiento y prepararse mejor para un entorno lleno de incertidumbre y nuevos retos

En el siguiente cuadro, se exponen los principales conceptos del presente apartado dedicado a la innovación en América Latina.

Cuadro 5 - Innovación en América Latina

Fuente: *Elaboración propia (2015)*

II.2 Estrategias y modelos de negocios para fortalecer la cultura innovadora

(...) ¿Si eres tan listo ¿cómo es que no eres rico?

McCloskey

En esta sección del marco teórico, se profundizará en el entendimiento de algunas estrategias empresariales y en el esbozo de modelos de negocios que permitan establecer –de manera puntual- acciones que fortalecen la cultura innovadora en las organizaciones. Asimismo, se presenta un breve comparativo entre estrategias pasadas, actuales y su eficacia.

El concepto de estrategia

Según el diccionario de la RAE (2012), estrategia es el "arte o traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable o conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento"[1]

Una web especializada ahonda más en el concepto. Plantea que la estrategia "se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles y que está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos" [2].

Sin embargo, aunque pareciera estar claro qué es la estrategia y para qué sirve, existen muchos contrastes entre los autores.En la revista *The Economist* (1993: 106) se advierte que: "los asesores y teóricos ansiosos por aconsejar a las empresas, no pueden si quiera ponerse de acuerdo en qué consiste exactamente una estrategia empresarial".En esta misma línea, Michael Porter (1996), el gurú de la estrategia empresarial, se hace exactamente la misma pregunta en el título de un artículo

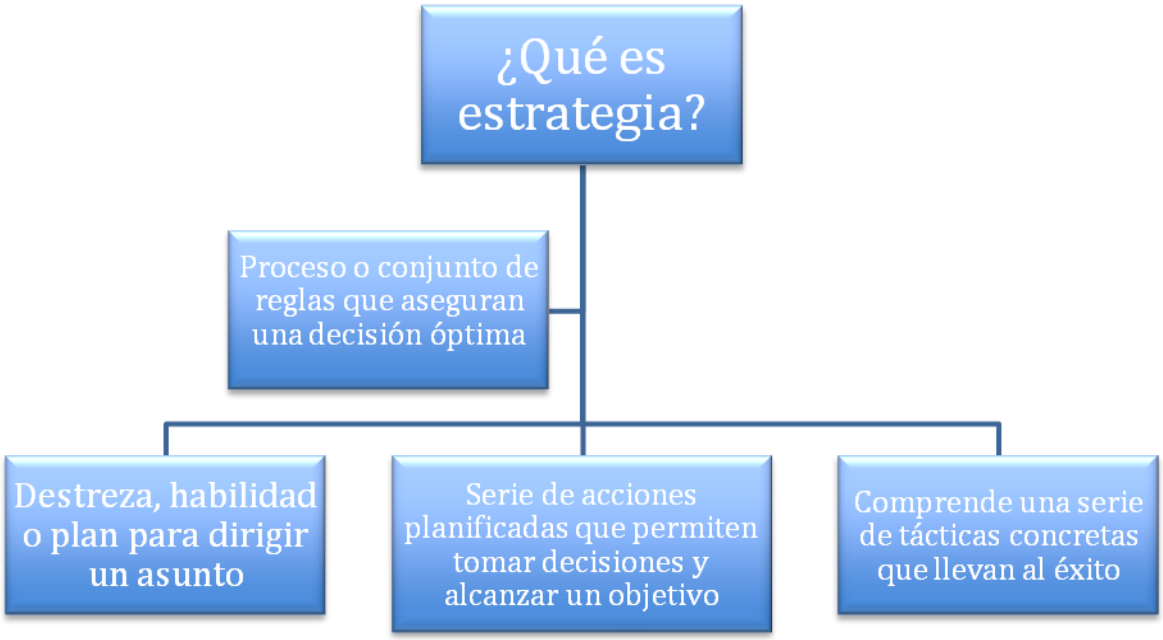
[1] Información obtenida del sitio web http://lema.rae.es/drae/?val=estrategia+ recuperado el 04/05/2015
[2]Información obtenida del sitio web http://www.significados.com/estrategia/ recuperado el 04/05/2015

de la *Harvard Business Review –What is Strategy?*Responde que en la estrategia competitiva se trata de ser diferente; es decir, elegir de manera deliberada diferentes actividades con el propósito de desarrollar un único mix de valor.

Por su parte, Markides (2000: vii) admite: "sencillamente, no sabemos qué es la estrategia o cómo desarrollar una que sea buena".

Tal lo planteado, mostramos – en el siguiente cuadro – un resumen de lo expresado al respecto de la estrategia:

Cuadro 6 - Acercamientos al concepto de estrategia



Fuente: *Elaboración propia (2015)*

Los enfoques de la estrategia

Como se ha venido planteando a lo largo del capítulo, estrategia es más que definir qué, cómo y cuándo se llevará a cabo una acción. Es ir más allá y trazar todo un plan que permita a la

organización alcanzar objetivos y metas propuestas. En este sentido, Whittington (2002) define la estrategia a través de su articulación dentro de cuatro enfoques genéricos:

- Enfoque Clásico: concibe la estrategia como un proceso racional en el que intervienen cálculos y observaciones, y a través de los cuales se busca solo la rentabilidad. Plantea que gracias a un análisis exhaustivo, el entorno de la empresa puede ser predecible y moldeable.
- Enfoque Evolucionista: defiende que la planificación racional es irrelevante, debido a que el entorno no se puede predecir y se hace imposible anticiparse a él de forma eficaz.

  Sostiene que las empresas no pueden planificar a largo plazo y -por lo tanto- solo sobrevivirán aquellas que lleven a cabo estrategias que maximicen el beneficio. En este enfoque, es el mercado el que toma las decisiones sobre la empresa y no los directivos.

- Enfoque Procesualista: este postulado comparte el escepticismo de los evolucionistas en cuanto a que la planificación estratégica es inútil. De acuerdo con este enfoque, las empresas y los mercados son fenómenos complejos de los que surgen las estrategias; aunque de forma poco clara.

  Según esta visión, la estrategia se crea en un proceso práctico de prueba y error, aprendizaje y compromiso; pero definitivamente no en un proceso meramente racional. Esto se debe principalmente al hecho de que las personas tienen una comprensión limitada de la realidad y tienden a distraerse con facilidad; lo que hace imposible seguir los planes establecidos.
- Enfoque Sistémico: le otorga mayor confianza a la capacidad de las organizaciones para planificar y llevar a cabo estrategias de forma lógica basándose en el estudio del mercado. Pondera el contexto social en el que se encuentran inmersas las empresas como elemento clave a tener en cuenta en la elaboración de la estrategia.

  En este sentido, la planificación y ejecución de una estrategia no tendrá que ver solo con las decisiones de los directivos sino también con aspectos culturales, sociales y económicos.

En el siguiente cuadro se muestra una breve síntesis de lo expresado en cuanto a los enfoques de la estrategia:

Cuadro 7 - Principales enfoques de la estrategia

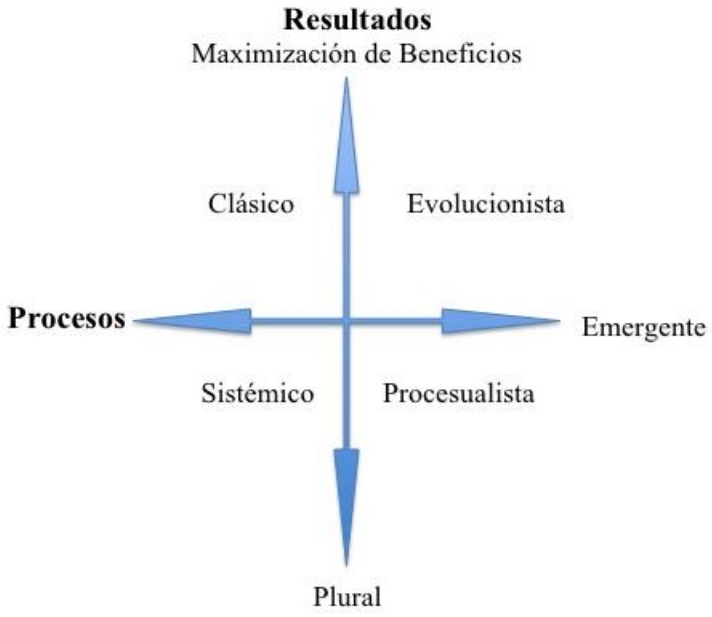
Fuente: *Elaboración propia (2015)*

Whittington (2002) concluye que el "enfoque clásico y el evolucionista consideran la maximización de beneficios como el resultado lógico de la aplicación de una estrategia; el enfoque sistémico y el procesualista tienen una visión más plural, aceptando que pueden existir otros resultados aparte de los beneficios" [3].

A continuación, se presenta un esquema de relación en donde se comparan los resultados y los procesos que arroja la aplicación de cada enfoque estratégico en las empresas. Además, se ofrece una perspectiva general de la estrategia y sus componentes o fases.

[3]Información obtenida del sitio web https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy, recuperado el 5/05/2015

Cuadro 8 - Perspectivas generales de la estrategia



Fuente: ***A****daptado de Whittington, R. (2002)*

En conclusión, los autores solo se ponen de acuerdo sobre un hecho fundamental: la estrategia tiene como objetivo primario contribuir con la rentabilidad de las empresas y con su supervivencia en el mercado. Pero los factores y variables serán diferentes para cada situación particular y tienen que ser analizados por separado.

Estrategia e Innovación

Seleccionar la estrategia adecuada resulta tan importante como su comprensión y posterior ejecución. De acuerdo con Norman (1976) y Sandberg y Hofer (1986) la estrategia debe estar diseñada para usar las capacidades directivas y administrativas de la organización, y –así- cumplir con los objetivos establecidos. Porter (1980) afirma que si esto no se hace, son pocas las posibilidades de alcanzar el éxito en el sector industrial. En la misma línea de pensamiento, Littunen (2000) logró demostrar que la estrategia de una empresa tiene un efecto directo y moderador en su éxito.

Los resultados y las implicaciones que experimenten las organizaciones dependen -en gran medida- de la orientación estratégica que se adopte.

Las organizaciones con una orientación estratégica hacia las acciones innovadoras, son aquellas que continuamente recogen información y la analizan con el propósito de aprovechar las nuevas oportunidades de mercado, a través de procesos de innovación y desarrollo de productos (Aragón y Sánchez, 2005).

La relación existente entre la estrategia de innovación y la productividad de la empresa ha suscitado el interés de varios autores, planteando cinco estrategias principales entre las que se encuentran las proactivas y reactivas, las ofensivas, defensivas, dependientes y oportunistas.

En primer lugar, Camison (1997) concluyó que el tipo de organización más rentable y productiva es aquella que adopta estrategias proactivas en su comportamiento e integra grupos orientados hacia la innovación de productos, procesos de calidad y satisfacción del cliente. Aragón y Sánchez (2005) apoyan ésta postura y deducen que la estrategia innovadora (estrategia proactiva) tiene resultados positivos para la empresa.

Asimismo, indican que una política agresiva de innovación que tenga como fin desplegar actividades de investigación y desarrollo, crear nuevos productos o servicios para cubrir las necesidades de los consumidores y satisfacer la demanda de los nuevos escenarios siempre va a ser llevada a cabo por los líderes del mercado.

Aragón y Sánchez (2005) sostienen que esta conducta estratégica suele propiciar ventajas competitivas a las empresas debido a que les permite diferenciarse u obtener el liderazgo en el

mercado, marcando un posicionamiento fuerte en el sector en el que se encuentran inmersas y que proporciona crecimiento de la compañía en todos sus ámbitos.

Los expertos van más allá y analizan la postura contraria, argumentando que cuando las empresas que deciden acoger una estrategia reactiva, estarán atentas a las innovaciones de los líderes para imitarlas rápidamente, pero pocas veces son creadoras natas. Por lo general, suelen vender las innovaciones a un precio más bajo, ahorrándose tiempo, costos y riesgos, aunque –también- canibalizando el mercado. Las empresas de este tipo realizan actividades de innovación aunque no basadas en I+D, porque suelen adquirir licencias, establecer alianzas o acuerdos para el tránsito de conocimiento y comercialización de la innovación ya creada.

La estrategia dependiente obtiene licencias y depende -como subsidiaria- del propietario de la tecnología. El propietario está en todo el derecho de imponer restricciones que le impedirán la apropiación de la innovación.

Las estrategias ofensivas, en general, representan a empresas pequeñas relacionadas al desarrollo de la innovación para segmentos de mercado específicos. Para González (1997) cada organización desempeña un papel de líder en cuanto a innovación se refiere, a través de la permanente introducción de productos y la apertura de mercados, demandando que la unidad económica posea una gran capacidad tecnológica propulsada mediante altísimos gastos en I+D y un importante músculo financiero que le permita lanzar al mercado las innovaciones.

De manera inversa, las estrategias defensivas casi siempre son adoptadas por empresas seguidoras del líder y –además- genera innovaciones incrementales para asemejar el producto al de la competencia pero añadiendo valor agregado.

