

# DESAFÍOS DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA

Nunzia Auletta y Edwin Ojeda

Innovar es una necesidad inaplazable para empresas grandes, medianas y pequeñas. Identificar factores de diferenciación que puedan convertirse en ventajas sostenibles requiere una visión bifocal: detectar lo que exige el mercado y mirar al futuro con un pensamiento de diseño capaz de cambiar el juego competitivo.

EXISTEN MÚLTIPLES DEFINICIONES de innovación. La idea clásica de «destrucción creativa», popularizada por el economista austriaco Joseph Schumpeter en los años cuarenta, consiste en la introducción de nuevos bienes y métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista de nuevas fuentes de producción y el desarrollo de una nueva organización. En la visión de Peter Drucker, de los años ochenta, aparece como una «herramienta» con la cual los emprendedores explotan el cambio como una oportunidad de negocios y crean recursos generadores de valor para la empresa y la sociedad. Hoy, el «Manual de Oslo» (OCDE, 2005), documento comúnmente aceptado como base de definiciones y estándares relacionados con la innovación, la define como la implementación exitosa de un producto o proceso nuevo —innovación radical— o significativamente mejorado —innovación incremental— en el mercado o en la empresa.

Estas visiones son complementarias y ayudan a pensar en la innovación como un conjunto de competencias personales y empresariales que permiten desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y organizaciones, para satisfacer las necesidades de clientes y públicos relevantes. El concepto de implementación exitosa, que diferencia la innovación de la pura creatividad, lleva implícita la necesidad de contar con indicadores de desempeño que incorporen las dimensiones de los procesos de innovación, además de sus resultados evidentes en el negocio, tales como mayor eficiencia, crecimiento de ventas o participación de mercado, o mejor calidad de la oferta.

Nunzia Auletta, profesora del IESA. Edwin Ojeda, coordinador administrativo del Centro de Emprendedores del IESA.

La medición de desempeño es particularmente importante porque, con frecuencia, se exige a las personas ser innovadoras en sus organizaciones, pero no se dedica el tiempo necesario para generar los indicadores y los incentivos adecuados para que quienes decidan asumir el reto de innovar puedan sentirse cómodos o bien retribuidos por sus esfuerzos. Temas tales como curva de aprendizaje, riesgo de un proyecto, paradigmas o cambios culturales, aun siendo pasos clave en los procesos de innovación, suelen quedar soslayados por indicadores de resultados más tradicionales. Innovar es arriesgarse a fracasar, cometer errores razonados, bajar las defensas interdepartamentales y buscar sinergias, lo cual requiere apoyo de una organización cuya cultura favorezca tales comportamientos.

### La investigación y el modelo

La investigación «Desafíos de la innovación empresarial en América Latina» fue llevada a cabo en 2013, por el Capítulo de Innovación de la Red Enlaces que reúne a siete escuelas de negocios líderes en América Latina: Universidad de los Andes (Colombia), Fundación Dom Cabral (Brasil), Universidad de Chile (Chile), Universidad San Andrés (Argentina), IESA (Venezuela), ESAN (Perú) e ITAM (México). La muestra estuvo constituida por 439 empresas medianas y grandes, nacionales y multinacionales, que operan en los siete países.

En el caso venezolano se aplicó un cuestionario en línea entre septiembre de 2012 y febrero de 2013. La encuesta abarcó un universo de 850 empresas de todos los sectores industriales y regiones del país. Se recolectaron cien respuestas, con un índice de participación de 11,7 por ciento. Luego se depuró esta lista con base en el número de empleados y la muestra final quedó integrada por 63 empresas: 36 empresas con más de 100 empleados, clasificadas como grandes; 13 empresas entre 51 y 100 empleados, clasificadas como medianas superiores; 7 empresas entre 21 y 50 empleados, clasificadas como medianas inferiores; y 7 empresas con menos de 40 empleados, clasificadas como pequeñas superiores (en este segmento se seleccionaron empresas con más de 16 empleados). En total, estas empresas empleaban aproximadamente a 145.000 personas y, con la excepción de una empresa pública, su capital era privado.

