

Naturaleza y papel de la innovación en la actividad directiva

El directivo de hoy tiene que combinar distintos conocimientos y capacidades para lidiar con lo cotidiano y la innovación de forma simultánea.

Por Leonardo Veiga

Ph.D. en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Universidad de Navarra; máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; contador público, Universidad de la República; licenciado en Administración, Universidad de la República; GloColl, Harvard Business School; profesor de Economía Política y Gestión de la Innovación del IEEM.

El concepto de innovación no se originó en el área de la administración sino de la economía, más específicamente, de la economía del desarrollo. Joseph Schumpeter le atribuyó el carácter de motor del crecimiento económico, como consecuencia del cambio que generaba. Dice Schumpeter¹: "Clasificando todos los factores que pueden ser causantes de cambios en el mundo económico, he llegado a la conclusión de que, aparte de los factores externos, existe uno puramente

¹ Prólogo a la edición española de 1941 de "Teoría del desarrollo económico", publicado en 1911.



El concepto de innovación no se originó en el área de la administración sino de la economía, más específicamente, de la economía del desarrollo.

económico de importancia capital, y al que yo he dado el nombre de innovación. He tratado de demostrar que el modo en que aparecen las innovaciones y en que son absorbidas por el sistema económico es suficiente para explicar las continuas revoluciones económicas que son la característica principal de la historia económica”.

La dinámica económica tiene para Schumpeter dos componentes. Por un lado, una dinámica de equilibrio, donde los procesos económicos mantienen patrones estables y repetitivos. A esta dinámica la llama “corriente circular”.

Por otro lado, procesos de combinación de los factores productivos que implican un cambio drástico con los antecedentes², generando una mejora sustancial en

el valor generado con relación a recursos consumidos. Este salto es lo que denomina innovación. Originalmente, Schumpeter, siguiendo al economista francés J. B. Say, no concebía que la innovación surgiera en las empresas establecidas, dado que la innovación volvía obsoleto lo existente, el proceso de “destrucción creativa”. Es por eso que la innovación la concebían como la actividad de las nuevas empresas, los emprendimientos. Schumpeter luego cambia su opinión, al constatar que las grandes empresas comienzan a crear departamentos de investigación y desarrollo a partir de los cuales introducen innovaciones tecnológicas de consideración.

LA TIPOLOGÍA BÁSICA DE ORGANIZACIONES

En el Cuadro A hemos identificado cuatro tipos de organizaciones “sanas”, es decir, que no son la caracterización de patologías de gestión, clasificadas en función de su antigüedad y los procesos que lleva adelante.

Cuadro A – Tipo de organización de acuerdo a antigüedad y procesos

		Corriente circular	Innovación
		A	B
Empresa establecida	1	Empresa tradicional / Empresario administrador	Empresa rupturista / Empresario innovador
Nueva Empresa	2	Emprendimiento optimizador / Emprendedor administrador	Emprendimiento innovador / Emprendedor innovador

² El concepto de combinación es aquí muy amplio, incluyendo nuestros procesos para los cuales se vuelve un recurso algo que hasta ese momento no lo era. A vía de ejemplo, la mitad de la ciudad de Oslo, capital de Noruega, y la mayoría de las escuelas utilizan calefacción proveniente de basura quemada: desechos caseros, desperdicios industriales e incluso materiales tóxicos provenientes de fábricas y hospitales (además de drogas decomisadas incluyendo alcoholes importados ilegalmente). Los noruegos no solo transformaron sus desechos en recursos productivos, sino que también han debido recurrir a la importación de basura proveniente de Inglaterra, Irlanda e incluso de sus vecinos suecos. (<http://ecoosfera.com/2013/05/oslo-la-ciudad-que-compra-basura-para-producir-energia-limpia/>, consultado el 17/01/2017).

El emprendedor innovador debe enfrentar los desafíos de la innovación paralelamente a la constitución de una organización, los cuales son sustancialmente distintos a los de la administración de la empresa tradicional.

En los sectores maduros y estables las empresas tradicionales tienen preminencia (fila 1, columna A). Si existe un ambiente de sana competencia encontraremos que estas empresas estarán centradas en lograr un aumento de la eficiencia de sus

procesos productivos y en la introducción de mejoras incrementales en sus productos. Quien está a cargo en este tipo de organizaciones tiene el perfil del empresario administrador³. Se trata de una persona con conocimiento profundo de las herramientas administrativas generales y específicas que se han desarrollado, las cuales aplica con pericia.

