

**XXX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

TITULO:

**LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN**

AUTOR:

TAMAGNO, MARIO RAÚL (SOCIO ACTIVO)

SANTA FE, OCTUBRE 2007

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

ÍNDICE

	Pag.
RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	3
MARCO TEÓRICO	4
EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA	12
Caso 1: Fábrica de Calzados	12
Caso 2: Fábrica de Columnas de Hormigón para Líneas Eléctricas de Alta Tensión	12
Caso 3: Asignatura Agropecuaria en carrera de Contador Público de la Universidad Nacional de Villa María	13
CONCLUSIONES	16
BIBLIOGRAFÍA	17

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

RESUMEN

El presente trabajo sobre innovación tiene como objetivo luego de desarrollar un marco teórico comentar experiencias exitosas de innovación en pymes Y gestión educativa, en las que se ha tenido participación directa o indirectamente.

Los procesos de cambio son generalmente las causas de éxito de las empresas que buscan satisfacer necesidades del mercado, los cuales tienen contemporáneamente grandes velocidades de cambio.

Así podemos hablar de empresas que adoptan una actitud estratégica innovadora que le permite mantenerse y crecer en el mercado.

Las universidades a través de sus investigaciones son actores fundamentales en los procesos innovadores aportando tecnología innovadora.

En el presente trabajo se analizan tres casos. El primero de ellos explica como una pyme sobrevivió ante adversidades macroeconómicas gracias a un gran esfuerzo aplicado a una actitud innovadora.

El segundo caso muestra el crecimiento de otra pyme por una actitud estratégica de ocupación de espacios de mercado acercándose a los mismos, poseyendo así una posición estratégica competitiva.

El tercer caso explica una experiencia universitaria de formación y satisfacción de necesidades empresariales insatisfechas

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo sobre innovación tiene como objetivo luego de desarrollar un marco teórico comentar experiencias exitosas de innovación en pymes Y gestión educativa, en las que se ha tenido participación directa o indirectamente.

Los procesos de cambio son generalmente las causas de éxito de las empresas que buscan satisfacer necesidades del mercado, los cuales tienen contemporáneamente grandes velocidades de cambio.

Así podemos hablar de empresas que adoptan una actitud estratégica innovadora que le permite mantenerse y crecer en el mercado.

Las universidades a través de sus investigaciones son actores fundamentales en los procesos innovadores aportando tecnología innovadora.

En el presente trabajo se analizan tres casos. El primero de ellos explica como una pyme sobrevivió ante adversidades macroeconómicas gracias a un gran esfuerzo aplicado a una actitud innovadora.

El segundo caso muestra el crecimiento de otra pyme por una actitud estratégica de ocupación de espacios de mercado acercándose a los mismos, poseyendo así una posición estratégica competitiva.

El tercer caso explica una experiencia universitaria de formación y satisfacción de necesidades empresariales insatisfechas.

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

MARCO TEÓRICO

De JOSEPH A. SCHUMPETER a PETER DRUCKER

El concepto de innovación fue introducido en el ámbito económico por Schumpeter quien, desde el comienzo de sus trabajos en 1911, se interesó por el papel preponderante de innovación (tanto tecnológica como no tecnológica) en el desenvolvimiento económico. De todos modos, no fue hasta mediados de los años cincuenta cuando los economistas comenzaron a prestar atención al cambio tecnológico, llegando a mediados de los años setenta a suscitarse un creciente interés, que se acentuó con la crisis del petróleo de 1973.¹

Schumpeter se separa de sus predecesores al volver a colocar la temática del desarrollo en el centro del análisis económico y considerar el proceso de desarrollo como distinto de la simple adaptación de la economía a variaciones exógenas. Este cambio de temática va a comportar un cambio de categorías analíticas, un cambio de lenguaje. Schumpeter² afirma que:

“... con el término desarrollo atendemos únicamente aquellos cambios de la vida económica que no son impuestos a la misma desde el exterior, sino que surgen de su propia iniciativa, desde el interior. El simple crecimiento de la economía que acompaña al crecimiento de la población y de la riqueza, no será aquí indicado como un proceso de desarrollo. Efectivamente, ello no da origen a ningún fenómeno cualitativo nuevo, sino únicamente a procesos de adaptación, como sucede en el caso de las variaciones en los datos naturales.” (Schumpeter, 1912).