Los cuestionarios fueron respondidos de forma anónima por el personal de cada organización. La indicación del equipo de investigación fue que respondiera el cuestionario alguien con una visión integral sobre el proceso de innovación en la empresa.

El modelo utilizado en la investigación fue desarrollado por el Centro de Innovación de la Fundación Dom Cabral, combinando estudios de la economía de la innovación con estudios de casos de empresas y experiencias de consultoría de esta escuela brasileña. El modelo presenta una visión integrada que combina cinco pilares:

1. Innovación como opción estratégica, que incluye las siguientes variables: innovación vinculada con la estrategia empresarial, riesgos e incertidumbre, y carácter sistémico de la actividad emprendedora.
2. Cultura de innovación, que define la cultura organizacional como elemento inhibitor o facilitador del proceso innovador, y como un elemento de equilibrio entre estructuras formales e informales favorables a la manifestación creativa. Este pilar incluye también el liderazgo comprometido con la innovación y el espíritu empresarial.

3. Estructura y sistema de gestión, que abarca los siguientes aspectos de las organizaciones: estructura de facilitadores de la innovación, gerentes y equipos responsables de innovar en las distintas áreas de la empresa, fuentes de recursos para financiar los proyectos de innovación y sistemas de gestión de proyectos y carteras de proyectos con distintos grados de incertidumbre.
4. Procesos organizacionales, tales como generación (o captación) de ideas a corto o mediano plazo, desarrollo de proyectos y gestión de flujos de innovación, evaluación y selección de ideas, seguimiento de los proyectos de innovación y desarrollo de prototipos (internos y externos).
5. Indicadores, para el control y la evaluación de la innovación, y la evaluación tanto de los esfuerzos de desarrollo como de los resultados.

### Modelo de innovación



Fuente: Arruda y Righi (2012).

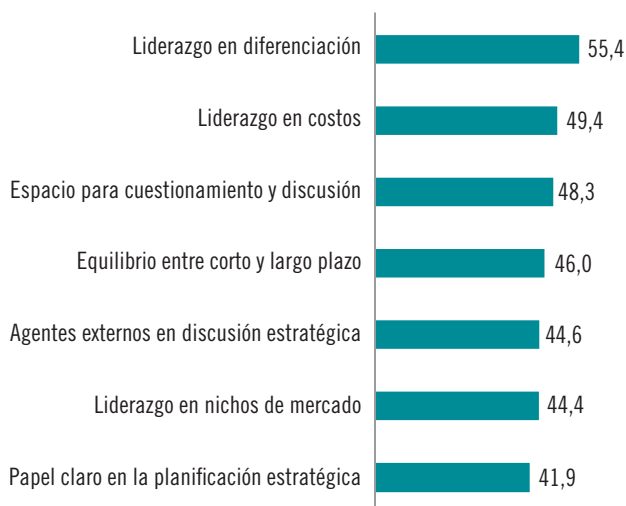
### Estado de la innovación empresarial: el caso Venezuela

La composición de la muestra, según el sector de actividad de las empresas, fue la siguiente: sesenta por ciento del sector servicios, un veinte por ciento del sector industrial y un cinco por ciento del sector de agronegocios. Esto es consistente con la contribución del sector servicios al producto interno bruto (PIB) venezolano; sin embargo, la ausencia de empresas públicas (solo una en la muestra) da cuenta de la desviación en el sector industrial que aporta un 35,8 por ciento del PIB. El 44,4 por ciento de las empresas declara que el control de su gestión está en manos de un grupo familiar, lo cual reafirma la importante presencia de empresas familiares, tanto nacionales como multinacionales, en el desarrollo del sector privado venezolano. Esta cifra asciende a 51 por ciento al considerar la muestra total.