Por otro lado, tenemos las nuevas empresas, las cuales pueden ser el comienzo de nuevos sectores productivos o nuevas empresas en sectores ya existentes. La situación que más frecuentemente se asocia con las nuevas empresas es el emprendimiento innovador (fila 2, columna B), en el que la innovación es el motor de su sobrevivencia, su transformación en empresa, su desarrollo y consolidación. El que está a cargo es el emprendedor innovador, alguien que como veremos debe enfrentar los desafíos de la innovación paralelamente a la constitución de una organización, los cuales son sustancialmente distintos a los de la administración de la empresa tradicional.

Restan dos casos adicionales. Por un lado, la empresa rupturista (fila

Como señalaba la profesora Dorothy Leonard-Barton, la innovación amenaza las habilidades de los miembros de la organización.

1, columna B), que se trata de una empresa consolidada pero que ha adoptado la innovación como fundamento de su crecimiento. El que una empresa se mantenga

en esta categoría por períodos de tiempo muy prolongados es bastante infrecuente. Quizás un ejemplo pueda ser el caso de Apple durante el segundo período de Steve Jobs. Estos casos son raros por dos motivos distintos. Como señalaba la profesora Dorothy Leonard-Barton⁴, la innovación amenaza las habilidades de los miembros de la organización. La implementación de los nuevos procesos y herramientas involucran un alto grado de incertidumbre, lo que lleva a un enorme consumo de energía, no importa cuán exitoso sea el resultado. Toda organización requiere períodos de “descanso” para recuperar niveles adecuados de energía y autoestima entre los miembros de la organización. El período de Tim Cook como CEO se parece mucho a un período de descanso, que para muchos ya se ha vuelto demasiado largo.

Por otro lado, tenemos lo que hemos denominado el “emprendimiento optimizador”. Se trata de nuevas empresas que no basan su crecimiento en la innovación, sino en un mejor y más amplio aprovechamiento de imperfecciones naturales o artificiales (regulatorias) del mercado. A pesar de dichas imperfecciones, el entorno es estable y no es necesario introducir nuevos productos, procesos o modelos de negocios. El caso típico es el de sectores que se desarrollaron en base a empresas de corte familiar que no procedieron a una adecuada y oportuna profesionalización, generando condiciones propicias para la irrupción de nuevos competidores que sí lo han hecho. Estos nuevos competidores no hacen nada nuevo, salvo gestionar profesionalmente, empleando todo el instrumental que la ciencia administrativa ha generado.

En el caso de Uruguay la enorme mayoría de los emprendimientos, sean optimizadores o innovadores, se dan en sectores establecidos. Un nuevo sector surge una vez cada tanto, si bien los ciclos se han acelerado en los últimos tiempos. Las reducidas dimensiones del mercado doméstico han llevado a que en muchísimos casos las empresas establecidas en esos sectores hayan optado por algún tipo de acuerdo que les permita extraer

³ Se emplea el término “empresario” en su acepción de directivo de una empresa, sea o no propietario de la misma.

⁴ Leonard-Barton, D. (1995). *Wellspring of knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA, página 108.



En el caso de Uruguay la enorme mayoría de los emprendimientos, sean optimizadores o innovadores, se dan en sectores establecidos.

valor a los consumidores en el marco de una coexistencia pacífica. La nueva empresa viene a romper esa pax romana. Las mismas deficiencias o limitaciones en las regulaciones de defensa de la competencia que permitieron la puesta en acción del acuerdo anti-competitivo suelen permitir también que las empresas instaladas adopten represalias que impidan el ingreso de nuevas empresas, lo que lleva a que esta resistencia solo puede ser superada por quien tenga espaldas anchas. Esta es la razón por la cual los emprendimientos exitosos en sectores maduros volcados al mercado interno es frecuente sean filiales de empresas de alcance global o *spin-offs* de empresas que ya están consolidadas en otros sectores productivos. El caso típico es el servicio de taxis en Uruguay y especialmente en Montevideo. El primer tímido intento de un emprendimiento en el sector fue la aplicación EasyTaxi, de origen brasileño, lo que llevó a una agresiva reacción de la Gremial Única del Taxi que combinó luego con una aplicación propia. Solo la irrupción de Uber —con una valuación a fines del 2015 de USD 51 000 millones— permitió abrir un mercado bloqueado.