Su propósito no es otro que el “estudio de la transición de un estado de desenvolvimiento a otro”. Por consiguiente, precisa partir de un estado estacionario, que para Schumpeter será el estado estacionario walrasiano. El cual vendría caracterizado como un proceso de repetición continua, tanto en el lado de la producción como en el propio del consumo (flujo circular). En este estado, la competencia habría empujado al sistema a la posición de máximo rendimiento y esta situación se repite en infinitas ocasiones. En el mundo de la empresa -producción- se producen los mismos tipos de bienes y en idéntica cantidad; por tanto, la gestión de una unidad productiva se convertiría en un puro acto de rutina.

En definitiva, en una economía en tales circunstancias, no tienen lugar ni inversiones netas ni ahorro, no cambian las técnicas productivas, ni los gustos de los consumidores; no se modifican las cantidades demandadas y ofrecidas de los distintos bienes; ni los precios; la vida económica deviene siempre del mismo modo, es un continuo flujo circular.

En el estado estacionario, la economía puede crecer debido a causas exógenas. Pero, “lo que vamos a considerar es aquella clase de transformaciones que surgen del propio sistema económico, que desplazan en tal forma su punto de equilibrio que no puede alcanzarse el nuevo desde el antiguo por alteraciones infinitesimales.”.

¹ www.gestipolis.com/canales/economia/articulos/38/innoconestrat.htm

² JOSEPH A. SCHUMPETER , Dinámica y Desenvolvimiento Teoría del desenvolvimiento económico

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

El motor capaz de hacer pasar el sistema de esta situación estacionaria a una situación de desarrollo, es representado en la figura del empresario innovador, cuya actividad típica -la innovación- tiene el efecto de destruir el equilibrio del estado estacionario del flujo circular. Con esta ruptura de las relaciones económicas existentes, aparece el desarrollo económico. La función del empresario es la de poner en marcha nuevas combinaciones de factores productivos, esto es, innovar. Esta función distingue al empresario del simple administrador que toma únicamente las decisiones de rutina.

Para Schumpeter, una innovación consiste en la utilización productiva de un invento.

En este sentido, existen cinco tipos posibles de innovaciones:

- 1) Introducción de nuevos bienes o de bienes de nueva calidad.
- 2) Introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico.
- 3) Apertura de un nuevo mercado.
- 4) Conquista de nuevas fuentes de oferta de materias primas.
- 5) Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria.

Ante la realización de una innovación, el empresario ha de vencer tres dificultades:

- 1) La incertidumbre.
- 2) La aversión de la gente por realizar algo nuevo.
- 3) La resistencia que el medio social puede manifestar ante sus innovaciones.

El acto empresarial consiste, pues, en la introducción de una innovación y conduce de este modo a la obtención de beneficios. La introducción de innovaciones supone una disminución en los costes de la empresa que la ha llevado a cabo, o bien, un incremento en el precio de los bienes producidos por la empresa. Posteriormente, con el paso del tiempo, la innovación va a difundirse a toda la economía, produciéndose una disminución continua de los beneficios, hasta que llega a anularse el componente extraordinario de los mismos. El resultado final de todo este proceso es que se ha producido un aumento de la riqueza. En el caso de que la innovación no se difundiese enteramente por todo el sistema, entonces el beneficio se convertiría en una renta de monopolio.

Peter Drucker, recientemente fallecido el 11 de noviembre 2005 a los 95 años de edad, dejó el terreno listo para el desarrollo de muchos campos del management, Entre sus trabajos mas destacados encontramos "La innovación y el empresario innovador"³, donde desarrolló exhaustivamente el tema.

³ La innovación y el empresario innovador. Drucker Peter, Ediciones Apóstrofe. S.L., 1997. ISBN: 8445500996

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Identificó algunas acciones que deben realizar los innovadores y otras que definitivamente no deben, además de establecer condiciones para innovar ⁴.

Acciones positivas:

1. Analizar las oportunidades: buscar las fuentes, todas, de oportunidades para innovar. Algunas de ellas son: el mercado, los procesos, los cambios demográficos y los nuevos conocimientos. Esta búsqueda debe ser organizada y estar cimentada sobre una base sistemática y regular.

2. Salir a observar: no basta con concebir la idea y hacer el análisis financiero. Hay que observar el medio, percibir las necesidades que deben ser cubiertas. "¿Cómo debe ser la innovación para que la gente desee usarla y vea en ella su oportunidad?"