Las compañías seguidoras de la estrategia oportunista, investigan sobre nichos de mercado menos atractivos (*Reverse innovation* - Viltard, L. 2005) -y según González (1997)- logran comprender el mercado de una manera adecuada aprovechándose el error cometido por los competidores al no dirigir los nuevos productos a todo el mercado sino sólo a aquellos segmentos que perciben como interesantes.

En el siguiente diagrama, se observan las cinco estrategias de innovación más comunes utilizadas por las empresas. La elección de una o de otra va a depender única y exclusivamente de la naturaleza de la organización, sus objetivos y su posición en el mercado.

Cuadro 9 - Estrategias usadas por las empresas

Fuente: *elaboración propia (2015)*

Resumiendo, los autores se muestran de acuerdo al momento de plantear que la estrategia innovadora adoptada depende, en gran medida, de la naturaleza de la empresa. No todas las organizaciones son iguales y -por lo tanto- no todas las estrategias son para ellas. Una buena dirección, se infiere *a priori*, debería estar en la capacidad de leer el contexto de su empresa y diagnosticar la situación con miras a aplicar la estrategia correcta basada en las necesidades puntuales de la empresa.

De acuerdo con todo lo anterior, es posible concluir que innovar requiere gran inversión de tiempo, recursos y dinero. Implica tomar decisiones estratégicas, arriesgadas, y obliga a las empresas a salir de su zona de confort para introducirse en un mercado en donde la incertidumbre es el leitmotiv. Entonces ¿por qué deciden innovar las empresas?

¿Por qué innovar?

A lo largo del Marco Teórico de la presente investigación, se ha esbozado el carácter fundamental de la innovación en las organizaciones y en la región misma. Los autores citados han desplegado un sin número de planteamientos que llevan a entender que -en el momento en el que la empresa se encuentra entre la disyuntiva acerca de innovar o no- sus directivos empiezan a hacerse varias preguntas que, de no ser bien canalizadas, pueden llevarlos al estancamiento de sus planes.

¿Por qué innovar? ¿Para qué innovar? ¿Cuáles son los beneficios para la empresa? ¿Vale la pena arriesgarnos? ¿Será rentable invertir en innovación? Todos los académicos afirman que la innovación se impone como uno de los factores decisivos que conducen al éxito o al fracaso de una organización. Ha alcanzado una importancia clave en la estrategia empresarial y surge principalmente de la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno y -mejor aún- ser la promotora de esos cambios con políticas agresivas de innovación.

La innovación tiene como resultado no sólo nuevos productos, servicios y procesos, sino que también está llamada a generar nuevo conocimiento. Una empresa con mayores fortalezas en el ámbito de la innovación, siempre va a estar mejor preparada para enfrentar las incertidumbres generadas por el actual entorno de híper-competencia global.

Por esta razón, innovar es una práctica indispensable para la consecución de ventajas competitivas sostenibles, básica en los planes estratégicos y moderadora de la competitividad en el tejido empresarial.

Clasificación de las innovaciones

Es tan vasto el concepto de innovación, que debió clasificarse en varios postulados o vertientes para su total comprensión y ejecución. Estas vertientes tienen que ver con el tipo de organización, las necesidades puntuales de cada situación y la naturaleza misma de las innovaciones.

Scarone (2005) sostiene que tan solo una porción de las actividades de innovación llevada a cabo por las empresas, resultan en innovaciones reales. Partiendo de esta base, DINACYT (2003) plantea que debe entenderse por empresa innovadora a aquella cuyas actividades de innovación efectivamente han derivado en resultados concretos; esto es que ha introducido al mercado innovaciones en producto, proceso, organización o comercialización. Partiendo de estos postulados, se afirma que la innovación no se trata solo de tener ideas brillantes; sino también, de poseer la capacidad para ejecutar y llevar a cabo esas ideas.

En el siguiente cuadro, se detalla la clasificación de las innovaciones según su naturaleza, el tipo de organización y las necesidades particulares de cada situación:

Cuadro 10 - Clasificación de las innovaciones

Innovaciones	
Innovación tecnológica en producto	Es la introducción al mercado de un producto tecnológicamente nuevo (cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren significativamente de los correspondientes a productos anteriores de la empresa) o significativamente mejorado (previamente existente cuyo desempeño ha sido perfeccionado o mejorado en gran medida).
Innovación tecnológica en proceso	Es la adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Puede tener por objetivo producir o entregar productos tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan producirse ni entregarse utilizando métodos de producción convencionales, o bien aumentar fundamentalmente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.
Innovación en organización	Es la introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento o local; cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.
Innovación en comercialización	Es la introducción de métodos para la comercialización de productos nuevos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o de cambios en el empaque y/o embalaje.

Fuente: *DINACYT (2003)*

De acuerdo con lo anterior, resulta posible avistar dos grandes grupos de empresas. En una orilla se encuentran aquellas que ejecutan innovaciones en tecnología de productos, servicios y/o procesos. En la otra punta, tenemos el resto de las empresas, que se pueden denominar empresas innovadoras no tecnológicas.

Fuentes de innovación

Como se ha venido trazando en este Marco Teórico, la innovación es un proceso riguroso, deliberado, exigente y disciplinado que no se logra de un día para otro. En este sentido, Drucker (1985) plantea dos fuentes de innovación para las empresas:

- Fuerzas internas: acontecimientos inesperados, incongruencias, necesidades de proceso y cambios sectoriales y de mercado;
- Fuerzas externas (entorno social e intelectual): cambios demográficos, cambios de percepción y nuevo conocimiento

De esta manera, las empresas pueden adelantar acciones y fortalecer una cultura empresarial que les permita estar atentas a cualquier tipo de fuente de innovación, a evitar a toda costa los prejuicios y a ser conscientes de que la innovación se logra trabajando.

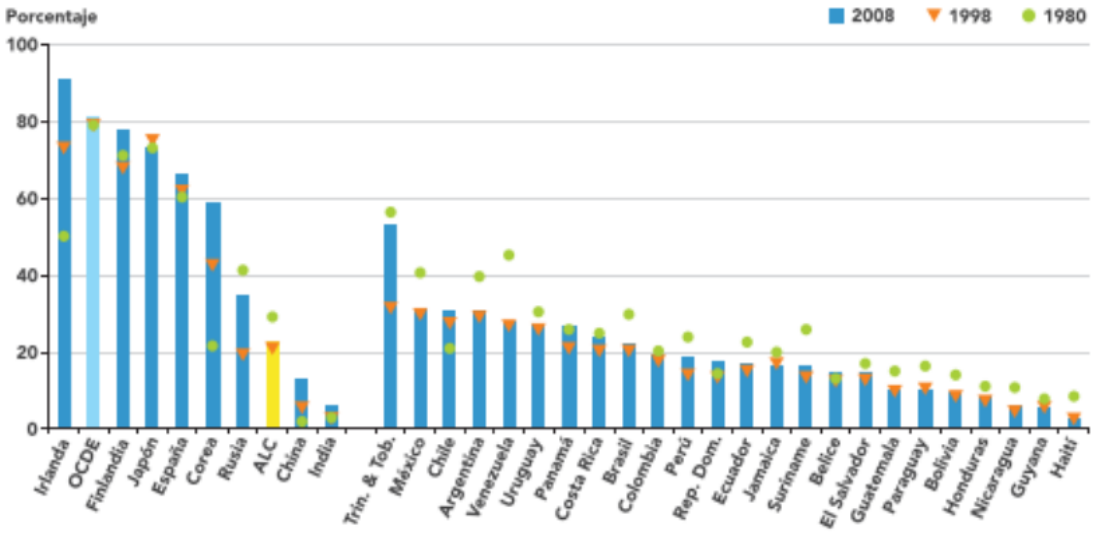
Innovación en estadísticas

Un estudio reciente (BID, 2010) comprobó que el bajo crecimiento de la productividad en la región latinoamericana es la causa primordial del escaso desarrollo económico que ha experimentado durante las últimas cuatro décadas. De hecho, si se superara la brecha de productividad, prácticamente desaparecería la brecha de ingresos *per cápita* de la región con respecto a Estados Unidos.

Por lo tanto, resulta imprescindible estimular la productividad, la innovación y el conocimiento en América Latina.

El siguiente cuadro, expone la brecha *per cápita* relativa existente entre los países de América Latina, el Caribe y los Estados Unidos:

Cuadro 11 - PIB *per cápita*: brecha relativa con respecto a Estados Unidos



Fuente: *Indicadores del desarrollo mundial (Banco Mundial-2010)*

La productividad, es decir, la manera en que se emplean eficientemente los recursos económicos (trabajo, capital físico y capital humano) es el principal factor explicativo de las diferencias internacionales en materia de crecimiento económico y niveles de ingreso (Hall y Jones, 1999).

Varios estudios muestran la existencia de un círculo sinérgico en el cual la inversión en I+D, la innovación, la productividad y los ingresos per cápita se refuerzan mutuamente (Cimoli, 2005) y conducen a que los países logren tasas de crecimiento sostenidas a largo plazo.

De acuerdo con el BID (2010), las industrias de América Latina invierten montos considerablemente menores en innovación que sus pares de los países industrializados. En otras palabras, en la región existe un déficit de inversión en innovación.

A continuación se presenta una tabla con la descomposición de la brecha de I+D en las empresas de países de LATAM con respecto a los Estados Unidos. Los investigadores del BID (2010), explican el gráfico en profundidad:

En esta tabla, la columna A representa la diferencia entre los sectores empresariales de Estados Unidos y América Latina en materia de intensidad de I&D, ajustada por el valor agregado. La columna C representa la suma de las diferencias entre el valor agregado de cada sector (empresarial) en Estados Unidos y en el país latinoamericano, multiplicada por la intensidad de I&D en cada sector económico estadounidense particular, y restándole la intensidad de I&D total del sector empresarial estadounidense en su conjunto. Al restar C de A podemos deducir B, que es la porción de la brecha en I&D entre Estados Unidos y cada país de ALC en materia de valor agregado provocada por una insuficiente intensidad (o inversión) de I&D en los diferentes sectores de la economía.

Cuadro 12 -Descomposición de la brecha en intensidad de I&D en el sector empresarial de América Latina respecto a los Estados Unidos, 2002

País	A	B	C
Argentina	2.23	2.03	0.20
Brasil	1.15	0.45	0.70
Chile	1.98	0.91	1.07
Colombia	2.28	1.72	0.56
México	2.04	1.23	0.81

A: Gasto en I&D del sector empresarial en Estados Unidos / valor agregado – Gasto en I&D del sector empresarial de ALC / valor agregado.

B: Parte implícita de la brecha entre Estados Unidos y ALC provocada por la intensidad de I&D.

C: Parte de la brecha entre Estados Unidos y ALC provocada por participaciones sectoriales en el valor agregado

Fuente: *Cálculos de los autores, basados en datos de FMI, OCDE, Base de Datos PADWIN (CEPAL) y GGDC (Universidad de Groninga).*

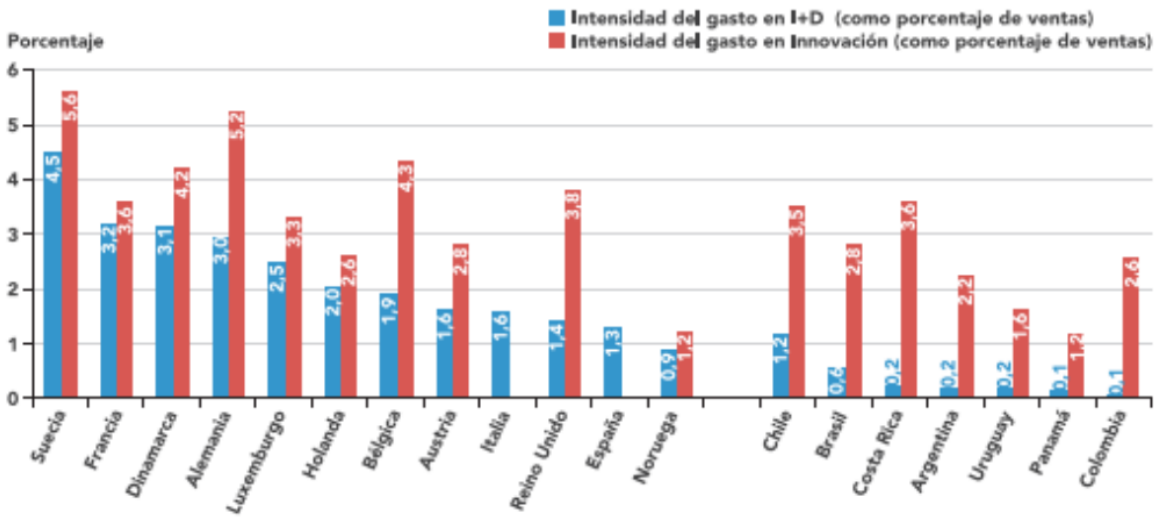
Las empresas entienden que la innovación significa la posibilidad de transformar ideas y conocimientos en nuevas ventajas económicas, tales como un mayor crecimiento de la productividad, la apertura de nuevos mercados y/o mayores cuotas de mercado.