### La innovación como opción estratégica

El 82,5 por ciento de la muestra nacional afirma que la innovación aparece de forma explícita en sus enunciados de estrategia, sea en la misión, la visión o los valores, lo cual denota la importancia atribuida al esfuerzo innovador. Esta cifra desciende a 75 por ciento en la muestra total. En cuanto a la importancia de la innovación como factor facilitador de los procesos de planificación y definición de las estrategias genéricas definidas por Michael Porter (diferenciación, costos y nichos de mercado),

**Papel estratégico de la innovación: muestra total**  
(porcentajes de respuestas)



Fuente: Auletta y Ojeda (2013).

la muestra nacional presenta resultados muy consistentes con la total. Los aspectos más destacados fueron la diferenciación en productos y servicios (consistente con el rol de los departamentos de mercadeo como espacio organizacional que lidera los procesos de innovación) y la diferenciación en costos (derivada de la búsqueda de eficiencia en procesos, con frecuencia mediante la adquisición de nuevas tecnologías).

Las empresas no se concentran en una estrategia genérica, sino que parece prevalecer una combinación de las tres para desarrollar o sostener la ventaja competitiva. En el caso venezolano, al sumarse las respuestas afirmativas, el 82,6 por ciento busca el liderazgo mediante la diferenciación de sus productos o servicios, el 69,9 por ciento mediante una gestión eficiente de costos y el 71,4 por ciento por medio de nichos de mercado.

El treinta por ciento declara sentir directamente el impacto de la innovación como factor relevante en la estrategia de los competidores, mientras que casi igual proporción manifiesta que solo pocos competidores tienen una estrategia de innovación y, en todo caso, con poco impacto directo. Resulta interesante la diferencia entre la percepción de la innovación en la propia empresa, que llega a más de 82 por ciento, y la percepción de que los competidores no atribuyen esa misma importancia. Podría pensarse que en la respuesta propia influye la percepción de deshabilidad de dar un rol central a la innovación, más que al opinar sobre terceros. Este comportamiento se repite en la muestra total.

**Actividades de implementación: Venezuela y muestra total**  
(porcentajes de respuestas)



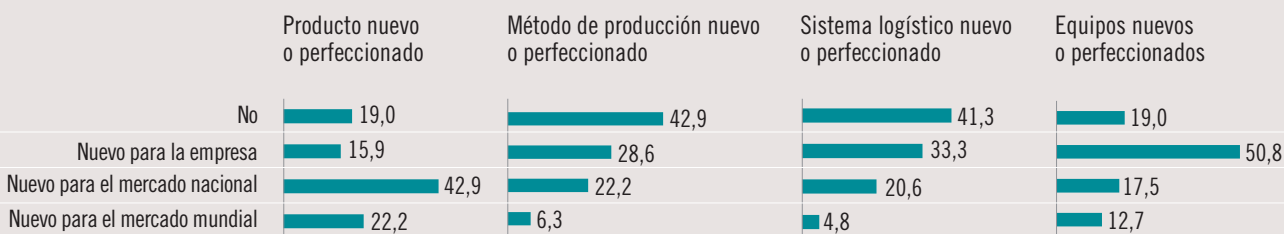
Fuente: Auletta y Ojeda (2013).

**La cultura organizacional**

En general se aprecia una percepción positiva del rol de la cultura organizacional como factor facilitador: para cerca del ochenta por ciento de la muestra existe buena receptividad a las nuevas ideas por parte de la dirección, acompañada de tolerancia al error, al riesgo y a la incertidumbre. Sin embargo, más de la mitad de las empresas carecen de mecanismos específicos de incentivo o premio para el empleado que propone nuevas ideas; aunque, en el cuarenta por ciento de los casos, los innovadores pueden obtener una mejor consideración en oportunidades de promoción.

El 43 por ciento de los encuestados considera que en muchas oportunidades las innovaciones desarrolladas por la empresa provienen de una participación amplia de empleados de diferentes áreas, lo cual pondría en evidencia un interesante desarrollo de equipos multidisciplinarios o al menos una buena tendencia a la colaboración interdepartamental.