3. Simplificar y enfocar: para que una innovación funcione debe ser simple y centrada. La sencillez se da cuando al observarla se reflexiona "Es obvio ¿por qué no se me ocurrió a mí?". Además debe estar enfocada en una cosa, solucionar un problema, cubrir una necesidad. Pocas son las innovaciones diversificadas.

4. Empezar por pequeño: Una innovación efectiva debe comenzar siendo pequeña. Es mucho más manejable, más flexible, más fácil de corregir, además más barata en términos de inversión de capital y de recursos humanos. Se puede empezar en grande? La respuesta es sí, pero es más sencillo corregir errores cuando provees a seis tiendas locales que cuando lo haces a 23 supermercados en grandes ciudades.

5. Buscar liderazgo: las innovaciones exitosas apuntan a ser líderes en su campo. No importa que el liderazgo se de en un pequeño segmento de mercado, lo que vale es que se apunte a alcanzarlo, de otra manera sólo se crean las oportunidades para la competencia

Acciones negativas:

1. Falta de simplicidad: Si bien es importante que la idea o el proyecto sea innovador, no es necesario que sea "revolucionario", Drucker llama a esto "no trates de ser astuto". De lo contrario no podrá ser asimilado por el común de la gente. Citando a Drucker, "cualquier cosa que necesite "astucia" para su manejo o producción está destinada al fracaso, ya sea por su diseño o su fabricación".

2. Falta de enfoque: Una de las características para innovar con éxito es el enfoque, entonces no se deberá diversificar desde el inicio. El enfoque puede estar en una función específica, en un nuevo proceso o en el propio mercado, un nicho donde se pueda atacar. "Debe existir un núcleo unificador de los esfuerzos innovadores"

3. No ser actual: La innovación debe hacerse para el presente "no basta decir: dentro de 20 años habrán tantos ancianos que necesitarán esto. Uno debe poder decir: hay tantos ancianos en la actualidad como para que esto les sirva. Por supuesto que el tiempo trabaja en favor nuestro ya que dentro de 25 años habrá más".

Condiciones:

⁴ Carlos López, www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/24/orgin.htm

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

1. Trabajo: Además de ingenio, de la "idea brillante" si la hubiere, de los conocimientos y de las capacidades, la innovación es fundamentalmente trabajo. Drucker dice " La innovación intencional, que resulta del análisis, la sistematización y el trabajo arduo, es todo lo que puede tratarse en la Práctica de la innovación.
2. Apuntar al mercado: La innovación debe cambiar algo, un proceso, el comportamiento de alguien, una necesidad, según Drucker: "...por consiguiente, la innovación debe estar siempre cerca del mercado, enfocada en el mercado y dirigida hacia el mercado"

La innovación tiene dos caras:

La innovación como proceso: El proceso completo de innovación implica una serie de actividades y una secuencia de eventos, tanto al interior como al exterior de la organización que comienzan con una idea y terminan con la adopción de la innovación o con su abandono. Toda innovación encierra cambios para la organización, pero no todos los cambios significan innovación.

La innovación como resultado: El resultado de la innovación puede involucrar un nuevo producto, un nuevo servicio, nuevas prácticas y/o procesos y/o nuevas tecnologías.

Teniendo en cuenta estas dos premisas, se puede decir que la organización innovadora es aquella en la cual se fomenta (proceso) y ocurre (resultado) la innovación. Es decir, que la empresa innovadora es la que diseña políticas, estrategias y acciones (procesos) que permiten identificar las actividades que mejoran la habilidad de la organización para generar y adoptar innovaciones que crean ventajas competitivas sostenibles.

Drucker ⁵ en una entrevista de Octubre de 2003 en una evolución de sus ideas afirmaba: "Las empresas deben liderar el cambio, no la innovación. Hoy necesitas de la organización que sea capaz de liderar el cambio, no la innovación. Hace cinco años se dio a luz una ingente cantidad de literatura sobre la creatividad, elemento esencial de la innovación. Sin embargo la creatividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo. Hace cincuenta años todas las empresas querían ser innovadoras, pero a menos que fueras una empresa capaz de liderar los cambios bruscos del mercado, era imposible tener una mentalidad innovadora. La innovación exige un acercamiento sistemático, porque es muy impredecible.