La inversión en innovación representa un motor imprescindible en los esfuerzos por reducir la brecha de productividad en la región, lo que se debe a que ambas variables están estrechamente asociadas entre sí a nivel de la empresa.

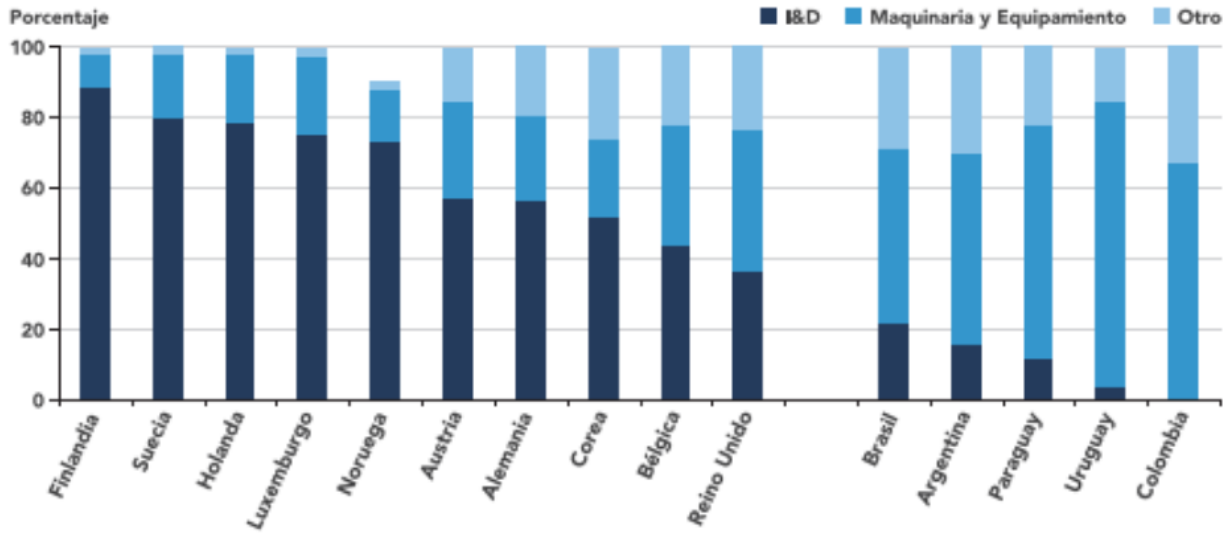
Los siguientes cuadros, representan la inversión en innovación llevada a cabo por empresas latinoamericanas, en contraste con países desarrollados en Europa. Deja claro además, que la inversión que hacen las empresas proviene directamente del porcentaje de sus ventas; es decir, que aún falta conciencia sobre el hecho apremiante de innovar para ser más rentables y no en tratar de ser rentables y –luego- innovar. Por otra parte, detallan la distribución del gasto en innovación por parte de las empresas en tres rubros diferentes:

- I+D
- Maquinaria y Equipo
- Otro

Cuadro 13 -Inversión en innovación por empresa



Cuadro 14 - Distribución del gasto en innovación



Fuente: *: Encuestas de innovación (Argentina: 1998-2001; Brasil: 2005; Chile: 2004-2005; Colombia: 2003-2004; Costa Rica: 2008; Panamá: 2008; Uruguay: 2005-2006). Los datos para los países de la OCDE son de la OCDE (2009), excepto los de España e Italia (Eurostat)*

No obstante, y pese a las grandes brechas existentes entre LATAM y otros países con alta cuota de innovación en el mercado, de acuerdo con el BID (2010) la experiencia latinoamericana de años recientes ofrece indicios de que la región se encuentra inmersa en la dinámica de la innovación y está haciendo grandes esfuerzos por competir de igual a igual con sus pares de otras latitudes.

II. 3 Conclusiones

El concepto de innovación se plantea como un proceso que debe servir para crear productos, servicios o procesos nuevos para la organización, o bien mejorar los que ya existen, logrando obtener éxito en el mercado. Además, se vincula con postulados que apuntan al desarrollo de la sociedad en general.

La evolución de la idea de innovación la presenta como un recurso más de la empresa que debe ser gestionado de forma eficiente y organizada. Ésta ya no es concebida solo dentro del ámbito industrial, ahora también es tenida en cuenta en el sector servicios.

La correcta aplicación de un proceso de innovación debe estar compuesto por tres elementos básicos que componen la cadena de valor: generación de ideas, desarrollo y difusión.
Los aspectos organizacionales, la producción de conocimiento y los nuevos modelos de negocio son aspectos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta a la hora de llevar a cabo la planeación de un proceso innovador que involucre la empresa.

En épocas recientes, la innovación en América Latina ha venido posicionándose de manera paulatina como un recurso de gran importancia para las empresas de la región debido a la constante incertidumbre del mercado.

Por medio de la innovación, las empresas pueden favorecer el desarrollo social y local, transformando problemas sociales como pobreza, desaceleración económica y falta de oportunidades.

Los nuevos mercados deben comprender que innovar se refiere a mucho más que a una mera expansión geográfica. Se trata de comprender las necesidades puntuales de cada mercado y desarrollar estrategias para satisfacerlas.

Una estrategia adecuada se convierte en el promotor principal de un proceso de innovación en las empresas. A su vez, dependiendo del tipo de organización y de sus necesidades particulares, se pueden ejecutar diferentes estrategias de innovación: estrategia productiva, estrategia reactiva, estrategias ofensivas y defensivas, estrategias dependientes y oportunistas.

La innovación permite a las empresas conocer a sus clientes, mantener su competitividad y aprovechar las oportunidades del mercado en el momento justo. Por ende, una empresa innovadora está capacitada para alcanzar una alta competitividad y elevados niveles de desempeño.

Si bien es cierto que América Latina está en desventaja frente otras regiones más innovadoras, en los últimos tiempos, tanto gobiernos, como corporaciones y sociedad -en general- han migrado hacia procesos y modelos nuevos que les permitan permanecer en el mercado.

De esta forma, el Marco Teórico ha permitido estudiar diversos conceptos y escenarios para analizar los pormenores de la innovación como herramienta principal de las empresas en la actualidad y su situación en América Latina.

En el siguiente capítulo, dedicado al Marco Investigativo, se revelarán las herramientas y los datos aplicados para el estudio en campo de este tema.

III. MARCO INVESTIGATIVO

Del Marco Teórico expuesto anteriormente, se propone el estudio que da cuerpo al análisis empírico. Esta etapa permite ahondar sobre el escenario de estudio, la descripción de los datos obtenidos y detallar con mayor profundidad la situación actual de los procesos de innovación en las pymes argentinas.

A los fines del tratamiento de la investigación de campo que sustenta el presente estudio, se han utilizado tres fuentes de recolección de datos. Primero, la aplicación de encuestas a empresarios de diversos sectores y países, conocedores o no del concepto de innovación y sus procesos. Segundo, el desarrollo de entrevistas personales con informantes-clave respecto de la temática en cuestión. Finalmente, un análisis de caso a la organización Argenprom S.R.L. Además cabe resaltar que las entrevistas a los informantes-clave se llevaron a cabo al interior de la organización analizada, por lo que además se produjo una observación participante, no invasiva, que enriqueció la investigación.

El escenario de estudio serán aquellas personas que -debido a su bagaje académico y su experiencia laboral- se han visto inmersos en circunstancias en las que la implementación o no de ideas nuevas y mejorías a los procesos puede influenciar -en gran medida-al curso de sus compañías.

III. 1 Encuesta a empresarios

A través del diligenciamiento de la encuesta detallada en el Anexo I, empresarios y emprendedores de diferentes sectores de la industria han dejado conocer su opinión respecto a la relación que tienen en la práctica las estrategias organizacionales y los procesos de innovación; además, su conocimiento e interés en las empresas que adoptan una cultura innovadora de manera permanente.

Se realizó un cuestionario de carácter valorativo, a ser contestado voluntariamente, con 9 preguntas de reconocimiento del encuestado y 12 preguntas de contenido (11 preguntas cerradas y una abierta) que indagaron acerca de los conceptos en estudio.

Ficha Técnica

Para la recolección de datos se diseñó la encuesta y se publicó en un sitio web especializado[4]. Con el link de acceso se enviaron 100 correos electrónicos y mensajes privados a través de redes sociales. Los destinatarios fueron empresarios independientes de Latinoamérica, compañeros de estudio, colegas de trabajo y amigos personales.

Luego de recibir 30 encuestas completadas, entre el 17 de Junio y el 7 de Septiembre de 2015, consideradas como una muestra representativa, se realizó el análisis estadístico de los resultados y se obtuvieron las conclusiones del estudio que se muestran en el siguiente apartado.

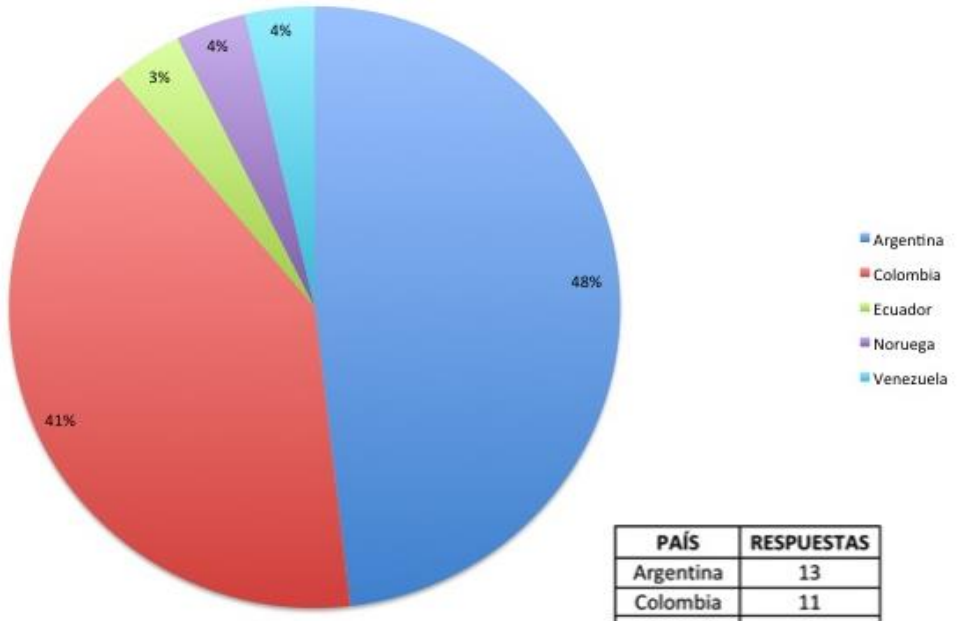
Resultados de la encuesta

Teniendo como referencia el alcance propuesto para el tratamiento de este estudio, la selección de la muestra se realizó de manera intencional buscando obtener respuesta de empresarios de diferentes países de Latinoamérica y un caso especial en Noruega, algunos ya vinculados directamente con procesos de innovación en sus compañías y otros no.

[4]Información obtenida del sitio web https://www.surveymonkey.com recuperado el 10/05/2015.

El 48% de los empresarios que respondieron las encuestas se encuentran ubicados en Argentina, el 41% en Colombia, el 4% en Ecuador, el 4% en Noruega, el 3% restante en Venezuela, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 15 – Dispersión geográfica de las empresas encuestadas



PAÍS	RESPUESTAS
Argentina	13
Colombia	11
Ecuador	1
Noruega	1
Venezuela	1

Fuente: *Elaboración propia (2015)*

En referencia a la naturaleza de las empresas encuestadas, 23 (85%) dijeron estar dedicadas a la prestación de servicios publicitarios, inmobiliarios, turísticos, financieros, tecnológicos, comerciales y de comunicación; mientras que 4 (15%) se ubicaron en el sector real industrial, textil y combustibles.

La mayoría de las empresas encuestadas manifestaron tener como origen de capital, recursos nacionales; mientras que dos expresaron contar con inversión extranjera.

En cuanto a las preguntas relativas a los procesos de innovación en las empresas, se observó el siguiente panorama:

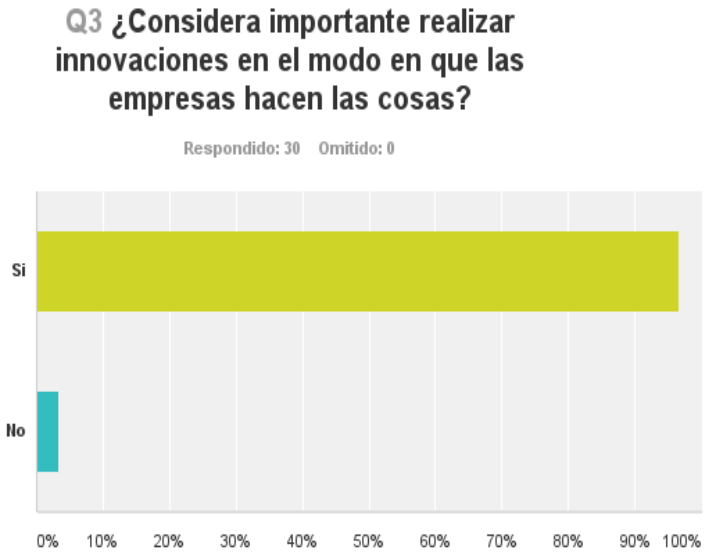
- Con la posibilidad de respuestas múltiples, 26 de los empresarios encuestados (86.6%) consideraron -dentro de los planes de la organización- la generación de utilidades como su objetivo primordial, 20 (66.6%) de ellos determinaron el entendimiento del mercado y sus cambios como un objetivo importante, 13 (43.3%) creían que el hecho de reinventarse constantemente también es significativo para las empresas y 10 (33.3%) puntualizaron en la capacitación del personal.