**Venezuela: ámbito y grado de la innovación en las empresas**



Fuente: Auletta y Ojeda (2013).

También, cerca de la mitad de los encuestados considera que la empresa brinda tiempo y recursos para la concepción y el desarrollo de proyectos innovadores, lo cual confirma que el planteamiento estratégico es seguido por un compromiso real de asignación de recursos. Por último, el 33,3 por ciento opina que, en los programas de desarrollo de sus empleados, las competencias de innovación y emprendimiento ocupan una posición destacada, lo cual es consistente con la creciente demanda de formación en áreas relacionadas, para el personal gerencial medio y medio alto en diferentes organizaciones en Venezuela.

**Estructura y procesos**

En cuanto a la forma de organizarse para innovar, el sesenta por ciento de las empresas venezolanas declara poseer áreas específicas donde reside la responsabilidad. En la misma proporción buscan apoyarse en estrategias de cooperación y entre sus principales socios se destacan clientes y consumidores en un 81 por ciento de los casos, seguidos por los proveedores.

Las empresas del país se apalancan más en agentes externos que el promedio de la muestra total. Se destacan las mayores diferencias en los actores de su cadena de valor inmediata, tanto aguas arriba como aguas abajo. Apenas el 25 por ciento de las organizaciones trabaja de la mano con universidades o centros de investigación, y la misma proporción se apoya en otras empresas del grupo, cuando pertenecen a un conglomerado más amplio.

Al analizar las actividades específicas desarrolladas para implementar la innovación se encuentra, en primer lugar, la adquisición de tecnología (57 por ciento), seguida por cambios organizacionales e innovaciones de productos y servicios hacia el mercado. En los dos últimos años, el 38 por ciento de las organizaciones realizó de manera permanente actividades de investigación y desarrollo; aunque se destacan las actividades internas (alrededor del cincuenta por ciento) sobre las externas. En la comparación con la muestra total resaltan como principales diferencias una mayor inversión en entrenamiento y una menor incidencia de innovaciones en el mercado, en el promedio de la muestra total.

**Resultados de las actividades de innovación**

Una vez levantado el perfil de la innovación se exploraron los resultados concretos de estas actividades. El mayor impacto se enfoca en el mercado: desde mejorar productos y servicios, y afianzar o mejorar la posición de mercado, hasta abrir nuevos espacios de mercado.

En cuanto al ámbito y el grado de la innovación se exploraron aspectos relacionados con productos y servicios,

métodos de fabricación, sistemas logísticos, equipos y software, estrategias de mercadeo y modelos de negocios, entre otros. Los grados de las innovaciones introducidas van desde nuevo para la empresa hasta nuevo para el mundo.

La mayoría de las empresas expresa que el principal resultado de sus esfuerzos de innovación se ha concentrado en productos nuevos o significativamente perfeccionados para el mercado nacional, lo cual es compatible con el enfoque mayormente local de los negocios de la mayoría de las empresas de la muestra. En cuanto a los métodos de fabricación o producción, la mayoría de las empresas no reconoce un impacto en este sentido y, si lo hay, se concentra en un impacto interno en la empresa. En cuanto al sistema logístico, la mayoría de las empresas afirma no haber realizados cambios relevantes, y un tercio ha introducido innovaciones que tienen solo impacto interno.