Hay otros casos en los cuales es la regulación la que crea la oportunidad para este tipo de emprendimientos. En 1999 se aprobó en Uruguay la Ley 17 188 del 20/09/1999, la cual establece que los grandes supermercados deben pedir permiso para abrir una nueva sucursal o para ampliar un local ya existente. La ley crea una comisión que tiene cuatro integrantes: uno del Poder Ejecutivo, otro de la intendencia del departamento en cuestión, un representante de los consumidores y otro de los almacenes.

Se está frente a una innovación cuando es algo nuevo para el sector (introducir algo que ya existe en otros sectores del país podría ser una innovación) o para el mundo.

Cualquier supermercado de más de 300 metros cuadrados que quiera instalarse o ampliar un local debe pedir autorización a esta comisión.

Esto llevó a una drástica reducción en la cantidad de nuevos supermercados que se instalaban en Montevideo, y generó condiciones favorables para un nuevo modelo de negocio: la tienda de cercanía, que es una innovación en cuanto a modelo de negocio en el país, combinando atributos de los supermercados y del almacén de barrio.

LA DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN

En todo el análisis previo hemos dado por sentado el concepto de innovación. Sin perjuicio de ello, esta introducción nos aporta muchos de los elementos que la caracterizan. Innovar es introducir algo nuevo que genere un valor sustancialmente superior en un contexto de incertidumbre. Como puede apreciarse, la definición de innovación contiene tres conceptos fundamentales: novedad, creación sustancial de valor e incertidumbre. Analizaremos cada uno de ellos separadamente.

Novedad

Lo nuevo se opone a lo conocido, es decir, lo hecho en el pasado. ¿Cuál es el criterio para considerar entonces que algo es novedad? Tal como vimos, la innovación se caracteriza por ser algo distinto a lo previo, a lo que se aplica en la “corriente circular”. La regla es que estamos frente a una novedad —en términos de innovación— cuando no se aplican los métodos conocidos en el ámbito de referencia. Sobre esas bases, se está frente a una innovación cuando es algo nuevo para el sector (introducir algo que ya existe en otros sectores del país podría ser una innovación) o para el mundo. De esto surge que la novedad no exige el componente de creatividad.

Se puede hablar pues de innovación con relación a un sector o al mundo, pero no es razonable hablar de innovar simplemente por el hecho que la empresa siga las prácticas comprobadamente exitosas de sus competidores del sector.

Valor

El concepto de generación de valor lleva a que no todo tipo de novedad catalogue como innovación, sino aquella que conlleva la generación de riqueza en un nivel significativamente superior a los recursos consumidos para innovar. Esto distingue a la

No es razonable hablar de innovar simplemente por el hecho que la empresa siga las prácticas comprobablemente exitosas de sus competidores del sector.

innovación de la creatividad, la invención o las simples mejoras. Es la combinación de estas características las que llevan a distinguir la innovación de la gestión corriente y al innovador del "simple gerente" del que

hablaba Joseph Schumpeter.

Hay muchos autores que incorporan las mejoras dentro del concepto de la innovación, bajo denominaciones tales como innovaciones incrementales. Esta ampliación del concepto de innovación entendemos que es inconducente, en tanto conceptual y prácticamente son cosas distintas. Cuando 3M introdujo el post-it era una innovación. Cuando luego agregó colores y tamaños no.

Incertidumbre

La exigencia que se impone a la innovación de generar resultados conlleva incertidumbre, en tanto es el estudio y la comprensión de un hecho que se ha dado reiteradamente en el pasado lo que permite comprender las relaciones de causa y efecto a partir de los cuales se construyen los modelos que la gestión corriente emplea.

La innovación trata de lo nuevo, razón por la cual el pasado no solo no ayuda a abordarla, sino que en muchos casos es el principal obstáculo para su avance. Tal como puede observarse en el Cuadro B, se diferencia de la relación de certidumbre (A causa B) y de probabilidad (A causa B, con una probabilidad de %X de ocurrencia) en que la incertidumbre tiene su origen en una realidad de la cual se tiene una comprensión incompleta, lo que lleva a desconocer el potencial efecto de una intervención (no sé qué causa A, si puedo elaborar un lista de resultados posibles puede que no sea una lista taxativa, y en todos los casos no puedo asignar probabilidad de ocurrencia a los resultados posibles).

La innovación trata de lo nuevo, razón por la cual el pasado no solo no ayuda a abordarla, sino que en muchos casos es el principal obstáculo para su avance.