"No más del 10 ó 15 por ciento de las innovaciones alcanzan los deseos de sus creadores. Otro 15, 20 ó 25 por ciento no alcanzan el rango de desastres, pero no se pueden considerar exitazos. El sesenta por ciento restante, en el mejor de los casos, son pies de página en los libros de historia. Y no nos debemos de olvidar del factor tiempo. Una invención podría no tener éxito, pero diez años más tarde alguien hace lo mismo con algunos cambios imperceptibles y tiene un rotundo éxito.

⁵ "ENTREVISTA CON PETER DRUCKER, CREADOR DEL 'MANAGEMENT'", por: [Javier Huertas](http://www.infocomercial.com/articulos/barticulos.php?tipo_art=unico&id_articulo=9400&cod_sitio=3),
http://www.infocomercial.com/articulos/barticulos.php?tipo_art=unico&id_articulo=9400&cod_sitio=3

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Algunas veces las estrategias son más importantes que la innovación en sí misma. El problema es que raramente te dejan una segunda oportunidad. “

Respecto al proceso de destrucción creativa, tal y como lo describe Clayton M. Christensen en “El dilema de la Innovación” afirma que es absolutamente necesario. Sin embargo exige que sea un proceso continuado y, sobre todo, organizado.

”Una compañía debería ser capaz de eliminar aquello que le sobra. El cuerpo humano lo hace automáticamente. En el cuerpo existe una enorme resistencia. El abandono no es fácil y no se deberían subestimar los efectos que puede causar. Tiene un tremendo impacto en la mentalidad de la gente y de la organización. Algunas veces una mejora puede llegar a suponer un nuevo problema, y así en un ciclo infinito. De las empresas y personas que conozco, el 70% de los nuevos lanzamientos provienen de una ligera modificación de algo ya existente.”

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN:

Según la Real Academia Española el término ‘innovación’ (procedente del latín innovatio), como el sentido de ‘acción e efecto de innovar’ y de ‘creación o modificación de un producto y su introducción no mercado’.

En consecuencia la innovación puede definirse como o conjunto de actividades que conducen a transformación de una idea de un producto vendible, nuevo o mejorado, o un proceso operativo de la industria y del comercio o un nuevo método de servicio social (OCDE, 1992).

De esta definición, se desprende que la innovación es una actividad que necesariamente conjuga dos aspectos complementarios: lo creativo y lo comercial.

También lo podemos definir como “La puesta en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado atendiendo a las demandas de la sociedad”.

En esta definición destacan dos conceptos fundamentales: “novedad” y “aplicación”.

CLASIFICACIÓN

Según el grado de novedad:

Innovación incremental: pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa, pero que si se suceden de forma acumulativa pueden constituir una base importante de progreso.

Innovación radical: implica una ruptura con lo ya establecido, nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes.

Según el ámbito de ocurrencia:

Innovación tecnológica: cuando se utiliza la tecnología como medio para introducir el cambio.

Innovación organizativa: cambio en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva de la empresa

Innovación comercial: cambio en cualquier de las variables del marketing.

Proceso de innovación

El proceso de innovación es un proceso complejo que integra varias actividades:

Investigación básica: Invención o generación de ideas.

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Diseño y desarrollo: investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

Ingeniería y producción: Preparación para la producción.

Comercialización: Marketing, ventas y distribución.⁶

DIFICULTADES DE LAS PYMES PARA INNOVAR:⁷

1. No cuentan o tienen un número muy limitado de técnicos y especialistas de alta calificación.
2. La comunicación hacia fuera (con el mercado internacional, con el gobierno, con otras empresas, etc.) suele ser pobre.
3. No dispone de capital propio y tampoco de capital de riesgo o préstamos de terceros para enfrentar gastos de I&D.
4. Carece de escala y por lo tanto de rendimientos crecientes a escala.
5. Ante un incremento de demanda que la impulse a crecer rápidamente, enfrenta limitaciones de capital propio o externo.
6. Rara vez patenta sus innovaciones pero está frecuentemente limitada por las patentes registradas por los demás.
7. Cuando está sometida a regulaciones tropieza con dificultades para cumplirlas.

Pero no solo están las desventajas para las pequeñas, que suelen ser las ventajas de las grandes, y viceversa, sino que también se puede dar una interrelación dinámica entre pequeñas y grandes empresas, basada en las relaciones productivas complementarias y un extenso sistema de vínculos. La empresa pequeña, desde esta visión, es un elemento vital en la red industrial de productores especializados en una gran diversidad de piezas, partes y componentes.