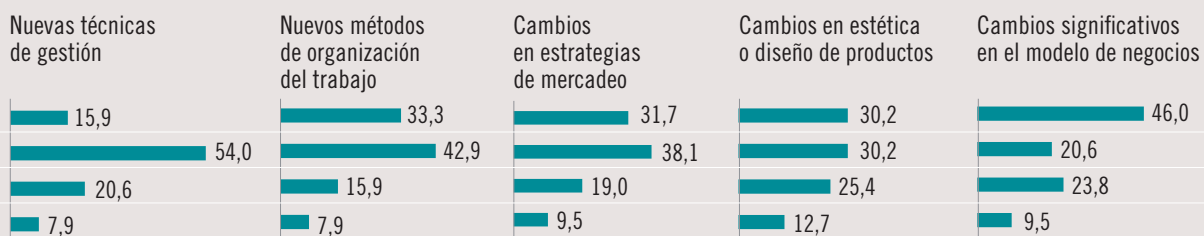
La gran mayoría de las empresas ha realizado innovaciones enfocadas en equipos, software y técnicas nuevas; pero, de nuevo, su mayor impacto es interno o para el mercado nacional. El mismo énfasis interno se registra en el 54 por ciento de las empresas que han introducido nuevas técnicas de gestión y prácticas de trabajo, así como en el 43 por ciento de los que han cambiado la organización del trabajo y la asignación de responsabilidades.

En cuanto a la innovación en las estrategias de mercadeo no ha realizado cambios importantes un tercio de las empresas, y otro tanto ha trabajado solo en aspectos con impacto interno. Una proporción similar se registra en cuanto a cambios estéticos y de diseño en algún producto. Una de las áreas con menos logros en las empresas de la muestra es la de innovaciones en modelos de negocios: cuando han ocurrido, su impacto se limita al ámbito interno o al mercado nacional.

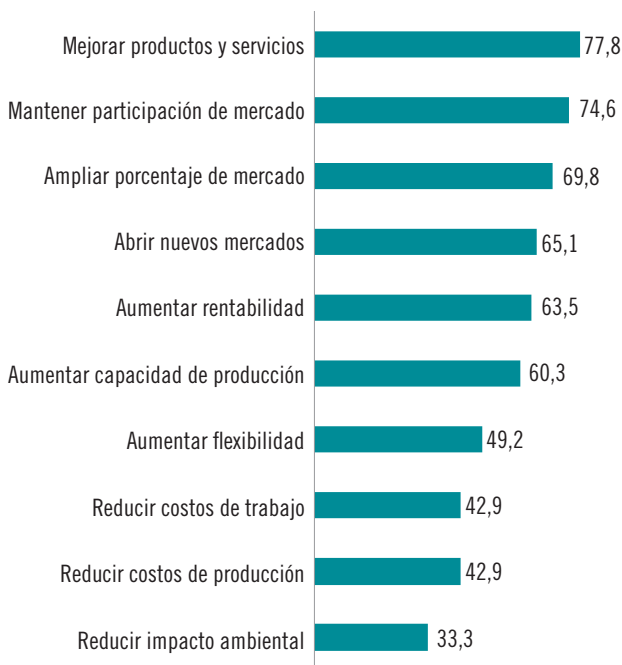
En los resultados de los procesos de innovación predominan, en síntesis, cambios relacionados con la calidad y el diseño de los productos, siendo este último aspecto el que se considera de mayor impacto internacional. Casi la mitad de las empresas estudiadas no ha hecho innovaciones significativas en las siguientes dimensiones: método de fabricación o producción de bienes o servicios (42,9 por ciento), sistema logístico o método de entrega (41,3 por ciento) y cambios significativos en el modelo de negocio del sector (46 por ciento).

**Aprendizajes y próximos pasos**

Es evidente la importancia de la innovación como objetivo estratégico para las empresas que participaron en el estudio. Además, la mayoría ha identificado un área formal que se encargue de las actividades correspondientes.



### Impacto de la innovación realizada en Venezuela (porcentajes de respuestas)



Fuente: Auletta y Ojeda (2013).