Una empresa o emprendimiento tradicional es aquella cuyas principales decisiones se toman en condiciones de certidumbre o riesgo. El administrador profesional ha adquirido una serie de conocimientos que han sido sistematizados por la administración. Las herramientas financieras, las de marketing, de gestión de recursos humanos, operativas, etc. generan resultados razonablemente predecibles⁵.

CUADRO B – TIPOS DE CONTEXTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

	Lista taxativa de resultados posibles	Probabilidad de ocurrencia de cada resultado
Certeza	Si	100%
Riesgo	Si	Frecuencias
Incertidumbre	A veces	No hay información

⁵ Siempre y cuando no se den cambios drásticos en el entorno que vayan más allá de lo es razonable anticipar (tsuamis, terremotos, pandemias, etc.).

El error más grave —y frecuentemente fatal— que se comete es procurar administrar la innovación con las herramientas de la administración tradicional.

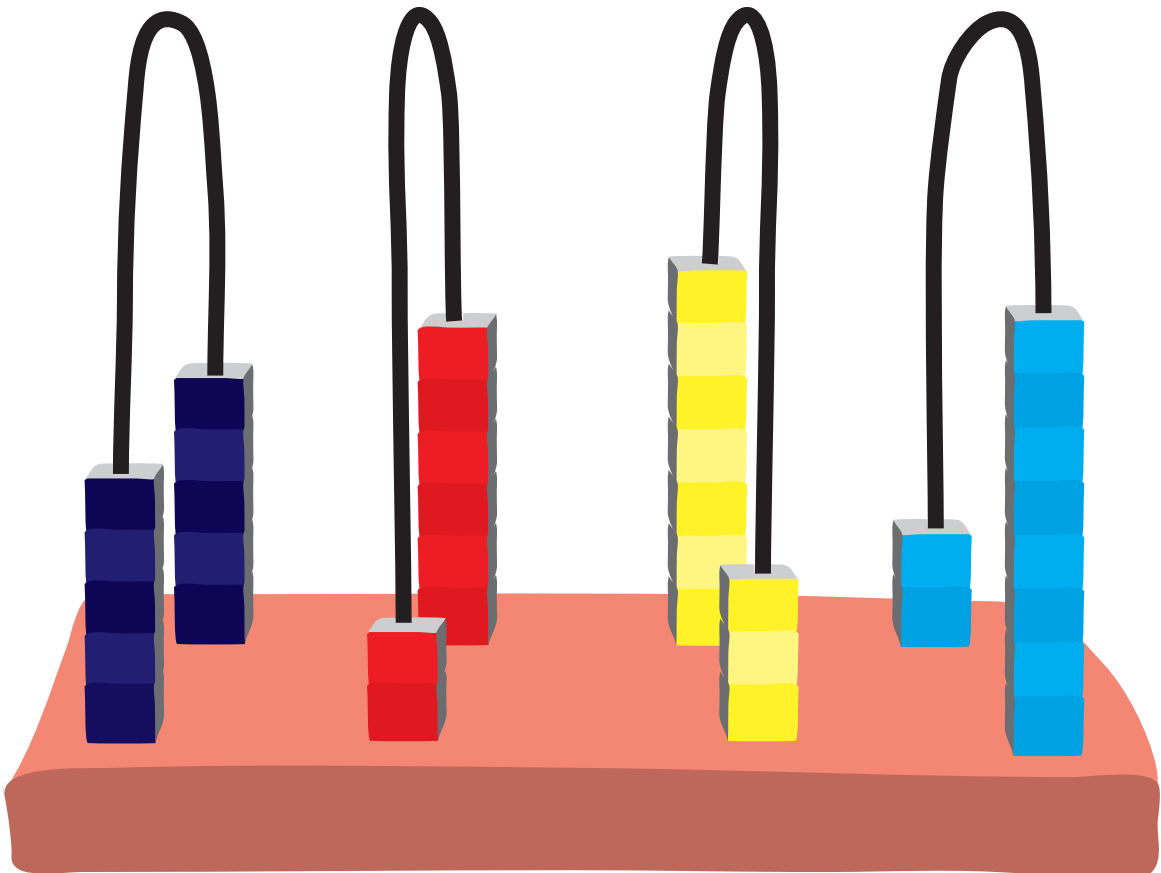
El error más grave —y frecuentemente fatal— que se comete es procurar administrar la innovación con las herramientas de la administración tradicional. El problema fundamental es que los presupuestos de aplicabilidad de dichas herramientas son precisamente condiciones de certeza o probabilidad, que aquí no se dan. El caso más emblemático es el empleo de estudios de mercado para determinar el mercado potencial de un producto innovador. En estos estudios se solicita a potenciales consumidores su opinión respecto de un producto que aún

no existe y que por lo tanto no ha experimentado, lo que lleva en la mayoría de los casos a resultados completamente erróneos.

