

Enterprise Innovation Model

Cómo las
empresas de
Latinoamérica
enfrentan
la nueva
competencia

■ Por Diego Vallarino

Este estudio trata de explicar por qué algunas empresas de América Latina son innovadoras y registran niveles altos de competitividad. La respuesta que se encontró fue la implementación exitosa de tres disciplinas (Gestión del conocimiento, Innovación y Market Focus), que unidas se potencian una a la otra creando un espiral de crecimiento y maximizando su competitividad

Introducción

Pensemos un momento en la competitividad que tienen las empresas en América Latina. ¿Son todas iguales? A simple vista, uno no tiene que pensar mucho para responder rápidamente que no. Esta pequeña respuesta es muy potente en sí misma porque nos brinda un manto de luz sobre dos temas fundamentales.

El primero de ellos es que la respuesta a la diferencia en la competitividad no tiene relación directa con una variable endógena particular, tal cual nos tienen acostumbrados los empresarios en nuestros países. Cuántas veces hemos escuchado a los empresarios decir que el gobierno no nos ayuda, los sindicatos no nos entienden, el riesgo país está “matando” nuestra política de financiamiento,...

No queremos decir con esto que dichos factores no sean importantes y que no afecten a la gestión de la empresa, lo que decimos es que a través de nuestro análisis podemos confirmar

Diego Vallarino. *Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público, Universidad de la República; MBA International Programme de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile; GCP en Innovación Estratégica de The Wharton School, University of Pennsylvania; Profesor invitado del IEEM en Gestión de la Innovación.*

✉ diegov@moxiongroup.com

que las empresas son exitosas por lo que hacen, es decir, gracias a actuar sobre las variables en las cuales son capaces de influir.

El segundo, y he acá la buena noticia, es que podemos actuar sobre los factores críticos de éxito, lo que implica que son los empresarios los responsables de que la empresa mejore su gestión y por ende su competitividad.

¿Pero cuáles son esas variables endógenas que hacen que una empresa de América Latina pueda triunfar en el mundo hiper competitivo de hoy, donde las economías han comenzado a insertarse en el mercado global?¹.

En nuestro estudio² de empresas innovadoras de América Latina, pudimos encontrar que existe un modelo de gestión que surge de la interrelación entre tres disciplinas basadas en una plataforma tecnológica viable³ y una cultura de “*hacer pero pensando diferente...*”.

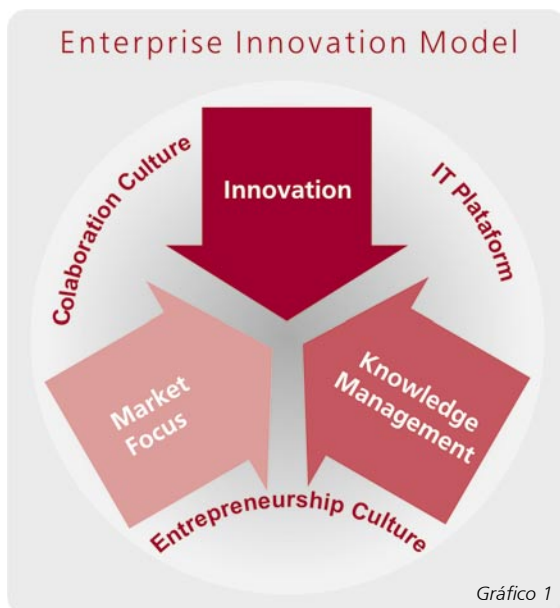


Gráfico 1

I. Gestión del conocimiento (KM)

El trabajo es un conjunto de datos, información y conocimientos, encaminados hacia la acción. Cuando se combina con éxito datos, información y conocimiento, generalmente la recompensa es una transacción beneficiosa para la empresa.

Podemos considerar a la Gestión del conocimiento como la transformación de datos en información, de esa información en conocimiento, y de la dis-

1. SUÁREZ F. y OLIVA R. Learning to Compete: How firm transform themselves in the face of radical change. 2002.

2. Objetivo del análisis: Dado que son empresas con Headquarters en América Latina y son innovadoras, interesa conocer qué modelo de Organización y Gestión han utilizado.