Cuadro 16 – Objetivo primordial de las organizaciones

Fuente: *Elaboración propia (2015)*

- De la totalidad de los encuestados, 29 empresarios (96.6%) consideraron importante que las empresas incorporaran-de manera constante- procesos de innovación a su *knowhow*, mientras que solo 1 (3.3%) se mostró en desacuerdo.

Cuadro 17 – Importancia de la innovación en las empresas



Fuente: *Elaboración propia (2015)*

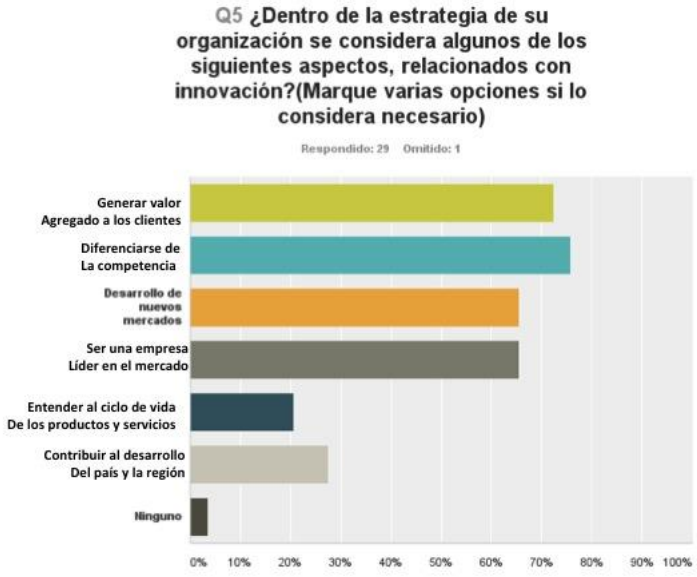
- Con respecto a los resultados financieros de la organización, 25 de los encuestados (83%) consideró que incorporar procesos de innovación contribuye con el aumento de los ingresos, 22 (73%) afirmó que disminuye costos operativos y 15 (50%) sostuvo que atrae inversión de capital. El resto comentó que a través de dichos procesos se puede generar mayor conocimiento y atraer personal calificado.

Cuadro 18 – Cómo contribuye la innovación con las finanzas de la organización

Fuente: *Elaboración propia (2015)*

- Al ser indagados sobre los aspectos relacionados con innovación que son tenidos en cuenta en la estrategia de la organización, 21 empresarios (72%) se inclinaron a pensar que el hecho de generar valor agregado a los clientes es el atributo más importante, 22 (75%) concordaron en que el aspecto más relevante es poder diferenciarse de la competencia, 19 (65%) apuntaron por el desarrollo de nuevos mercados y por posicionarse como líderes en la industria, 6 (20,6%) al entendimiento de los ciclos de vida de los productos y servicios, 8 (27.5%) señaló el desarrollo del país y la región y tan solo 1 de ellos no relacionó ninguno de estos aspectos con la estrategia de la organización.

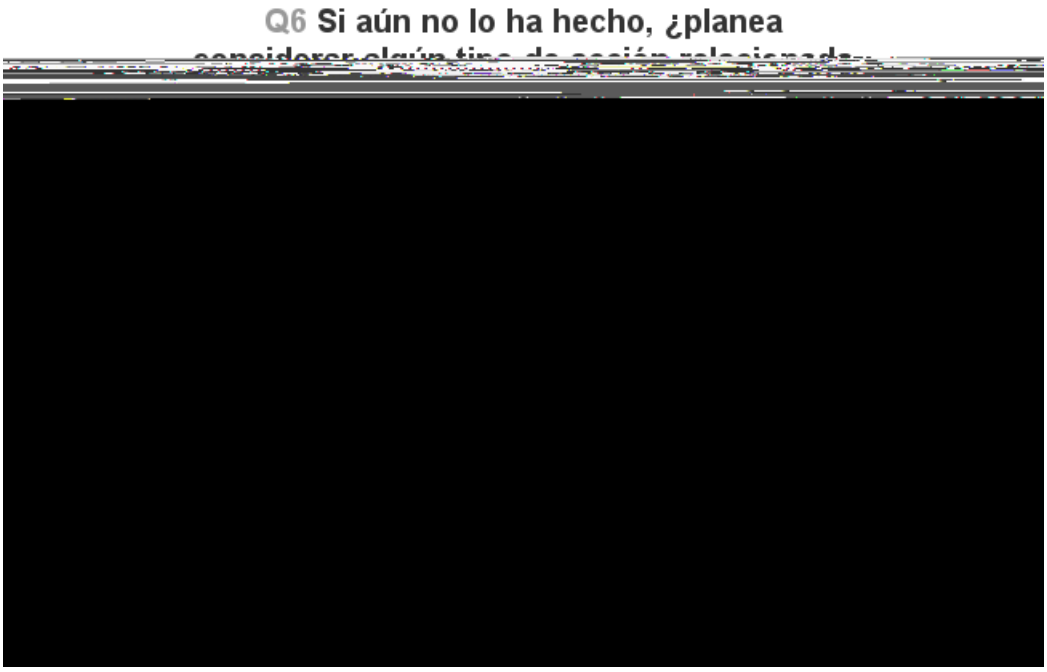
Cuadro 19 – Aspectos de innovación considerados en la estrategia organizacional



Fuente: *Elaboración propia (2015)*

- 23 empresarios (79.3%) planeaba considerar algún tipo de acción relacionada con innovación al interior de su empresa dentro de los próximos dos años, mientras que 6 (20.6%) no lo tenía aún contemplado en sus planes.

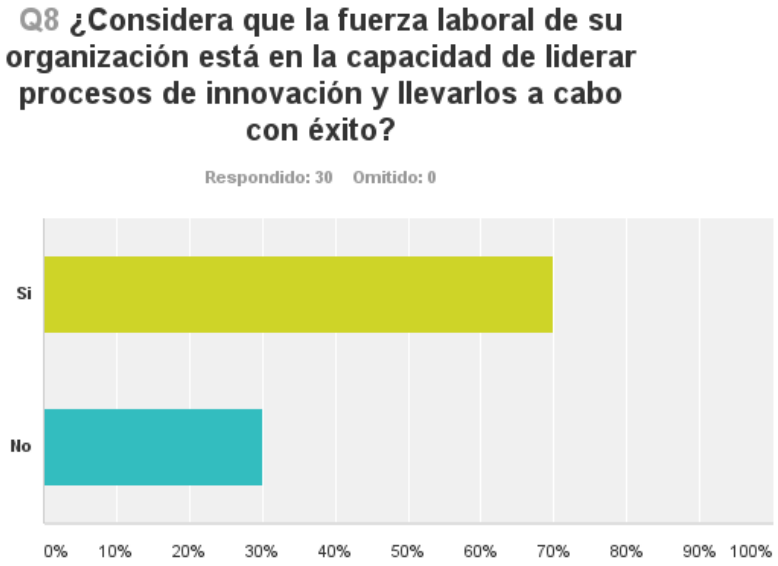
Cuadro 20 – Acciones de innovación a futuro



Fuente: *Elaboración propia (2015)*

- Referente al hecho de consultar asesoría externa especializada en temas de innovación, 18 empresarios (60 %) afirmó haberlo hecho o al menos haberlo considerado, mientras que 12 (40 %) no lo habían hecho hasta el momento de ser consultados. Según lo expresado por los encuestados, razones como el presupuesto, la poca experiencia en el campo y la falta de un correcto asesoramiento han frenado este tipo de acciones; otro tanto afirmó haber implementado procesos de innovación de forma empírica, sin recurrir a ayuda especializada.

Cuadro 22 – Capacidad fuerza laboral y relación con procesos innovadores



Fuente: *Elaboración propia (2015)*

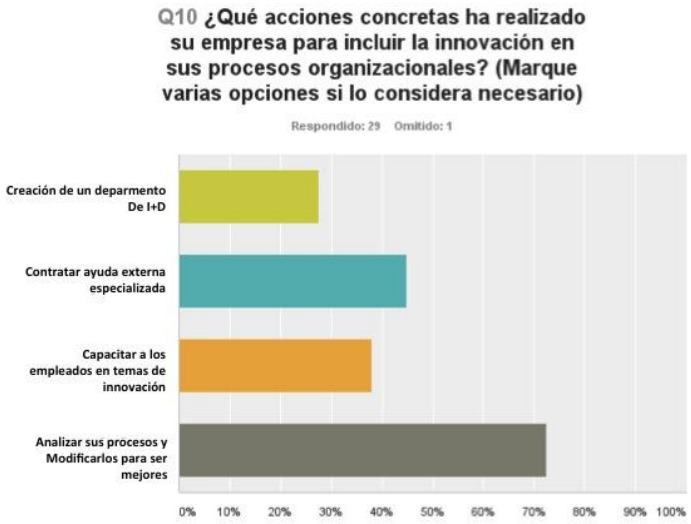
- Al preguntar a los empresarios por el interés principal por el que sus empresas llevan a cabo procesos de innovación, 25 de ellos (83.3%) dijeron que para obtener más beneficios económicos, 13 (43.3%) aseguraron buscar una mejoría en la reputación de sus compañías, 9 (30%) buscaban tener mayor inversión en I + D. Por el contrario, 5 de los empresarios encuestados (16%) afirmaron que el interés de sus compañías se limita a seguir las prácticas de la competencia, 9 de ellos (30%) esperaban mantenerse a flote en el mercado y tan solo 2 (6%) de ellos lo hacían pensando en cumplir con las políticas gubernamentales referentes a temas de innovación.

Cuadro 23 – Interés de las empresas para llevar a cabo prácticas innovadoras

Fuente: *Elaboración propia (2015)*

Al indagar sobre las acciones concretas que han realizado las empresas para incluir la innovación en sus procesos, 21 de los encuestados (72,4%) planteó el hecho analizar sus procesos internos y modificarlos basados en experiencias previas con la intención de mejorarlos, 13 (44.8%) mencionó la contratación de ayuda externa especializada en innovación que pueda guiarlos en el proceso, 11 (37,9%) apeló por el hecho de capacitar a sus empleados en temas de innovación mientras que tan solo 8 (27,5%) indicó la creación de un departamento de I + D.

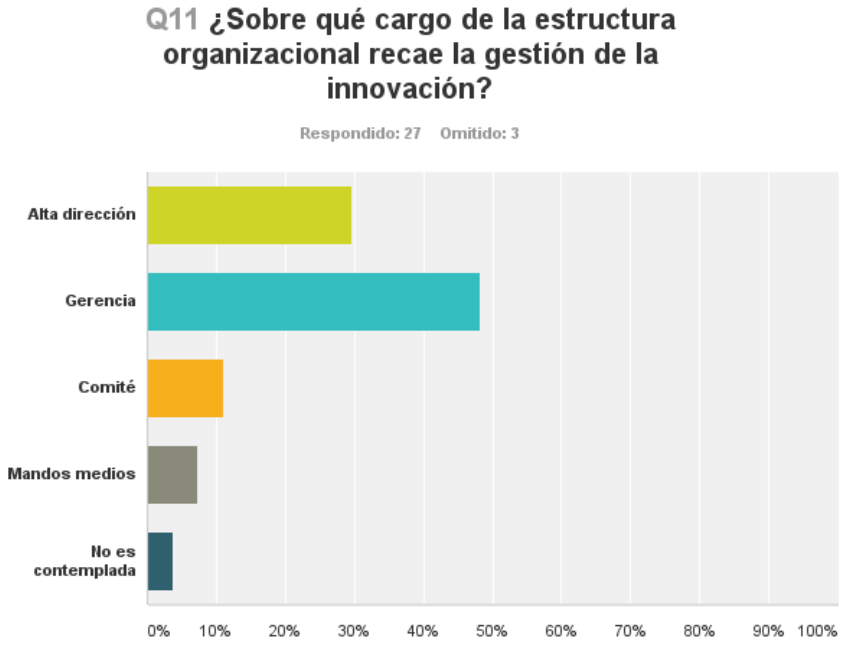
Cuadro 24 – Acciones de las empresas para incluir la innovación en sus procesos



Fuente: *Elaboración propia (2015)*

- El 48 % de los empresarios consultados (13) aseguró que la gestión de la innovación en sus compañías recae sobre la gerencia y el 29.6 % (8) indicó que este tipo de temas son tratados por la alta dirección. Por el contrario, el 17 % (5) señalaron que es el comité y los mandos medios quienes tienen a su cargo esta responsabilidad. Solo 1 encuestado dijo que la innovación no es contemplada en su organización.

