



LA INNOVACIÓN:

¿RIESGO, OPORTUNIDAD O NECESIDAD?

AUTORES

GONZALO BLASINA (1), VITERBO LÓPEZ (1)
 ÁLVARO SORONDO (2), JOHN MILES (2)
 STELLA CRISTOBAL (3), MARIELA DE GIUDA (3)

(1) INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD, **INACAL**.
 (2) UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY.
 (3) GERENCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL, **LATU**.

Qué entendemos por innovación? Según Peter Drucker, innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos que ya disponemos. Tal vez es una de las actividades más difíciles que debe desarrollar una organización. Profundizando esta afirmación es posible considerar que se puede innovar en todos y cada uno de los procesos de la empresa y por todas y cada una de las personas de la organización. Para que se transforme en una plataforma de nuestra organización debemos gestionar la innovación.

Todas las organizaciones pueden innovar, independientemente de su naturaleza o de su tamaño: grandes, pequeñas, públicas, privadas, con y sin fines de lucro. En el contexto organizacional, la innovación se puede vincular a la performance y al crecimiento por medio de mejoras en la eficiencia, productividad, calidad, posicionamiento competitivo y gestión.

Normalmente implica un riesgo, pero no innovar implica uno mayor aún. Las organizaciones que no innoven de forma efectiva asumen el riesgo de ser desplazadas del mercado por aquellas que sí lo hagan.

De acuerdo al Manual de Bogotá (Jaramillo et al. 2001), una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

He allí el riesgo que se plantea: riesgo al cambio, adaptación, costos de nuevos procesos, metodologías o inversiones en equipamiento. La innovación típicamente agrega valor, sustituye o cambia viejas formas y prácticas organizativas. Sin embargo, el énfasis debe ser puesto en la incorporación de esos cambios en la vida diaria de la organización, de forma sistemática y con un enfoque sistémico. Debe ser gestionada como un proceso en el entorno cambiante actual, un proceso crítico.

La innovación es un proceso.
La innovación es gestionable

El proceso de innovación ha sido planteado y capitalizado por nu-

merosas empresas exitosas: qué hubiera sido de compañías como Apple, Honda, Visa, Pixar o Hewlett Packard sin las innovaciones que han generado. Pero aprovechar mejor los recursos disponibles implica asumir cambios o desafíos mediante innovación en gestión. Así, por ejemplo, Toyota creyó siempre que los empleados en la primera línea pueden y deben ser quienes resuelvan los problemas, ser los agentes de cambio, los innovadores.

No se trata sólo de empresas del exterior; en Uruguay existen variados casos de adopción de estas excelentes prácticas. Esto se ve reflejado en las organizaciones que crecen con la implementación de un Modelo de Mejora Continua como el desarrollado por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL).

Para que esta actividad se transforme en una ventaja competitiva sustentable la organización debe desarrollar un sistema integral que gestione los cambios, mejoras e innovaciones y que soporte una mejora de los resultados. El papel de su líder conduce a la organización, sumando planificación, gestión de la información y gestión del capital humano para el logro de los resultados (González et al. s.d.).

Esto no es factible sin atender a las necesidades de los procesos y de todos los grupos de interés, lo cual nos lleva a la gestión de las modificaciones e innovaciones requeridas para generar oportunidades de crecimiento, desarrollarlas, implementarlas e integrarlas al conocimiento de la organización y a su práctica. Es decir, vivenciar en estas mejoras/innovaciones el ciclo de Deming. El ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming" (de W. Edwards De-

ming), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Este proceso de mejora se inscribe en el tiempo y, por consiguiente, resulta difícil de medir, en particular para las organizaciones para las cuales la actividad se caracteriza principalmente por cambios menores y progresivos en comparación con los proyectos individuales, bien circunscriptos, destinados a introducir cambios significativos. Es importante, no obstante, que una innovación pueda consistir en una serie de pequeños cambios.

La innovación es fuente de ventaja competitiva

Por definición, toda innovación debe incluir un elemento de novedad. El concepto de novedad se configura bajo tres formas: nuevo para la organización, nuevo para el mercado y nuevo para el mundo entero.

La innovación está llamada a ser la fuente principal de adquisiciones de mejoras competitivas genuinas, sustentables y acumulativas:

Genuinas: Logro de ventajas competitivas por medio de la acumulación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el aprovechamiento de capacidades naturales o adquiridas.