Limitantes:

1. Se seleccionaron empresas de diferentes industrias y nacionalidades latinoamericanas, que han tenido un incremento de veces de ventas en las ventas, medidas en términos reales en los últimos años. Con esto se deja de lado el efecto coyuntural de la inflación ocurrida en los países de la región en los últimos años.

2. Se seleccionaron empresas netamente latinoamericanas con un porcentaje no menor al 90% de su personal jerárquico con estudios o experiencia de no más de dos años fuera de América Latina. Con esto se deja claro que la cultura de trabajo en la empresa, si bien se cuenta con el conocimiento de las mejores prácticas a nivel mundial, es netamente latina.

En resumen, se trata de empresas netamente latinoamericanas, referentes en su industria con crecimientos en número de veces en su tamaño.

Metodología:

Para la prueba de la teoría se utilizaron entrevistas y cuestionarios semi-abiertos con los mayores referentes de las empresas consideradas.

3. Cuando decimos viable, estamos diciendo que la plataforma de tecnología de la información (IT) que se vio en la muestra de empresas no implicaba que fuese de última generación, es decir, no tenían en muchas de ellas las últimas novedades en hardware y software. Lo que sí era diferencial con el resto de empresas era la integración entre Tecnología y Gestión, lo que resultaba en un beneficio importante.

[continúa ●●●]

tribución de ese conocimiento a través de toda la empresa.

La verdadera gestión del conocimiento es la habilidad de tomar información que ha sido almacenada pasivamente en la mente de las personas y hacerla pública, procesable, útil y explícita⁴.

Movilizar una nueva clase de recursos requiere de un sistema de gestión del conocimiento que pueda maximizar el uso de la información y el profesio-

... Cuando se combina con éxito datos, información y conocimiento, generalmente la recompensa es una transacción beneficiosa para la empresa

nalismo de una empresa, en tanto que facilite y hasta institucionalice el aprendizaje organizacional sostenido. Las empresas que se estudiaron han comprendido que la gestión del conocimiento es una de las formas de crear valor para la empresa y así lo aplican.

1. Razones por las cuales la gestión del conocimiento es tan importante

A continuación, presentaremos algunas razones que quedaron de manifiesto en el estudio por las cuales el conocimiento es la base de la creación de valor en las empresas que estudiamos:

Globalización. Operar en varios lugares a la vez y separados geográficamente obliga a las empresas a trabajar con sistemas tecnológicamente desarrollados para poder compartir la información lo más rápido posible.

Velocidad. Una combinación de globalización, desregulación e incremento de confianza en las siempre cambiantes tecnologías está forzando a los negocios a operar en ciclos de mercado más breves. Por tanto, los planes deben hacerse, cambiarse, modificarse, etc. con más rapidez que nunca. La

4. QUIN, James B. *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*. Sloan Management Review, vol. 40, n.º. 4, pp. 9-21, 1999.

5. SENGE P. *La Quinta Disciplina*. Ed. Granica, España, 1997.

maniobrabilidad necesaria para trabajar con efectividad en los negocios requiere acceso inmediato a la información y al conocimiento.

Dispersión del trabajador. Los empleados son cada vez más movibles y geográficamente dispersos. Esto hace que la distribución del conocimiento intra-compañía cara a cara sea cada vez más ineficaz. El alto rendimiento de un trabajador es también otro aspecto de la necesidad de mejorar en conjunto su entrenamiento, educación y acceso al conocimiento.

Relaciones de negocios más estrechas.

A medida que las empresas se comprometen en relaciones más estrechas con clientes, proveedores y hasta con los competidores, están expuestas a muchas más fuentes de aprendizaje potencial. Muchas compañías consideran el KM ante todo como una actividad interna, cuando en realidad es a menudo una oportunidad de aprendizaje como consecuencia del relacionamiento con el medio.