Genéricamente hablando, la innovación tiene que ver con una, varias o una combinación de aplicaciones, no excluyente, de todo lo que sigue: 1 Imaginación, 2 Creatividad, 3 Ideas, 4 Experiencias Prácticas y Teóricas (transformadas en habilidades, destrezas y pericias), 5 Centros de Investigación y Desarrollo y 6 Centros de Innovación en Negocios y de Transformación Gerencial y Organizacional, entre otras consideraciones. Hoy, como nunca antes, hay un llamado a alinear y compilar todas estas aplicaciones para alcanzar el máximo potencial innovador, para resolver los grandes desafíos que el mundo encara.⁸

Con relación a empresas y otras organizaciones, extensible a la persona humana, es reveladora una reflexión del Dr. Michael Porter, Premio Nóbel, economista y profesor de la Escuela de Administración Comercial de la Universidad de Harvard, como él lo expresa en su libro *On Competition* (en español "Acerca de la Competitividad"), quien relata lo siguiente: "...la compañía (o la persona), que exitosamente implanta una nueva o mejor manera de competir, es porque ésta (compañía, organización, persona) continúa (en sus actividades) con obstinada determinación, frecuentemente de cara al criticismo agrio y obstáculos graves. De hecho, para tener éxito, la innovación nos

⁶ www.ceco-cordoba.es/portaliceco/tecnologia/innovacion/default.aspx

⁷ : [Andrés Fernando Ruiz F.](#), gestiopolis.com

⁸ Andres Eloy Agostini Durand

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

impone presión, necesidad e inclusive adversidad, quedando claro que el temor de pérdida frecuentemente es más poderoso que la esperanza de ganar...”.

La innovación es también, por consiguiente, un factor que fomenta el cambio. El cambio impulsa al riesgo (la dinámica interacción entre la posibilidad y la probabilidad que resulta o en pérdida o en ganancia).

La innovación no sólo trata de cuantiosas inversiones en la experimentación científica. También la innovación tiene mucho que ver (muy en boga hoy día) con probar con pequeñas, nuevas ideas, prontamente asumiendo muchos pequeños riesgos y de inmediato corrigiendo los errores que dimanen de la asunción de tales riesgos (juntamente con los resultados adversos) y, sobre todo, asimilando y documentando los aprendizajes derivados (lecciones aprendidas, registradas y aplicadas con tino y premura para evitar la obsolescencia de lo “aprendido”). Luego, deberá continuar, sin parar jamás, este mismo ciclo y el lector verá cómo en su mente sobreviene la “identificación de conocimientos novedosos” (cuanto menos, para él o ella y quienes los acompañan), que éste (quien lee este texto y realiza los pequeños experimentos aludidos) puede poner en ejecución en forma productiva.

Muchas empresas de orígenes humildes han conseguido ser líderes mundiales innovando.

LA INNOVACIÓN COMO CONCEPTO ESTRATÉGICO ⁹

“Es importante destacar que cuando se habla en este texto de innovación, no se habla de innovación en un sentido estricto de producto/servicio, sino de innovación en un sentido mucho más amplio que abarca todos los conceptos empresariales: estrategia, procesos, productos/servicios...”

Citando el modelo desarrollado por Gary Hamel en "Liderando la Evolución" , un concepto empresarial comprende cuatro componentes principales: "Relación con el cliente", "Estrategia Clave", "Recursos Estratégicos" y "Conexiones de Valor". Así, una empresa innovadora es la que redefine total o parcialmente alguno de estos conceptos clave.

Pero se ha de tener en cuenta que la innovación es una causa para el éxito y no que las empresas grandes son las que innovan. Es habitual escuchar comentarios como "yo no tengo presupuesto para innovación. Nuestra empresa es pequeña para eso". Este es un gran error, se ha de tener en cuenta que la innovación no es sólo para las grandes empresas, ya que estas empresas han empezado siendo pequeñas y han llegado hasta donde están, entre otras cosas, por su cultura innovadora.

Innovar tiene un cierto riesgo y este será creciente en función de lo disruptiva que sea la innovación. Si simplemente se están buscando pequeñas mejoras respecto a lo existente, los riesgos serán menores. Si se está intentando reinventar un sector, los riesgos serán mayores pero también los resultados obtenidos serán mucho menores. De esta manera observamos que suele haber un equilibrio entre riesgos y resultados obtenidos.