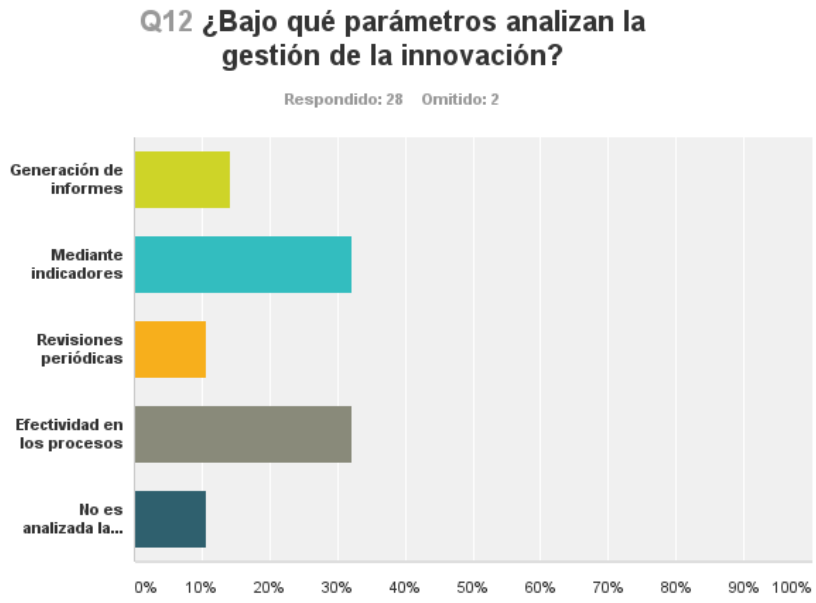
Cuadro 25 – Sobre quién recae la gestión de la innovación en las empresas



Fuente: *Elaboración propia (2015)*

- Finalmente, el 32% de los empresarios encuestados (9) al ser indagados sobre los parámetros utilizados para evaluar la innovación mencionaron la medición de indicadores y la efectividad en los procesos como el más importante de los parámetros tenidos en cuenta, el 14 % (4) utilizaban la generación de informes como herramienta para analizar la innovación y el 10.7% (3) la realizaban a través de revisiones periódicas. Solo 3 empresarios (10%) dijeron que la gestión de la innovación no es analizada en sus organizaciones.

Cuadro 26 – Análisis de la gestión de la innovación



Fuente: *Elaboración propia (2015)*

Al final de la encuesta, cinco empresarios expresaron sus comentarios, con respecto a sus experiencias personales y lo que ha significado para ellos y sus organizaciones el hecho de incorporar procesos de innovación a sus labores diarias:

María del Mar Urrea, ejecutiva de cuenta de NuSkin Argentina, empresa de venta directa de productos anti edad presente en cerca de 53 mercados, opinó que la compañía ofrece una gran innovación tecnológica y de productos, pero también en la forma de trabajar. Los negocios de *networking* están rompiendo con los esquemas obsoletos de la era de la industrialización; y teniendo en cuenta el valor del capital humano de las personas que trabajan en ella. Reconocer el esfuerzo a nivel económico, pero también a nivel personal, hace que una persona rinda muchísimo más, siendo esto beneficioso a nivel personal y corporativo. Los sistemas anti-piramidales son un ejemplo de como trabajando en equipo todo es mucho más productivo.

El gerente de una empresa dedicada al negocio vinícola en Argentina, Tomás Cabeza, habló sobre los procesos de innovación acogidos por Los Lagares. Cree que la innovación constante es esencial para la supervivencia y progreso de la organización debido a que está ligada a la mejora continua de los procesos.

Por el contrario, el abogado Bruno Restuccia de la firma Hope Funds (Argentina) lamentó que en su organización escasee la innovación como un proceso riguroso que les permita crear nuevas alternativas en temas relacionados con el sector inversiones. Aseguró que es completamente cierto que su empresa necesita mejorar los procesos en aras de ser más productiva, brindar mejores resultados y satisfacer las necesidades del mercado, pero que es difícil y complejo ejecutarlos.

Andrea Santana, *Community Manager* del negocio de los bienes raíces y la consultoría afirmó que cuando las pymes se permiten adoptar e implementar procesos de innovación entonces tienen garantizada su permanencia en el mercado; además, cubrir todas las necesidades del mercado.

Leandro A. Viltard, *Higher Education Specialist* y autor de varias publicaciones sobre temas relacionados con la innovación y la universidad corporativa, consideró que la innovación, el desarrollo de nuevas ideas y de nuevos procesos, resulta fundamental para demostrar resultados extraordinarios a las compañías que asesora en calidad de consultor internacional.

De lo expuesto, se observa que el tema innovación, la incorporación de nuevos procesos, la evaluación, el control y la disciplina son elementos que inquietan a todos los sectores, ya sean industriales o de servicios.

Empresarios de diversas áreas consideraron que acoger los procesos innovadores y convertirlos en un hábito corporativo es una de los garantes que le permite a las compañías estar inmersas en el escenario competitivo que proponen los nuevos modelos de negocio.

De una manera u otra, las tendencias y prácticas corporativas en las que se privilegia el pensamiento divergente, el hecho de hacer las cosas de manera distinta, la posibilidad de proponer y aplicar para luego evaluar y controlar, están marcando un hito en el desarrollo de las organizaciones.

En tiempos modernos, permanecer vigente en el mercado ya no solo depende de una posición financiera fuerte y estable. Esta característica también está ampliamente vinculada con posturas modernas e iconoclastas, posturas que van en contracorriente con los modelos de negocio tradicionales y que facultan procesos transformadores y renovadores en las organizaciones.

Por último, también se observa cómo a algunas compañías, ya sea por el rubro en el que se encuentran inmersas o por la misma renuencia de sus directivos, aún les falta camino para situarse en un escenario ideal en el que la cultura de cada organización sea permeada de manera constante y rigurosa por la innovación en diversas escalas.

III. 2 Entrevistas con informantes-clave

En un período de tiempo comprendido entre el 15 de Julio y el 30 de Septiembre se realizaron tres entrevistas con el objetivo de congregar puntos de vista de valor en la experiencia de implementar los conceptos de innovación y los nuevos procesos en las empresas de América Latina. En el Anexo II se muestra la Guía de Entrevistas a informantes-clave, que aporta un mayor detalle de los expertos consultados.

Impacto ambiental, innovación y diseño

Matías Manjarin y Carolina Trípodi se encuentran inmersos en el tema de la innovación a través del diseño y la creatividad aplicada a los productos que desarrolla su empresa. Como profesionales jóvenes, vinculados al mundo corporativo, ha representado un reto para ellos dejar su zona de confort y atreverse a ser parte de la ola de emprendimiento que se ha ido consolidando en la Argentina en los últimos años.

Los empresarios afirmaron que convertirse en autodidactas, ir en contra de los modelos heredados por generaciones anteriores en los que trabajar toda la vida para una compañía era el común denominador, y lanzarse a la carrera de desarrollar un proyecto personal no ha sido nada fácil en un país como Argentina en el que todavía falta una verdadera conciencia por parte del gobierno sobre la importancia de apoyar y sobre todo promover este tipo de prácticas.

A su criterio, existen cuatro premisas que les han permitido desarrollar accesorios textiles eco-amigables, marcar una pauta en el mercado y consolidarse -poco a poco- como referentes en la materia, aunque entienden que deberían regir para todas las organizaciones:

- Cuidado del impacto ambiental, porque no se puede siquiera concebir un modelo de negocio vanguardista y que sea capaz de enfrentar los diferentes retos que representa el mercado sin tener en cuenta las consecuencias a las que es sometido el entorno. Las nuevas prácticas o la incorporación de procesos heterogéneos en el modo de hacer las cosas debe poseer un componente ambiental como uno de los pilares de su propuesta.

- Innovación, entendida como el *leitmotiv* de todo proyecto, el impulso constante que logra brindar continuidad a lo que se hace, superar retos, continuar creando y permanecer en

movimiento todo el tiempo. Es una premisa fundamental e imprescindible para el emprendimiento.

- El diseño, entendido como un eje transversal que atraviesa cada elemento constituyente en el marco de los procesos de innovación. Entendido como condición inherente y necesaria para las organizaciones, como una característica con valores propios que debe ser incorporada en todos los ámbitos corporativos, en todos los procesos, en todos los proyectos. No se trata de incorporar nuevos procesos, pero haciendo la cosas iguales; se trata de proponer nuevos esquemas y romper viejos paradigmas, de crear, diseñar y aplicar de acuerdo a las características particulares del mercado,
- El contenido social, percibido como algo adicional a la cadena de valor que representa el círculo de la innovación. Actualmente, las compañías no deben preocuparse solo por ser rentables, sino también por ser socialmente responsables privilegiando prácticas que eran totalmente discriminadas anteriormente en los modelos de negocio tradicionales. Aquellas compañías que son capaces de incorporar un contenido social más riguroso en sus procesos están convirtiéndose en pioneras del desarrollo y la innovación debido a la necesidad de estarse reinventado constantemente.

Por su parte, Matías definió la innovación de manera sencilla afirmando que se trata de buscar siempre un modelo distinto para adecuar lo que se quiere hacer a los recursos con los que se cuenta, y hacerlo aún mejor.

Aunque, no todo está claro y a menudo se presentan obstáculos que impiden un desarrollo pleno a los nuevos modelos de negocio. El poco apoyo que brinda el gobierno nacional a temas relacionados con la innovación, la poca conciencia social por parte del mercado en general y el desconocimiento de todos los procesos que se están implementando en torno a modificar la manera

como se hacen las cosas para hacerlos mejor y con menos recursos exigen precisamente que la innovación sea el arma de batalla que diferencia dichas organizaciones.

Para lograr ese círculo virtuoso en el que se concibe la idea, se transforma en un proyecto, se materializa y finalmente es comercializada, se requiere que las nuevas ideas y diseños lleguen donde la falta de conciencia a veces no lo logra. En la opinión de ambos empresarios, la innovación en los procesos creativos generados por emprendedores es vital a cualquier plazo. Si se toman los modelos de empresas de triple impacto con fuerte tendencia a insertarse dentro del ámbito de empresas con conciencia social o cuidado ambiental, es requisito sine qua non el poseer un fuerte sentido de pertenencia a la idea y una capacidad innovadora bien desarrollada para llevarla a cabo en forma concreta, veraz y creíble.

Se puede concluir que para los empresarios, el tema de la innovación se refiere a la manera en la que es concebida y ejecutada una idea. Entendiendo que una compañía creativa no tiene final y que el logro de un nivel de madurez y conocimiento adecuados pueden permitir una aplicación de nuevos procesos y modelos, no como obligación, no como tendencia, no como compromiso, sino como una herramienta o estrategia que permita contribuir a la sostenibilidad de las organizaciones en el mercado.

Innovación empresarial: sobrevivir al mercado o ser el primero

Sebastián D´ León, especialista en negocios internacionales y consultor, habló de lo que significa innovar para las organizaciones colombianas. Lo primero que planteó fue el interrogante acerca de qué tan necesario es innovar o cambiar la forma como se hacen las cosas comúnmente en las empresas.

¿Qué es lo que hay de nuevo en el mercado? ¿Qué está haciendo la competencia diferente a lo que yo hago? ¿Por qué otras empresas tienen mejores o peores resultados que mi empresa? ¿Será que se debe cambiar algo? ¿Qué estoy haciendo bien y qué estoy haciendo mal? Según palabras del empresario, estas son preguntas que todo directivo o alto mando deben hacerse continuamente; y más aún, tratar de responderlas y utilizarlas como una radiografía seria sobre su posición actual y futura.

Hablar de áreas o procesos de innovación en las empresas de Latinoamérica, en especial en Colombia, es algo relativamente nuevo. Aunque en los últimos años este tipo de temas se han instalado con fuerza en la agenda y planes de las organizaciones, lamentablemente muchas de nuestras organizaciones simplemente innovan por tendencia, porque es el último término empresarial que se viene usando, porque en los medios de comunicación las publicaciones sobre las grandes innovaciones que hacen las multinacionales son algo cada vez más frecuente o porque el ultimo best seller lleva por nombre “Innovación empresarial”.

Pero realmente, los encargados de llevar a cabo la implementación de este tipo de procesos no se toman el tiempo de analizar qué es lo que la organización para la que trabajan necesita. Además de considerar las preguntas planteadas al principio, se debe también tener en cuenta otro tipo de cuestiones, como ¿cuál es la situación actual de nuestra empresa?. Es necesario realizar investigación de mercados, mirar el entorno político, económico y social en el cual está inmerso la compañía y, sobre todo, hacer un análisis a profundidad del cliente, el cual y en definitiva es el que termina diciéndonos que tan importante es innovar para nosotros, pero sobre todo en qué es lo que debemos innovar.