Una empresa o emprendimiento innovador, en cambio, depende críticamente de decisiones de innovación por lo que requieren adoptar decisiones en un contexto de incertidumbre.

Frente al reiterado fracaso en la aplicación de las herramientas de la administración tradicional para la gestión de la innovación muchos optan por confiar en su instinto. De aquellos que se tiran el “piletazo”, algunos pocos encuentran que había agua. Luego esos casos se vuelven visibles y la extrapolación de algunas de sus características contribuye a generar más confusión respecto de los factores determinantes del éxito de emprendimientos o intraemprendimientos innovadores.

Con el transcurso del tiempo se ha ido consolidando todo un conjunto de metodologías específicamente orientadas a lidiar profesionalmente con la incertidumbre. Peter Drucker fue uno de los pioneros en tratar un caso especial de incertidumbre: aquella que no se sabía que existía. Es decir,



¿La acción directiva es completamente distinta de acuerdo al tipo de empresa? La respuesta es negativa.

trabajado en el papel de la experimentación, como vía para obtener información adicional que permita acotar los márgenes de incertidumbre. Más recientemente autores como Eric Ries⁸ han ampliado el instrumental y sistematizado la metodología de gestión de la incertidumbre en la gestión de la innovación.

LA ACCIÓN DIRECTIVA Y LA INNOVACIÓN

¿La acción directiva es completamente distinta de acuerdo al tipo de empresa? La respuesta es negativa. El directivo moderno tiene que combinar capacidad de gestión que le permita lidiar con la “corriente circular” y la innovación, simultáneamente.

Lo que ha sucedido es que el acelerado cambio tecnológico está llevando a que los entornos estables se vayan volviendo una especie en extinción. Al mismo tiempo, la innovación de carácter tecnológico es la menos predecible de las modalidades de innovación.

La convergencia entre administrar e innovar va acompañada de la convergencia entre la empresa establecida y el emprendimiento.

Las compañías más innovadoras utilizan un enfoque analítico que les facilita la identificación de nuevas ideas a través de redes sociales y análisis de *big data*.

situaciones en que se puede detectar anticipadamente (por parte del innovador) que un entorno ha dejado de ser predecible⁶.

Otros autores, como Stephan Thomke⁷ han

como complemento de la propia. En el último estudio sobre las empresas tecnológicas más innovadoras del mundo realizado por The Boston Consulting Group⁹ se constató que las compañías más innovadoras utilizaban un enfoque analítico que les facilita la identificación de nuevas ideas a través de redes sociales y análisis de *big data*, una práctica habitual entre el 65 % de las compañías más innovadoras frente al 14 % de las menos innovadoras. Las grandes empresas emplean la analítica de datos para localizar tecnologías clave y compañías de cara a adquirir licencias o firmar acuerdos que les permitan acortar los tiempos de desarrollo y adelantarse a los competidores.

Otra de las claves de la innovación es la flexibilidad. Hadi Zablit, coautor del estudio, explica que las grandes empresas “complementan vehículos tradicionales, como las *joint ventures*, con enfoques más novedosos como el capital riesgo y los viveros de empresas, y a la vez fomentan una cultura abierta ante lo que viene de fuera a través de incentivos y modelos de liderazgo”. Así, el 62 % de las compañías más innovadoras utiliza viveros de empresas, frente a solo el 13 % de las menos innovadoras.

Lo importante pues es que el directivo comprenda que de acuerdo al momento y las circunstancias debe enfrentar realidades que son cualitativamente distintas, lo que lleva al empleo de herramientas y metodologías también diferentes. La necesidad creciente de innovar se impone, pero no a expensas de la eficacia y eficiencia en la gestión. ●

6 Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.

7 Thomke, S. H. (2003). *Experimentation matters: unlocking the potential of new technologies for innovation*. Harvard Business Press.

8 Reis, Eric. *The lean startup*. New York: Crown Business (2011).

9 “The Most Innovative Companies. An Interactive Guide” (2017), The Boston Consulting Group, https://www.bcgperspectives.com/content/interactive/innovation_growth_most_innovative_companies_interactive_guide/, consultado el 19/01/2017.

10 Leonard-Barton, D. (1995). *Wellspring of knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA, página 108.