⁹, Eduardo Navarro Socio Director de Improven Consultores, www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/38/innoconestrat.htm

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Además aparece el aspecto humano. Todas las personas nos sentimos cómodas con lo que conocemos y lo que nos ha funcionado para llegar hasta donde hemos llegado. Por ese motivo, hemos de "aprender a desaprender". A las personas nos cuesta mucho redefinir la estrategia de la organización olvidando las creencias que nos ha hecho llegar a donde estamos.

Actualmente, innovar no es una elección sino una obligación del mercado. A día de hoy, nadie puede dudar que la innovación es indispensable para ser competitivo.

Si no se innova, al final se compete en mercados en los que la oferta es básicamente igual y en el que la diferenciación se ha de basar en el precio en lugar de en la propuesta de valor hecha a los clientes, con lo que cada vez los márgenes son menores.

No hay que olvidar que aunque se persiga, y consiga, la excelencia operacional dará un margen extra, nuestros competidores pueden seguir el mismo camino alcanzando niveles similares de excelencia en sus operaciones y seguir así peleando en los márgenes.

Por ello una empresa basada en la excelencia operacional está sentada en una silla esperando que lleguen los competidores con nuevas ideas basadas en reingeniería, sistemas de información, benchmarking, gestión por procesos, o cualquier otra técnica que consiga llevarlos a los niveles de excelencia operacional que nuestra organización tiene.

Entonces parece claro que si no se innova, simplemente es una carrera hacia una excelencia operacional que tarde o temprano perderemos, o como mucho empataremos. La solución: no competir en guerras perdidas. Innovar y buscar

La innovación ya no es un valor añadido, sino que se ha convertido en el único camino hacia la competitividad.

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

Caso 1: Fábrica de Calzados

Una fábrica de calzados, SUTOR, de la localidad de Villa María, Argentina, vio menguar su rentabilidad en la década de los 90, debido a la política gubernamental de apertura de la economía permitiendo el ingreso irrestricto de la importación de calzados, fundamentalmente de Brasil y China, en una fallida política al no preparar a la industria nacional para la apertura de las fronteras luego de varios años de proteccionismo. Otro efecto negativo que tuvo que afrontar fue el alto valor de los salarios que hacían poco competitivo a los sectores industriales, sobre todo a este de gran utilización de mano de obra.

La situación se tornó insostenible hasta que finalmente quebró sobre el fin de la convertibilidad.

El empresario empezó a buscar alternativas de negocios, tratando de mantenerse en el rubro, aprovechando su experiencia, maquinarias y clientela.

Luego de probar distintos nichos, comenzó la fabricación de cintos de cuero.

Para esta actividad luego de la mala experiencia de una alta nómina salarial fija, comenzó a fabricarlos en forma personal, destinándole un gran esfuerzo. Con el tiempo contrató personal, pero en forma acotada.

Para el diseño de los modelos comenzó a observar las revistas de moda, de manera de copiar y readecuar tendencias, ante la falta de capacidad económica para contratar modelistas.

Apuntó al mercado de las boutiques, cuyo consumo no es abultado pero es de altos poderes adquisitivos.

La forma de venta fue al contado, ofreciendo la mercadería terminada y no levantando pedidos, para evitar el riesgo de que luego no se concretara la venta.

En la actualidad su empresa es exitosa con buenos niveles de rentabilidad.

Caracterización de la innovación

1. Analizó las oportunidades del mercado
2. Simplificó y enfocó para satisfacer una necesidad
3. Empezó por lo pequeño, en forma personal y no se sobredimensionó.
4. **Aplicó una gran dosis de trabajo.**
5. Readeculó sus maquinarias e instalaciones para el nuevo emprendimiento reduciendo al máximo la inversión de capital.
6. Suplió la falta de técnicos y diseñadores con ingenio, realizando benchmarking.

Caso 2: Fábrica de Columnas de Hormigón para Líneas Eléctricas de Alta Tensión

En la República Argentina existen pocas fábricas de columnas de hormigón para tendidos de redes eléctricas, las que están en condiciones de fabricar columnas de alta tensión se reducen a no más de cinco empresas, que están a su vez ubicadas en el centro del país, Córdoba y norte de Buenos Aires.