Tecnología. La convergencia de sistemas avanzados de comunicación, el *groupware* y la web, proveen el fundamento técnico necesario para sostener el *management* del conocimiento en toda la extensión de la empresa. En otras palabras, a medida que crecen las intranets como plataformas organizacionales corrientes, aumenta la oportunidad para el KM sofisticado y altamente concentrado.

Por estas y otras razones, las empresas estudiadas han llegado a aceptar que el conocimiento es con frecuencia un recurso económico y que el trabajador capacitado es su capital corporativo esencial.

2. Creación, ampliación y distribución del conocimiento. ¿Cómo trabajan las empresas del estudio?

Nuestras empresas entendieron que el *Management* del conocimiento es mucho más que una simple conversión en la calificación o la terminología, es una serie de importantes cambios radicales en

muchas de las tecnologías de la información, que podemos descomponer en tres áreas básicas⁵:

- a. Creación
- b. Descubrimiento y explotación
- c. Distribución

La gestión del conocimiento como competencia organizacional está basada sobre tecnología de *groupware*, mensajería y bases de datos. Los gerentes de las empresas de estudio han logrado integrar información estructurada y no estructurada con procesos de trabajos cooperativos. El acierto fundamental no es simplemente encontrar o descubrir información, sino que se trata de enriquecer la agilidad de la organización, su capacidad de respuesta y su creatividad. Como se puede ver en el gráfico, este enriquecimiento requiere de un esfuerzo realizado por tres caminos a través de los cuales el conocimiento es creado, distribuido y ampliado.

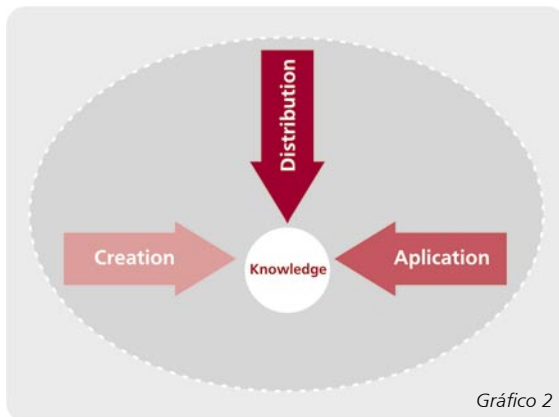


Gráfico 2

En general, la organización de las TI tiende a enfocarse en primer lugar en la **distribución** del conocimiento, tal vez porque de todo el proceso esta es la parte más dependiente de la tecnología. El énfasis en la distribución se apoya en tecnología sofisticada de búsqueda y almacenamiento, y apunta a hacer llegar la información correcta a las personas correctas.

La **creación y ampliación** son los pasos más críticos y difíciles de esta trilogía. Requieren más

que un fantástico *software*. Estudios realizados por Xerox Pahc, demostraron que el aprendizaje organizacional, otra dimensión para la ampliación y creación del conocimiento, es fundamentalmente social. La gente normalmente interactúa en equipos, a través de estos el conocimiento nuevo surge continuamente, por lo que el papel de la tecnología es extender este ciclo en tiempo real, de modo asincrónico y de largo alcance de distribución.

Podemos resumir entonces que los imperativos de las empresas de la muestra para afrontar la era del conocimiento, pasa por administrar el conocimiento organizacional efectivamente. Este proceso se enfoca en cuatro etapas:

Perspectivas	Imperativos en la administración del conocimiento
ESTRATEGIA	Articular claramente la estrategia del conocimiento organizacional alineada con los requerimientos de la estrategia de negocio de la empresa, los requerimientos de mercado y la evolución de la competencia
ESTRUCTURA INTERNA	Crear los procesos y estructura necesaria para sustentar la estrategia de gestión del conocimiento y su implementación efectiva
TECNOLOGÍA	Aprovechar todas las posibilidades que da el avance tecnológico para aumentar la cantidad, calidad y rapidez con la cual el conocimiento puede ser compartido
HUMANA	Afrontar el proceso de transformación cultural de la empresa para coordinar el capital humano de la empresa conjuntamente con la estrategia de negocios de la organización, en un ambiente de aprendizaje en equipo y actitud positiva para la innovación.