Sustentables: Ventajas que, aun dependiendo de la explotación de recursos naturales, no implican la degradación de los mismos ni el deterioro del medio ambiente.

Acumulativas: Generación de externalidades, vinculada a los procesos de aprendizaje y mejoramiento tecnológico.

Se pueden hacer numerosos cambios en los métodos de trabajo, en el uso de los factores de producción y en los tipos de productos para mejorar la productividad y/o su rendimiento comercial. Los **tipos de innovación** definidos en el Manual de Oslo son los siguientes:

Producto: Implican cambios significativos de las características de los bienes o servicios. Incluyen ambos: los bienes y servicios enteramente nuevos y las mejoras significativas de los ya existentes. Proceso: son cambios significativos en los métodos de producción y de distribución.

Organizativas: Se refieren a la puesta en práctica de nuevos métodos de organización. Éstos pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa.

Mercadotecnia: Suponen la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización. Pueden incluir cambios en el diseño y el envasado de productos, en la colocación y la promoción de los productos y en los métodos de tarificación de los bienes y servicios.

Joseph Schumpeter introduce, por su parte, las diferencias entre tres conceptos: invención, definida como la generación de una nueva pieza de conocimiento, innovación, traducción de Innovación y Desarrollo en un nuevo producto/proceso que llega al mercado, y difusión, imitación de la innovación al ser adoptada por un número grande de competidores.

Existen, a nivel mundial, dos corrientes u orientaciones preponderantes respecto a la metodología de innovación. Una de ellas, que prevalece entre las firmas de mayor tamaño y especialmente entre las empresas transnaciona-

les, consiste en privilegiar la provisión de tecnología de fuentes exógenas a las firmas; en otros términos, las empresas tienden a abastecerse de conocimiento vía adquisición de bienes de capital, informática, consultorías y/o licencias y patentes, etcétera, más que a procurar su generación interna. El abastecimiento exógeno es, con frecuencia, internacional, tal es el caso de la provisión de bienes de capital en el que la importación suele convertirse en un factor dinámico, particularmente cuando se trata de bienes de capital que incorporan nuevas tecnologías de producto y/o proceso. Lo mismo ocurre con la provisión de tecnología desincorporada vía patentes, licencias, entre otras, o en la actividad de las consultoras.

La otra corriente, más común entre las PyMEs, combina una fuerte apelación a la adquisición de bienes de capital en procura de mejoras tecnológicas con la realización de esfuerzos endógenos o internos a la firma, pese a las marcadas limitaciones que presentan las empresas de menor tamaño en materia de recursos humanos calificados. Estas limitaciones no tienden a ser suficientemente compensadas mediante la búsqueda del aprovechamiento de conocimiento externo disponible en el sistema de innovación local o nacional (otras empresas,

Universidades, Institutos de Investigación, Agencias Estatales, entre otros).

Hacia un modelo uruguayo de gestión de la innovación

“Cuando el ritmo de cambios dentro de la empresa es superado por el ritmo de cambios fuera, el final está cerca,” anunciaba Jack Welch, y su posición funciona como resumen de los riesgos de no innovar.

La organización debe gestionar la innovación integralmente, medirla, analizarla, incorporarla a su conocimiento tácito y establecer la sistemática de generación.

Esto permite a la organización contar con elementos de diferenciación, flexibilidad y competitividad, y por ello nos encontramos abocados a la realización de un Manual de Excelencia en la Gestión de la Innovación.

Este Manual abordará elementos de excelencia, pero enfocados en nuestra realidad. Consideramos necesario que sea un producto de todos, por lo que invitamos a empresarios, dirigentes, responsables de sistemas integrados a participar en las instancias de validación que serán convocadas o a enviar sus sugerencias y aportes a INACAL.

Referencias

GONZÁLEZ, Alberto; MILES, John; SORONDO, Álvaro; ZEBALLOS, Fernando; GARCÍA, Víctor. *Mejores prácticas empresariales en organizaciones de alto desempeño que aplican el modelo de mejora continua* [En línea]. Montevideo: UCU, [s.d.]. [Consulta: 2 de octubre de 2010]. Disponible en: http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/UCUDAL_0.pdf

JARAMILLO, Hernán; LUGONES, Gustavo; SALAZAR, Mónica. *Manual de Bogotá: normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe* [En línea]. Bogotá: RICYT; OEA; CYTED, 2001. [Consulta: 2 de octubre de 2010]. Disponible en: http://www.ricyt.org/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=5&Itemid=2