Por otro lado la falta de infraestructura eléctrica es bastante grande, agravada por las grandes extensiones del país.

La dificultad de traslado de las columnas por su gran porte, hacen que los costos de flete sean además muy importantes y de lento aprovisionamiento.

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Una de las empresas Cima Estructuras S.A., observó la posibilidad de negocio acercando la fábrica a los lugares de necesidad, disminuyendo el costo y mejorando la logística.

La primera apuesta fue construir una planta en la provincia de Santa Cruz, a tal fin presentó un plan de negocios al gobierno provincial. La provincia presentaba una gran potencialidad debido al escaso tendido de líneas que posee y la lejanía a los puntos de fabricación. El gobierno tomó la idea y licitó la construcción de una planta con la intención de explotarla el mismo. Si bien no era la idea de negocio original, se presentó y ganó la licitación con la idea de poder luego concesionarla. Al terminarla presentó una iniciativa privada para su explotación, en base a ella se licitó la explotación y nuevamente la ganó, explotándola en este momento.

La empresa continuó con su iniciativa y construyó una nueva planta, esta vez de su propiedad, en la provincia de Santiago del Estero, con el fin de poder abastecer a todo el norte, distanciándose enormemente respecto de su competencia, resultando a aquellos prácticamente imposible competir por fletes. Inmediatamente comenzó a fabricar debido a los fuertes planes eléctricos de la región.

La empresa desplazó a la competencia en dichas áreas, pasando en tres años de una facturación anual de dos millones de dólares a diez millones.

Caracterización de la innovación

1. Aplicó una fuerte imaginación y creatividad, rompiendo el status quo.
2. Determinó una gran necesidad de infraestructura y la dificultad para satisfacerla
3. Aprovechó los sistemas fabriles conocidos.
4. Se acercó a la demanda, condición favorable para productos de alto porte.
5. Salió del estatismo de las plantas instaladas
6. Insistió en la idea
7. **Realizó un gran esfuerzo de relocalización, lejana a su entorno conocido**
8. Cuestionó la forma tradicional de trabajar.
9. Transformó el sistema gerencial y organizacional descentralizando.
10. La fuerte inversión de capital fue rápidamente calzada con contratos de forma tal que prácticamente la inversión se autofinanció.

Caso 3: Asignatura de Gestión Agropecuaria en carrera Contador Público de la Universidad Nacional de Villa María

La Universidad Nacional de Villa María en la Provincia de Córdoba, Argentina, esta situada en una región típicamente agropecuaria. Entre la oferta académica que posee la universidad esta la carrera Contador Público que posee un perfil profesional convencional.

En el año 2002 se observó la conveniencia de brindar la capacitación a los alumnos de dicha carrera con una materia optativa sobre los conocimientos básicos acerca de la gestión de la empresa agropecuaria incorporándola como materia optativa. La iniciativa año a año vio crecer la matrícula a punto tal de ser en la actualidad una materia cursada por prácticamente la gran mayoría de los alumnos, a pesar de ser una materia optativa. La presencia de profesionales invitados: ingenieros agrónomos y médicos veterinarios, así como la visita a establecimientos agropecuarios, a empresarios y exposiciones ha servido para el estímulo de los alumnos. La elaboración de modelos de gestión aplicados ha generado trabajos muy interesantes. También es de resaltar un resultado secundario a través de las visitas a campo pues se esta procesando la caracterización de los

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

productores de la región con observación de la dinámica de la explotación, tamaño, recursos y tecnología aplicada.

Objetivos del curso

Objetivos generales

El alumno aprende a utilizar las herramientas informáticas, básicamente planillas de cálculo y el uso de la Sociedad de la Información, en especial la utilización de buscadores. Además conoce la actividad agropecuaria en forma global y en particular sus principales actividades. Estos conocimientos junto con los adquiridos a lo largo de la carrera sobre todo los de gestión y administración estratégica, son aplicados a los fines de poder planificar y gestionar una empresa agropecuaria, especialmente del tipo Pyme.

Objetivos específicos

- Aplicación de planilla de cálculo para la gestión
- Introducción a la Sociedad de la Información
- Conocimiento de la actividad agropecuaria en general
- Conocimiento de las actividades principales agropecuarias
- Conocimiento de actividades agropecuarias especiales y no tradicionales.
- Planificación, gestión y evaluación de la actividad agropecuaria

Contenidos

Conceptos generales de la actividad agropecuaria, características. Agricultura. Ganadería. Tambo. Servicios agropecuarios. Otras actividades agropecuarias. Caracterización. Presentación de modelos. Generación de casos.