Por otro lado, el empresario también planteó que si bien es cierto que las empresas deben innovar para satisfacer las necesidades que va manifestando el mercado, un elemento más importante aún es

el hecho de saber que en la actualidad son las compañías las que terminan diciéndole al cliente qué es lo que va a necesitar. Esto es innovación disruptiva en el más claro sentido de la palabra, es cambiar el paradigma que nos plantea el hecho de responder a las necesidades del mercado adoptando unas postura pasiva; y construir un nuevo paradigma organizacional defendiendo una postura completamente activa en el que sean las empresas las que creen esas carencias que necesitan ser satisfechas

D´ León afirmó que innovar no es una ocurrencia sino un proceso serio y disciplinado que se traduce en un modelo de negocio rentable y diferente al que está desarrollando nuestra competencia. Ese modelo de negocio debe estar fundamentado por:

- La propuesta de valor: ¿Qué ofrecemos? ¿Qué vendemos? ¿Cuáles son las características de nuestros productos o servicios, en qué los debemos cambiar, mejorar o que debemos dejar igual? ¿Por qué el mercado los va a percibir diferentes o qué hacemos para que los perciba diferentes?
- Los clientes: cómo nos relacionamos con ellos. Qué tanto los conocemos, que tipo de publicidad y estrategias de comunicación son las más adecuadas para llegar a ellos, para despertar una necesidad de consumo en estos.
- Canales de distribución: ¿Cuáles son los más adecuados para hacer llegar esta propuesta de valor?
- Parte operacional: Cómo nos organizamos en la empresa para desarrollar esta propuesta de valor.

Actualmente, en Colombia existen cientos de compañías que han comprendido que innovar no es algo que se debe tomar a la ligera y que innovar por innovar no es lo que se debe hacer, sino que es necesario tomarse el tiempo para presentar al mercado una propuesta de valor diferente que te ubique en el *top of mind* de los consumidores.

Este tipo de escenarios se ven con mayor frecuencia en las empresas jóvenes, en los nuevos proyectos de innovación para los cuales el gobierno nacional, a través de programas especiales como Procolombia o Innpulsa Colombia apoya de manera directa la innovación en el país.

De acuerdo con el empresario, uno de los mayores retos en el país es cómo hacer en las empresas ya establecidas donde los modelos empresariales que se aplican llevan años y donde muchos de sus dirigentes se resisten al cambio.Y más si se tiene en cuenta que en Colombia los niveles de inversión en innovación son no son los indicados y que del 50% de las empresas colombianas son pymes.

De lo anterior, se puede concluir que realmente los paradigmas que manejan muchos de los empresarios y dirigentes colombianos son una de las principales barreras que se tiene a la hora de invertir en innovación. Otra de las grandes dificultades es que en cualquier proceso de innovación en el que se decida invertir evidenciará resultados en el mediano y largo plazo, lo que para la gran mayoría de las empresas en la región no es atractivo ya que no ven resultados económicos inmediatos.

Los encargadas de la innovación no solo deben resolver los interrogantes expuestos con anterioridad; también se deben preguntar ¿cómo enfrentarse a los paradigmas mentales y culturales tanto de las personas que toman las decisiones dentro de las organizaciones como de los clientes?, ya que estos no siempre están dispuestos al cambio.

III. 3 Análisis de caso – Argenprom S.R.L.

El estudio de caso presentado a continuación tuvo como objetivo primordial buscar la aplicabilidad o no de procesos de innovación y los estándares acogidos por Argenprom, compañía argentina

dedicada desde hace 20 años al desarrollo y comercialización de productos en la región Latinoamérica, principalmente a través de catálogos de fidelización, marketing y diseño.

Los datos presentados en esta parte de la investigación son producto del análisis en profundidad realizado a través de entrevistas con funcionarios clave de la empresa y soportado con la postura oficial de la compañía sustentada en sus documentos legales y sitio web corporativo.

Filosofía Corporativa y estrategia

En sincronía con sus planes estratégicos, la organización expresó su intención de implementar procesos de innovación y adoptar de manera paulatina una cultura corporativa basada en principios relacionados con la aplicación de métodos rigurosos y análisis, que le permita reinventarse cada que sea necesario. Estas acciones se pudieron observar soportadas en el desarrollo del talento humano, el desarrollo de nuevas unidades al interior de la compañía y el desarrollo de valor agregado con el objetivo de fidelizar a sus clientes en mayor medida y diferenciarse de su competencia.

Para la organización, los últimos dos años han estado cargados de cambios y retos por afrontar. Desde la alta dirección se ha evidenciado un compromiso permanente con el desarrollo de diferentes proyectos, que le han permitido utilizar su *knowhow* y convertirlo en fortalezas de negocio que generan valor compartido para los grupos de interés asociados. Estas acciones, se han concretado acompañadas de una reestructuración interna basada en tres pilares: identificar oportunidades, trabajo en equipo e innovación.

Identificar oportunidades

Con el fin de llevar a cabo un proceso exitoso en la identificación de oportunidades, Argenprom hizo un alto en el camino y comenzó por evaluar el comportamiento del mercado y de sus clientes de manera profunda, las tendencias, las nuevas reglas de juego, hábitos, pautas y normas.

Tomás Andino, ejecutivo designado por la alta dirección para liderar el cambio en la compañía, reconoció que es común verse atrapados en la vorágine del día a día y no proyectar una estrategia futura. Ese es el objetivo y función principal de este nuevo rol, dedicarse de manera seria y responsable al análisis de las situaciones actuales que presenta el mercado y prepararse para el futuro cercano.

El objetivo inherente de toda compañía es ser rentable, y para conseguir una gestión económica satisfactoria, en Argenprom se concentraron esfuerzos en la oferta de soluciones que mejoraran la calidad de vida de los clientes, con lo cual se lograron beneficios de rentabilidad y resultados financieros adecuados.

Dentro de las promesas de negocio de la organización se ha buscado la generación de un compromiso hacia la innovación, enfocarse en el cliente, la competitividad, el desarrollo y la puesta en marcha de nuevas formas de hacer las cosas, de un mejor entendimiento del mercado, sus necesidades, tendencias y oportunidades con el fin de ser mejores cada día.

Alineado con estas promesas de negocio, la compañía incorporó indicadores clave al análisis de sus resultados que le permitan medir el impacto de sus acciones, como reuniones periódicas con el equipo primario, observación entre la situación inicial y la situación después de implementar los planes estratégicos, así como las reacciones del cliente y el mercado.

Trabajo en equipo

En la misma medida, Andino también se rodeó de un grupo de trabajo calificado y competente. Con el beneplácito de la alta dirección, el ejecutivo modificó el organigrama de la organización, hizo nuevas contrataciones basadas en las necesidades actuales del negocio, capacitó a sus empleados, contrató consultores externos para que apoyaran el proceso y comenzó con la ejecución de su plan.

El trabajo en equipo se convirtió en una condición necesaria dentro de la estrategia esbozada por la compañía al privilegiar la estructura basada en células y no en departamentos. En conversaciones con el equipo de trabajo salió a la luz el hecho de ponderar objetivos comunes y de comprender las actividades desarrolladas en la compañía como componentes constituyentes de una cadena de eventos que conducen a un fin específico.

A su vez, se midió el impacto de las nuevas acciones en la percepción de los clientes. Los resultados mostraron una mayor aceptación en la forma en que los consumidores recibieron los servicios ofrecidos por la compañía y un aumento considerable en la adquisición de servicios y productos.

Innovación

Argenprom dejó de ser una compañía familiar, fundada por dos hermanos visionarios, para entrar en el panorama corporativo del siglo XXI en el que no solo basta tener deseos y conocimiento sobre el negocio para triunfar. Comprendió perfectamente que seguir con el mismo modelo de negocio que le funcionó dos décadas atrás era dar un paso al costado y desaparecer gradualmente de la escena.

Con un entorno cambiante y una incertidumbre cada vez mayor decidió flexibilizar sus procesos y la forma de hacer las cosas. Para esto, decidió llevar a cabo una serie de acciones determinantes:

- Búsqueda de un socio estratégico, cambiando su modelo al pasar de ser un negocio familiar a una compañía con lineamientos y estatutos definidos. Esto le permitió estandarizar

procesos, volverse más rigurosa, disciplinada y verse en la necesidad de implementar un mayor control sobre su capital.

- Adquisición de una sede nueva, que fuese en concordancia con sus nuevos planes de expansión. La disposición de un lugar físico idóneo para llevar a cabo nuevos procesos e implementar nuevos lineamientos fue considerada como un factor crucial a la hora de trazar la nueva estrategia.
- Lanzamiento y puesta en marcha de un portal web moderno y amigable, que le permitiera sus diferentes públicos estar en contacto con la compañía de una manera diferente a la tradicional.
- Reestructuración de su organigrama interno, definiendo nuevas funciones y roles acordes con las nuevas necesidades que iban surgiendo en el camino.
- Contratación de personal calificado y creación de nuevos cargos, sincronizados con las nuevas directrices.
- Implementación de un sistema de CRM (Customer Relation Marketing), que le permitiera conocer a su público en detalle, sus necesidades puntuales, deseos y expectativas. Siendo más asertivos a la hora de ofrecer productos o servicios con determinadas características.
- Búsqueda de nuevos mercados, anteriormente inexplorados. Permitiéndole expandir su oferta más allá de plazas o clientes conocidos.

Aplicabilidad

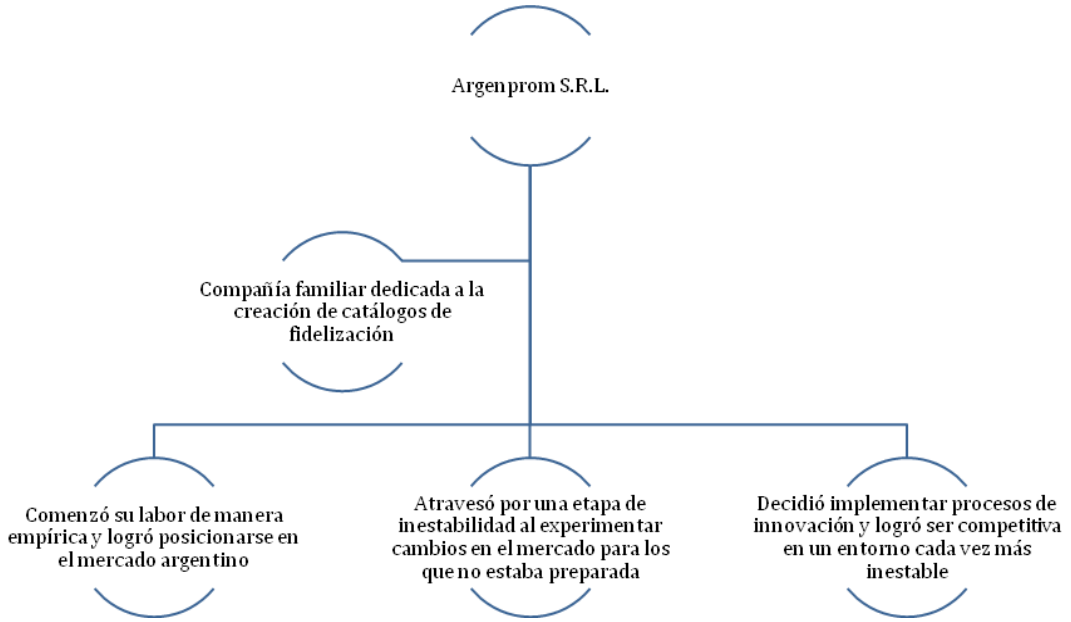
Luego de analizar la empresa, sus procesos, sus equipos de trabajo y la forma en la que se están llevando a cabo las estrategias propuestas; como resultado de esta investigación se propondrán algunas prácticas que pueden facilitar la obtención de mejores resultados, mayor impacto y posiblemente una mejor rentabilidad. Éstas podrán ser consideradas como planes de acción para implementarse en el corto y mediano plazo:

- Incremento de la fuerza laboral capacitada y preparada.
- Evaluación y control periódico y riguroso de los procesos implementados en el lineamiento estratégico.
- Intervención en los procesos y re direccionamiento en el caso de detectar posibles puntos a mejorar.
- Gestión de planes para control y desarrollo de nuevos clientes.
- Identificación de oportunidades.
- Llevar a cabo reuniones semanales con el equipo primario, con el fin de discutir avances en los procesos.
- Desarrollo de competencias para trabajadores más allá de las responsabilidades del trabajo.
- Incrementar la ayuda externa especializada.
- Considerar la creación de un rol (departamento) de innovación y desarrollo, dedicado exclusivamente a proponer e identificar nuevos modelos y oportunidades de negocio.
- Generación de canales de comunicación y retroalimentación entre los públicos de interés de la compañía.
- Selección y evaluación de clientes y proveedores de acuerdo a las particularidades del negocio.
- Mayores retos en la eficiencia e implementación de los procesos.

En este sentido, deviene posible concluir que, si bien dentro de los intereses de la compañía no se consideraba la necesidad de ser reconocidos explícitamente como una empresa innovadora, era notorio que en la cultura organizacional estaban inmersas y plasmadas acciones que buscaban promover los procesos de innovación en su interior, especialmente en cuanto al desarrollo de nuevos modelos corporativos que les permitieran un mejor desenvolvimiento frente al mercado, la competencia, sus procesos y sus clientes.