El predominio de estrategias de cooperación, con énfasis en el trabajo conjunto con clientes y proveedores, agentes directos de la cadena de valor de la empresa, permiten mejorar la probabilidad de éxito de las innovaciones introducidas (en cuanto a los clientes) y reforzar una relación vital en términos de eficiencia y, por la peculiar situación venezolana, de aseguramiento de un canal para la materias primas, equipos o tecnología que pueden convertirse en escasos en un mercado con marcadas asimetrías (en el caso de los proveedores). La adquisición de tecnología parece ser todavía un atajo hacia la introducción de innovaciones, y podría estar también relacionada con nuevas formas de gestión, prácticas de trabajo y distribución de responsabilidades, que pueden estar atadas a la implantación de sistemas dirigidos a la eficiencia operativa.

Las actividades internas de investigación y desarrollo están presentes (de manera permanente u ocasional) en dos tercios de la muestra, con un presupuesto de innovación que parece incluso alto en función de los resultados que se reconocen en el proceso. Las innovaciones introducidas

han tenido mayor impacto en la mejora de la calidad de los bienes o servicios ofrecidos y en el área de estética y diseño, con énfasis en recoger resultados de mercado.

La labor del Capítulo de Innovación de la Red Enlaces se encuentra aún en sus inicios y, en estos momentos, en el desarrollo de la segunda investigación regional, con un modelo refinado para incluir las variables de mayor significación. El objetivo es que cada vez más empresas puedan sumarse no solo a la muestra, sino también a la discusión sobre innovación que se está generando en el ámbito latinoamericano. El próximo encuentro se realizará en la Universidad de Chile, durante la primera semana de noviembre de 2014.

#### Barreras a la innovación

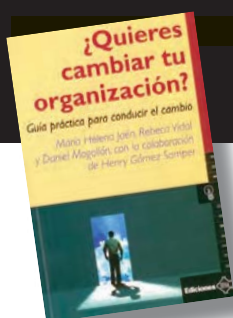
Identificar las barreras a la innovación y su impacto es indispensable para superarlas. El estudio de la Red Enlaces midió las principales trabas agrupadas en cinco categorías: culturales, económicas y financieras, del modelo de gestión de la innovación, de la gestión del conocimiento y de la relación con el entorno externo.

Casi todas las barreras analizadas registraron grados medios bajos. La excepción fue la barrera representada por la visión de corto plazo en las prioridades de las empresas, que contrasta claramente con la afirmación relativa al equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo en la estrategia. Esto podría revelar una inconsistencia entre la declaración estratégica de objetivos (y su buen equilibrio) y la realidad de la ejecución, cuando las dificultades cotidianas pueden llevar a centrar el énfasis en acciones defensivas de corto plazo.

Esta interpretación encuentra sustento en el hecho de que el ambiente económico desfavorable es la otra barrera destacada en la consideración de los entrevistados. Otras barreras también consideradas por encima del punto medio son: falta de agilidad en el análisis de propuestas y en el retorno sobre las ideas y propuestas, y débil respuesta de los consumidores hacia los nuevos productos. La muestra latinoamericana es consistente con la muestra venezolana. La mayor diferencia se encuentra en la percepción de excesivo riesgo y ambiente desfavorable en el entorno económico, que para las empresas de otros países constituyen barreras de medianas a bajas.

#### LECTURAS RECOMENDADAS

- Arruda, C. y H. Righi (2012): «Metodología de investigación/modelo de innovación». Belo Horizonte: Fundación Dom Cabral.
- Auletta N. y E. Ojeda (2013): «Desafíos de la innovación empresarial en América Latina: Capítulo Venezuela». Caracas: IESA-Red Enlaces.
- OCDE (2005): «Manual de Oslo». Madrid: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.



## ¿QUIERES CAMBIAR TU ORGANIZACIÓN? GUÍA PRÁCTICA PARA CONDUCIR EL CAMBIO

MARÍA HELENA JAÉN, REBECA VIDAL Y DANIEL MOGOLLÓN,  
CON LA COLABORACIÓN DE HENRY GÓMEZ SAMPER



0212-555.42.63 / 44.60  
edies@iesa.edu.ve

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Las páginas de este libro constituyen un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que deben ser tomados en cuenta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.