Metodología de trabajo

Luego de una capacitación sobre la temática a través del docente y profesionales del área invitados, los alumnos trabajan en equipos realizando relevamientos de campo sobre cultivos específicos o actividades ganaderas o de labores rurales, para luego ser expuestos al resto del curso compartiendo los conocimientos y experiencias.

Las presentaciones son desarrolladas en Power Point y Excel, desarrollando análisis, los cuales incluyen presupuestos, gestión real, determinación de rendimientos, precios, enumeración de labores e insumos, costos, resultados, indicadores, como puntos de equilibrio, inversión, rendimiento, análisis de desvíos y finalmente análisis de la experiencia de campo .

Caracterización de la innovación

- Se observó una necesidad profesional de los alumnos en el campo específico.
- No se inventó nada, solo se sistematizaron los medios para su instrumentación.
- Se involucró a los alumnos en el proceso.
- Se innovó en materia de conocimientos tradicionales del área profesional.
- Se cubre una necesidad empresaria de asesoramiento.
- Se innovó en el proceso de enseñanza aprendizaje mediante un esquema participativo y presencia de campo.
- Se innovó también en el resultado, dado que los alumnos adquieren herramientas de aplicación concretas de asesoramiento profesional para la gestión.

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

- La investigación sobre el perfil del empresario agropecuario y de la gestión de las empresas del sector de la región permitirá transferir conocimientos de la universidad.

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

CONCLUSIONES

El concepto de innovación fue introducido en el ámbito económico por Schumpeter quien, desde el comienzo de sus trabajos en 1911, se interesó por el papel preponderante de innovación (tanto tecnológica como no tecnológica) en el desenvolvimiento económico. Para Schumpeter el acto empresarial consiste, pues, en la introducción de una innovación y conduce de este modo a la obtención de beneficios. La introducción de innovaciones supone una disminución en los costes de la empresa que la ha llevado a cabo, o bien, un incremento en el precio de los bienes producidos por la empresa.

Peter Drucker afirmaba: "Las empresas deben liderar el cambio, no la innovación. Hoy necesitas de la organización que sea capaz de liderar el cambio, no la innovación. Hace cinco años se dio a luz una ingente cantidad de literatura sobre la creatividad, elemento esencial de la innovación. Sin embargo la creatividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo. Hace cincuenta años todas las empresas querían ser innovadoras, pero a menos que fueras una empresa capaz de liderar los cambios bruscos del mercado, era imposible tener una mentalidad innovadora.

Clayton M. Christensen en "El dilema de la Innovación" afirma que la misma es absolutamente necesario. Sin embargo exige que sea un proceso continuado y, sobre todo, organizado.

Así vemos que la innovación producto de un espíritu emprendedor y creativo son las herramientas estratégicas para el crecimiento.

Los casos analizados son muestras de ello. Han sido ejemplos exitosos, también hay fracasos como ejemplos. Pero no hay mayor fracaso que la inacción que deviene en la muerte.

Se ha tratado de mostrar también un ejemplo donde estos principios pueden ser aplicados a la educación superior, y como esto puede transferir conocimientos al mundo productivo.

Podemos concluir que la innovación como herramienta estratégica debe estar apoyada en dos pilares la actitud y el esfuerzo.

LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

BIBLIOGRAFÍA

[Andrés Fernando Ruiz F](#), [gestiopolis.com](#)

Eduardo Navarro Socio Director de Improven Consultores, www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/38/innoconstrat.htm

Carlos López, www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/24/orgin.htm

“ENTREVISTA CON PETER DRUCKER, CREADOR DEL 'MANAGEMENT'”, por: [Javier Huertas](#) ,

http://www.infocomercial.com/articulos/barticulos.php?tipo_art=unico&id_articulo=9400&cod_sitio=3

JOSEPH A. SCHUMPETER , Dinámica y Desarrollo Teoría del desarrollo económico

La innovación y el empresario innovador. Drucker Peter, Ediciones Apóstrofe. S.L., 1997. ISBN: 8445500996

www.ceco-cordoba.es/portalceco/tecnologia/innovacion/default.aspx