A partir de lo expuesto en el caso de Argenprom S.R.L., se propone el siguiente cuadro que sintetiza algunos conceptos fundamentales vertidos:

Cuadro 27 – Análisis de caso: Postura de la compañía



.

Fuente: *Elaboración propia (2015)*

III.4 Conclusiones

La búsqueda de la innovación ha generado un interés particular en la realidad empresarial, modificando sus prácticas y extendiéndolas no solo sus unidades básicas de negocio, también en actividades y que contribuyan con el posicionamiento, diferenciación y permanencia en el mercado. En este sentido, la presente investigación demuestra el grado de consciencia actual que poseen ciertos empresarios sobre la importancia de incorporar la innovación como un elemento vital

en su cultura corporativa y en la manera en cómo se hacen las cosas al interior de las organizaciones.

A través de la encuesta, se conoció la postura de 30 empresarios con operación en América Latina y un caso particular en Noruega, que consideraron importante la incorporación de procesos de innovación en sus organizaciones y que –además- vincularon de manera directa la creación de nuevas prácticas y modalidades con los resultados financieros de las empresas.

En una segunda instancia del trabajo investigativo y, a través del criterio de tres expertos relacionados con el tema en América Latina, se reveló que la innovación era un fenómeno que requería mayor interés no solo por parte de la alta dirección y de los equipos de trabajo sino también de los gobiernos y de iniciativas tanto públicas como privadas, especialmente debido a que los esfuerzos individuales no son suficientes para satisfacer las nuevas necesidades que demanda el mercado.

Finalmente, con el análisis de caso a la compañía Argenprom S.R.L. se logró un entendimiento real y de primera mano sobre la situación actual de una empresa que se encontraba inmersa en un proceso de transición, en el que dejaba de lado la forma tradicional de llevar a cabo la implementación de sus procesos y se sumergía de lleno en una cultura corporativa que privilegiaba la innovación, la investigación, el análisis y el entendimiento del mercado.

En el presente Marco Investigativo hemos utilizado técnicas de recolección de datos que han permitido un mayor entendimiento del fenómeno estudiado en el campo.

En el siguiente capítulo, Conclusiones y Aportes para futuras investigaciones, se propondrá el desarrollo de los hallazgos fundamentales de la presente investigación y de sus consecuencias próximas.

IV. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Al realizar este trabajo de investigación, la principal pretensión fue conocer, entender y analizar el estado del arte de la innovación en las pymes argentinas, la incorporación de procesos sostenibles y la postura de los ejecutivos de las compañías con respecto a adoptar culturas corporativas que privilegiaran el hecho de llevar a cabo el negocio de manera diferente a lo ya conocido, adecuándose a las necesidades particulares del entorno.

Al objetivo planteado se le dio cumplimiento a través del desarrollo de un Marco Teórico, que abarcó diversos conceptos y opiniones, y se examinó el estado real de las empresas mediante un estudio de campo aplicado, detallado en el Marco Investigativo.

Así pues, el Marco Teórico reunió los planteamientos que diversos autores han establecido sobre el tema de la innovación y su incorporación en las organizaciones a través de diversos procesos, definiendo las bases que –posteriormente- permitieron desarrollar una etapa más analítica. En el Marco Investigativo, se llevaron a cabo encuestas a empresarios, entrevistas a informantes-clave y un estudio de caso particular sobre Argenprom S.R.L., empresa argentina dedicada al desarrollo de catálogos de fidelización, marketing y *merchandising*.

Debido al resultado de dicho estudio, se logró establecer que los procesos de innovación y su incorporación constante y rigurosa en las organizaciones es un tema que, si bien ha ganado terreno en los últimos años en los entornos corporativos, aún tiene un largo camino por recorrer y encuentra a menudo limitantes -incluso gubernamentales- que impiden el desarrollo óptimo de un ambiente

innovador. Los intereses netamente económicos y los resultados a corto plazo a menudo frustran planes de innovación en las organizaciones.

Particularmente, para el caso de las pymes argentinas, se ha podido establecer que existen intentos concretos por parte de los directivos por generar culturas corporativas en las que la innovación sea un elemento crucial y constante en ellas. Ha quedado claro que, casi todos los empresarios encuestados son conscientes de la importancia de propiciar este tipo de hábitos y prácticas en sus procesos.

Resulta posible afirmar que -en la actualidad, en un entorno cada vez más cambiante y lleno de incertidumbre- las corporaciones comprenden la importancia de implementar procesos de innovación en sus formas tradicionales de manejar el negocio. Se destaca que –aún- se está lejos de experimentar una realidad en la que este tipo de procesos sean el común denominador en el panorama corporativo argentino y latinoamericano.

IV.1 Generalización de los hallazgos

De acuerdo con lo descrito en el capítulo referente a la Metodología de la Investigación, se desplegó un análisis cuali-cuantitativo y de tipo descriptivo, empleando técnicas de estudio sobre una muestra intencional, razón por la cual no es posible generalizar los hallazgos.

Sin embargo, los resultados de la investigación permiten afirmar que la necesidad imperiosa de implementar sistemas de innovación en las organizaciones se está constituyendo en un fenómeno emergente que cada vez se instala con mayor fortaleza en la cultura corporativa de las empresas.

IV. 2 Consideraciones finales

A raíz de la investigación, deviene viable identificar ciertas tendencias como el reconocimiento de la necesidad de contar con procesos de innovación en las organizaciones y la inquietud constante de los directivos de relacionar dichos procesos con los resultados financieros. A su vez, se destacan limitantes en cuanto al compromiso de largo plazo con los planes necesarios para hacer de la innovación más que un tema actual uno que haga parte del ADN organizacional.

Concretamente y a través del avance del presente estudio, se ha logrado reconocer varios factores que inciden en la evolución de este tipo de ADN en las empresas como garantía de un modelo de negocio que permita no solo la supervivencia en el entorno, sino –también- alcanzar posiciones privilegiadas en el mercado, dentro de los cuales se pueden destacar:

- La importancia de la incorporación temprana en la cultura organizacional de procesos de innovación, que les permitan -a las compañías- llevar a cabo su negocio de una manera no tradicional, adaptándose a un entorno cambiante e inestable que obliga a reinventarse constantemente.
- La posibilidad de desarrollar estrategias y planes empresariales con altas dosis de innovación que impliquen:
    - Verdaderas transformaciones al interior de las organizaciones.
    - La concepción del negocio de una manera distinta.
    - La atención de las necesidades cambiantes del mercado.
    - La obtención de resultados económicos satisfactorios.
    - La armonización con las nuevas tendencias en las que hacer las cosas de la misma manera significa sucumbir ante la competencia.
- Propiciar la innovación como elemento determinante que contribuya a la creación y generación de proyectos destinados a impactar positivamente en los resultados, partiendo de

las capacidades de la empresa a los fines de brindar soluciones creativas y rentables a las problemáticas del entorno. El objetivo final se refiere a asegurar el crecimiento económico sostenible y duradero en el tiempo.

- El interés generalizado del sector privado por implementar procesos de innovación en sus organizaciones a través de los cuales puedan construir propuestas de valor sólidas y atractivas para un mercado que -a su vez- les aseguren su permanencia en el panorama corporativo. Todo esto, mediante la satisfacción de necesidades a sus diferentes públicos (clientes, proveedores y accionistas).
- La latente necesidad por incorporar -en mayor medida y de una manera más rigurosa- prácticas innovadoras en la cotidianidad empresarial, que permitan llevar a cabo los procesos de maneras distintas y entendiendo que las cosas que funcionaron en el pasado no serán necesariamente exitosas en el presente.
- La incorporación de mecanismos de medición y control que demuestren en el corto, mediano y largo plazo cuán efectivo y beneficioso para las empresas es adoptar una cultura innovadora y hacerla parte de su ADN.
- Si bien es cierto que la innovación y la incorporación de prácticas relacionadas con la misma se hace cada más necesaria si la pretensión es la de permanecer y competir en un entorno volátil y cambiante, aún a algunas empresas les cuesta trabajo cambiar sus paradigmas tradicionalistas y dar paso a nuevos modelos.
- La incorporación de este tipo de procesos no debe estar única y exclusivamente supeditada a iniciativas privadas. Los programas gubernamentales deben ser pioneros a la hora de impulsar el desarrollo de estas prácticas en todos los contextos corporativos y académicos.
- Se observó que muchas compañías decidieron crear verdaderos departamentos de innovación, investigación y desarrollo, que les permite consolidarse en el mercado, tener la certeza de que se está invirtiendo en el futuro y evitar tener que reaccionar cuando es demasiado tarde.

- La comunión entre el sector público y el sector privado permite -a diferentes iniciativas empresariales- catapultar sus modelos de negocio a través de procesos de innovación.
- La capacitación persistente del recurso humano de la compañía en temas relacionados con innovación, acreditando las repercusiones positivas para la misma.
- La adopción de redes colaborativas entre pymes de rubros similares permite retroalimentarse unas a otras y crear alianzas estratégicas.
- Las organizaciones entienden como una prioridad el hecho de incorporar procesos de innovación en sus técnicas de negocio.
- Hablando particularmente de Argenprom S.R.L, deben reconocerse una lista de factores que han contribuido a incursionar en el mundo de la innovación y llevar a cabo sus procesos y formas de hacer las cosas, diferenciándose de la competencia e incluso de sus mismas prácticas iniciales. Seguramente, es el caso de muchas pymes en las que el mismo mercado y las condiciones que se presentan las han llevado a liderar el cambio o perecer.

La investigación demostró que en el ámbito de la innovación todo está por descubrirse. En este orden de ideas, la generación de ideas que contribuyan a comprenderla, acogerla e implementarla al interior de las pymes ofrece bastas posibilidades exploratorias teóricas y prácticas.

Finalmente, puede concluirse que los objetivos han sido verificados y que la hipótesis ha sido corroborada.

IV.3 Aportes para futuras investigaciones

Luego de estudiar la situación de las pymes en Argentina –y algunas en Latinoamérica- y su postura con respecto a la implementación e incorporación de procesos innovadores en la manera de llevar a cabo su quehacer específico, se presentan nuevos temas de investigaciones para ser considerados en el futuro, tales como:

- Profundizar si es posible que determinados sectores industriales cuenten con mayores posibilidades de implementar innovaciones.
- Analizar -de manera particular- las condiciones de cada organización y sus necesidades puntuales en materia de innovación. Entender hasta dónde podrán estandarizarse elementos y hasta dónde esto no resultará posible.
- Estudiar si es posible que –desde el sector público- se desenvuelvan elementos que ayuden a la innovación en el sector privado y viceversa.
- Analizar si la influencia de redes colaborativas pueden ayudar a una mayor innovación en determinados sectores y países.
- Evaluar el impacto de la capacitación en innovación en las empresas.
- Determinar y estudiar los factores fundamentales que pueden aportar al proceso de innovación.

Los desequilibrios en materia de innovación profundizan las diferencias entre regiones, países y empresas, y ofrecen oportunidades invalorables para el futuro de muchas organizaciones. Las reglas exitosas han dejado de hacer pie en un mundo lleno de incertidumbre y riesgo; la ruta de la innovación posee incontables problemáticas aún desconocidas y azarosas. Por ende, las pyme argentinas –como muchas otras- se enfrentan a un desafío enorme en esta materia ya que la alternativa es repetir un pasado que solo cobra vidas de muchas organizaciones a diario.

BIBLIOGRAFÍA

- Alencar Rodriguez, T. K. (2015) *Innovation in Brazilian Small Companies.* Independent Journal of Managment & Production (IJM&P) v. 6, n. 1, January – March. http:/www.ijmp.job.br. ISSN: 2236-269X
- Aragón A. y Sanchez G. (2005) *Strategic orientation management characteristics and performance: a study of Spanish SME's*. Journal of Small Business Management 43(3): 287–308.
- BID (BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO). 2010. The Age of Productivity: Transforming Economies from the Bottom Up. PAGÉS, C. (Ed.). Washington, DC, Banco Interamericano de Desarrollo-Palgrave-Macmillan.
- Cabrero, M. (2008). *La Innovación Local en América Latina.* Recuperado el 1 de marzo de 2015 de http://www.innovacionlocal.org/files/Cabrero&Carrera2008.pdf
- Camison, Z. C. (1997) *La Competitividad de las pequeñas empresas Industrial Española*: *estrategia y Competencias Distintivas*. Madrid: Civitas.
- Christensen, C. (1997). *Dilemmas of Innovation: A Summary*. Harvard Business Review.
- CIMOLI, M. (2005) Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina. MPRA, Documento 3832. Biblioteca de la Universidad de Munich, Alemania.
- Comisión Europea (2011b) Annual report on EU small and medium sized enterprises 2010/2011. Paris: OECD Publishing
- DINACYT (2003) El proceso de innovación en la industria uruguaya. Resultados de la Encuesta de Actividades de Innovación (1998-2002). Uruguay: Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

- DINACYT (2003) Encuesta de actividades de innovación. Año de referencia 2003. Uruguay: Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Drucker, P. (1985) La disciplina de la innovación. Chile: Harvard Business Review, Vol. 82, No 8 (Agosto 2004). Reimpresión.
- García Zamora, E. (2012) *Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas.* (Trabajo de doctorado), Universidad de Salamanca. Recuperado el 25 de abril de 2105

http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/121156/1/DAEE_GarciaZamoraEvelyn_Tesis.pdf.

- Gee, Sherman. (1981) *Tecnología e Innovación en la Empresa.* Recuperado el 4 de marzo de 2015 de books.google.es/books? isbn=8483017067
- González, A., Jiménez J. J. y Sáez, F. J. (1997) *Comportamiento innovador de las pequeñas empresas*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 3(l): 93-112.
- GOVINDARAJAN V. & TRIMBLE C. (2011). The CEO's role in the business model reinvention; Jan. 01, 2011. HBR. Product Number: R1101H-PDF-ENG.
- Hall, R. y Jones, C. (1999) "Why do Some Countries produce so Much More Output per Worker than others?"The Quarterly Journal of Economics. 14 (1): 83-116.
- Hamel, G. (2009). *Moon Shots for Managment.*Harvard Business Review.
- Hansen, M y Birkinshaw, J. (2007) *Innovation Value Chain.*Harvard Business Review.
- Isaacson, W. (2012) *Steve Jobs, La Biografía Definitiva.* Buenos Aires: DEBATE.
- Krasevac, K. (2008). *La Innovación Local en América Latina.* Recuperado el 1 de marzo de 2015 de http://www.innovacionlocal.org/files/Cabrero&Carrera2008.pdf
- Littunen, H. (2000) *Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms*. Small Business Economics 15(1): 59-71.

- López, G. (2008). *La Innovación Local en América Latina.* Recuperado el 1 de marzo de 2015 de http://www.innovacionlocal.org/files/Cabrero&Carrera2008.pdf
- Manual de Oslo (2005) *Guía para la Recogida en Interpretación de Datos sobre Innovación.* Recuperado el 1 de marzo de 2015 de http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDOsloManual05_spa.pdf
- Markides, C. y Hamel, G. (2002). *En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias*. Grupo Editorial Norma. Recuperado el 2 de mayo de 2015 de Google books
- Norman R. (1976) *Creative management of firms*. Lund, Sweden: Aldhus.
- NUNES P. & BREENE T. (2011) Reinvent your business model before it's too late; Jan. 01, 2011. HBR. Product Number: R1101D-PDF-ENG.
- Pavón, J.; Hidalgo, A. (1997). *Gestión e Innovación: Un enfoque Estratégico.* Madrid: PIRÁMIDE
- Pérez, C. (2007). *Ética, Innovación y Estética. Compilación*. Medellín: Fondo Editorial ITM. Recuperado el 17 de febrero de 2015 de Google books.
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?*Harvard Business Review. Recuperado el 1 de mayo de 2015 de https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy
- Porter, M. E. (1990). *Innovación y Competitividad en la Sociedad del Conocimiento.* Recuperado el 3 de marzo de 2015 de Google booksbooks.google.es/books?isbn=9786079503062
- Porter M. E. (1980) *Competitive strategy*, New York: The Free Press.
- Prahalad, C.K. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Sandberg, W. y Hofer, C. (1986) *The effect of strategy and industrial structure on new venture performance. Frontiers of Entrepreneurial Research*, Wellesley Mass: Babson College, pp. 244–266.
- Scarone, C.A. (2005) *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto.* (Trabajo de doctorado), Universidad de Cataluña. Recuperado el 01 de mayo de 2105 de http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Innovacion-Trabajo-Scarone-Universidad-Cataluna_ELFFIL20140425_0006.pdf
- Sundbo, J. (1998). *The Theory of Innovation: Enterpreneurs, Technology and Strategy.* Massachusetts: Edwar Elgar Publishing, Inc. Recuperado a las 22 hrs del 15 de febrero de 2015 de Google books.
- Taylor W.F. (1891) Principios de dirección científica, Management.
- Viltard, L. A. (2015). *Market Innovation.* Universidad de Palermo, Cátedra de Business Innovation.
- Whittington, R. (2002). *What is Strategy – and does it matter?*Editorial Thomson. Londres. Recuperado el 5 de mayo de 2015 de Google books / ISBN 978-1-86152-377-8.

GLOSARIO

Estrategia: Es el arte para dirigir un asunto o trazar su rumbo. Es un proceso medible que asegura una decisión óptima en cada momento.

Innovación: Accionar los elementos necesarios para la creación o modificación de cualquier producto, servicio o proceso. Y su correcta introducción en el mercado.

Know How: Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso, habilidad adquirida.

Managment: El acto, manera, o práctica de la gestión; manejo, supervisión o control; gestión de una crisis; gestión de los empleados.

Mercado: Está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto, bien o servicio. En el intervienen varios factores macroeconómicos y demográficos.

Negocio: Operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores.

Pensamiento divergente: Proceso de pensamiento o método utilizado para generar ideas creativas mediante la exploración de muchas posibles soluciones. Ocurre de forma espontánea, de

modo fluido, tal que muchas ideas son generadas en una pequeña cantidad de tiempo y estas conexiones inesperadas son dibujadas en nuestra mente.

Propuesta de valor: Estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece.

Sine qua non: Expresión latina que significa 'sin la cual no' y se aplica a una condición que necesariamente ha de cumplirse o es indispensable para que suceda o se cumpla algo.

Think outside the box: Anglicismo acuñado recientemente por las organizaciones para ilustrar la necesidad de pensar fuera de la caja como metáfora que ilustre el hecho de romper esquemas, moldes y paradigmas

ANEXOS

Anexo I

Formulario de encuesta: Procesos de Innovación en las Pymes Argentinas, ideas para mejorarlos

(No se requerirán más de 10 minutos para completar esta encuesta)

Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

Aclaraciones

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

Cuestionario

Nombre de la empresa:

País:

Ciudad:

Sector industrial:

Facturación año anterior (en dólares):

Número de empleados:

Nombre de quien completa la encuesta:

Cargo/Posición:

Fecha en que se completa la encuesta:

---

1. En los planes de la organización, consideran como un objetivo primordial:
(Marque varias opciones si lo considera necesario)

a. Generar utilidades / ser rentables
b. Entender el mercado y sus cambios
c. Reinventarse constantemente
d. Capacitación de su personal
e. Otro (Especifique):

2. ¿Considera importante realizar innovaciones en el modo en que las empresas hacen las cosas?

a. Si
b. No

3. ¿Considera que incorporar procesos de innovación en su empresa puede contribuir en alguno de los siguientes resultados financieros?
(Marque varias opciones si lo considera necesario)

a. Aumentar sus ingresos
b. Disminuir sus costos
c. Atraer inversión de capital
d. Otro (Especifique):

4. ¿Dentro de la estrategia de su organización se considera algunos de los siguientes aspectos, relacionados con innovación?
(Marque varias opciones si lo considera necesario)

a. Generar valor agregado a los clientes
b. Diferenciarse de la competencia
c. Desarrollo de nuevos mercados
d. Ser una empresa líder en el mercado
e. Entender los ciclos de vida de los productos y servicios
f. Contribuir al desarrollo del país y la región
g. Ninguno
h. Otro (Especifique):

5. Si aún no lo ha hecho, ¿planea considerar algún tipo de acción relacionada con la innovación y nuevos procesos en dos próximos años?

a. Si
b. No

Justifique:

6. ¿Ha utilizado o planea utilizar asesoría externa especializada para implementar procesos de innovación en su organización?

a. Si
b. No

Justifique:

7. ¿Considera que la fuerza laboral de su organización está en la capacidad de liderar procesos de innovación y llevarlos a cabo con éxito?

a. Si
b. No

Justifique:

8. ¿Con qué interés realiza su empresa acciones de innovación?
(Marque varias opciones si lo considera necesario)

a. Obtener más beneficios económicos
b. Mejorar la reputación
c. Invertir en I+D
d. Seguir las prácticas de la competencia
e. Mantenerse a flote en el mercado
f. Cumplir con políticas gubernamentales
g. Otro (Especifique):

9. ¿Qué acciones concretas ha realizado su empresa para incluir la innovación en sus procesos organizacionales? (Marque varias opciones si lo considera necesario)

a. Creación de un departamento de I+D
b. Contratar ayuda externa especializada
c. Capacitar a los empleados en temas de innovación
d. Analizar sus procesos y modificarlos para ser mejores
e. Otro (Especifique):

10. ¿Sobre qué cargo de la estructura organizacional recae la gestión de la innovación?

a. Alta dirección
b. Gerencia
c. Comité
d. Mandos medios
e. No es contemplada
f. Otro (Especifique):

11. ¿Bajo qué parámetros analizan la gestión de la innovación?

a. Generación de informes
b. Mediante indicadores
c. Revisiones periódicas
d. Efectividad en los procesos
e. No es analizada la gestión
f. Otro (Especifique):

12. Comentarios

Anexo II

Guía de entrevistas

Detalle de los entrevistados

Los profesionales y especialistas entrevistados se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 27 – Profesionales entrevistados

Nombre	País de origen	Antecedentes/ Posición	Fecha de la entrevista	Modo de realización	Duración de la entrevista
Carolina Tripodi	Argentina	Doctora en leyes administrativas. Consultor, asesor y empresaria independiente.	15/07/2015	Personal	2 horas
Matías Manjarin	Argentina	Doctor en leyes administrativas. Consultor, asesor y empresaria independiente.	2/09/2015	Personal	1,5 horas
Sebastián D´León	Colombia	Especialista en negocios internacionales. Se desempeña como gerente de mercadeo e innovación de una firma colombiana y como consultor.	15/09/2015	Vía Skype	1,5 horas

Fuente: *Elaboración propia (2015)*

Diseño de las entrevistas

Se elaboraron entrevistas semi-estructuradas con las siguientes preguntas como base:

- ¿Qué piensa sobre la innovación, en general?
- ¿Ha incorporado procesos de innovación particulares en la forma en la que hace las cosas en su organización? Si es así, qué tipo de procesos.
- ¿Piensa que la innovación influye en la forma en la que se desarrolla un negocio, cómo?

- ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra a la hora de innovar en los procesos?
- ¿Cómo lograr superar este tipo de dificultades?
- ¿Piensa que la innovación es inherente a todas las empresas o que solo es aplicable a algunas?

CURRÍCULUM VITAE

Comunicador con más de cinco años de experiencia en temas relacionados con las relaciones públicas, negociación, marketing, comunicación y administración de negocios tanto en el sector privado como en el público, y además con un enfoque hacia la consultoria.

Formación Académica

MBA. Maestría en Administración de Empresas con orientación en Comunicaciones Corporativas.

- Universidad de Palermo. Buenos Aires, Capital Federal. Agosto 2013 – Octubre 2015.

Comunicación. Énfasis en Relaciones Públicas y Negociación. Universidad de Medellín. Medellín,

- Colombia. Enero 2004 – Octubre 2009.

Experiencia Profesional

EJECUTIVO DE CUENTA Y JEFE DE PRODUCTO / Argentina

Enero 2014 – Actualmente

Director de categoría comercial. Encargado de desarrollar nuevas unidades de negocio en Brasil y Costa Rica. Relacionamiento directo con clientes en Latinoamérica (negociación y relaciones comerciales con Colombia, Perú, Ecuador, Chile y Argentina). Análisis del mercado, planeamiento estratégico y ejecución de presupuesto.

COMUNICADOR EN JEFE / Colombia

Julio 2012 – Julio 2013

Jefe de comunicaciones y relaciones públicas. Manejo de personal. Creación de comunicados, eventos y presentaciones en público. Conducir procesos exitosos a través de la creatividad, la estrategia y análisis del entorno. Responsable de la realización de la investigación, la formulación de la estrategia, y la creación de la propuesta de valor con el fin de articular los objetivos de la

organización.

COORDINADOR LOGÍSTICO / Colombia

Julio 2010 – Junio 2012

Dirección y coordinación de eventos, certámenes y congresos de más de 500 asistentes. Manejo integral de personal. Relacionamiento directo con clientes y creación de planes estratégicos. Acciones puntuales para resolver situaciones específicas.

Manejo de presupuesto, planeación, ejecución e informes.

Perfil

Experto en Relaciones Públicas - Negociación - Marketing y Comunicación - Administración de Negocios // Objetivos: liderar procesos exitosos en las organizaciones a través de la aplicación de estrategias corporativas que potencien los negocios - pertenecer a equipos de trabajo dinámicos e interdisciplinarios que hagan parte de la dinámica corporativa mundial - intervenir organizaciones publicas y privadas de manera coherente con los objetivos globales de la misma.

Certificaciones

CAUX INTERN PROGRAM AT THE INITIATIVES OF CHANGE INTERNATIONAL CONFERENCE CENTRE, SUIZA – summer 2015

Con un base multicultural sólida, el programa tiene como objetivo ofrecer una experiencia que desafía la manera en que vemos el mundo y nuestro papel en él. El programa se basa en la creación de liderazgo a través de una serie de workshops, talleres, actividades, conferencias; y prepara al interno para liderar procesos individuales o en grupo.

Idiomas: Castellano, inglés, italiano y francés.