[continúa ●●●]

3. Dificultades de la Gestión del conocimiento

Pero no es todo felicidad. Al consultar a los directivos de las empresas estudiadas acerca de cuáles habían sido las dificultades en el proceso de cambio, éstos mencionaron las siguientes:

a. Volumen de Información. El volumen de información puede convertirse en un inconveniente. Si el sistema se sobrecarga con material irrelevante, los empleados no se molestarán en buscar ninguna información.

b. Falta de Incentivo. Como hemos visto, si el conocimiento es poder, ¿por qué compartirlo? Las

... Podemos resumir que afrontar la era del conocimiento pasa por administrar el conocimiento organizacional efectivamente

empresas reconocieron esta limitación y la combaten por medio del incentivo para la divulgación del conocimiento.

c. Carencia de *know how* o experiencia. El problema radica en que pocas personas tienen la voluntad de documentar sus ideas y sus experiencias.

d. Rápida obsolescencia. El rápido ritmo de cambio de los negocios puede fácilmente transformar en obsoletas ciertas formas de conocimiento. Es por esta razón que las bases de datos deben estar permanentemente al día ya que de otra manera pierden su valor.

Como vimos, existen varios problemas relacionados con la gestión del conocimiento, pero esto no quiere decir que no puedan ser sorteados. Lo que podemos recomendar por medio de este trabajo, es que la dirección de la empresa se involucre lo más posible con el proceso de gestión del conocimiento. También tener sumo cuidado en los problemas culturales que pueden tirar por el piso todo el proceso de KM.

II. Innovación

Podemos definir a la innovación en los negocios como el descubrir e implementar lo “nuevo”. Esto incluye: nuevas tecnologías, nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevos mercados, nuevos canales de distribución y nuevos modelos de negocios.

Tal cual se menciona por Ruelas-Gossi, Sull y Escobardi⁶ en su artículo, la innovación en América Latina es perfectamente posible, independientemente de la carencia de capital de riesgo, de una relación débil entre investigadores académicos-empresas, y de un sistema deficiente de patentes.

El modelo que pudimos extraer de nuestra investigación de las empresas de América Latina nos permite darnos cuenta que la forma de encarar

y considerar a la innovación es diferente a la llevada a cabo por empresas que tienen un marcado liderazgo en el tema de la innovación como lo son Nokia, 3M y Sony.

Los proyectos innovadores elaborados por las empresas estudiadas se clasifican, dependiendo de ámbito de impacto, en:

Ámbito corporativo y/o del conjunto de la empresa. Son aquellos proyectos de innovación cuyo impacto abarca a más de una de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de la empresa, y corresponden

6. SULL, RUELAS-GOSSI, ESCOBARI. *Innovating around obstacles. Strategy & Innovation* HBSP. 2003.

a innovaciones de gran envergadura y alto riesgo, y que por lo tanto requieren de un mayor tiempo de desarrollo para la obtención de resultados.

Ámbito de las unidades de negocios y del centro corporativo. Corresponden a proyectos de innovación que impactan directamente en una de las empresas del grupo o en el nivel corporativo, y cuyo proceso de desarrollo será abordado directamente por la unidad implicada.



Gráfico 3

Ámbito de proceso o área específica. Corresponden a proyectos de innovación cuyo nivel de impacto repercute en el plano de un proceso o área específica al interior de una unidad de negocios.

Pudimos ver que a diferencia de esos gigantes que realizan sus innovaciones en el área corporativa (Nokia, Samsung,...), estas empresas realizaban el mayor porcentaje de innovaciones en procesos, seguido en cantidad por innovaciones en la UEN.

Para esto, habitualmente se crea un fondo de inversión interno que se destina a proyectos que realmente posean alto riesgo y por ende alto retorno. La relación riesgo/retorno varía en función del tipo de ámbito donde se realiza la innovación.

A continuación, en el gráfico 4 podemos esquematizar el proceso general (independiente del ámbito en donde se va a dar la innovación) que se aplica en las empresas estudiadas:

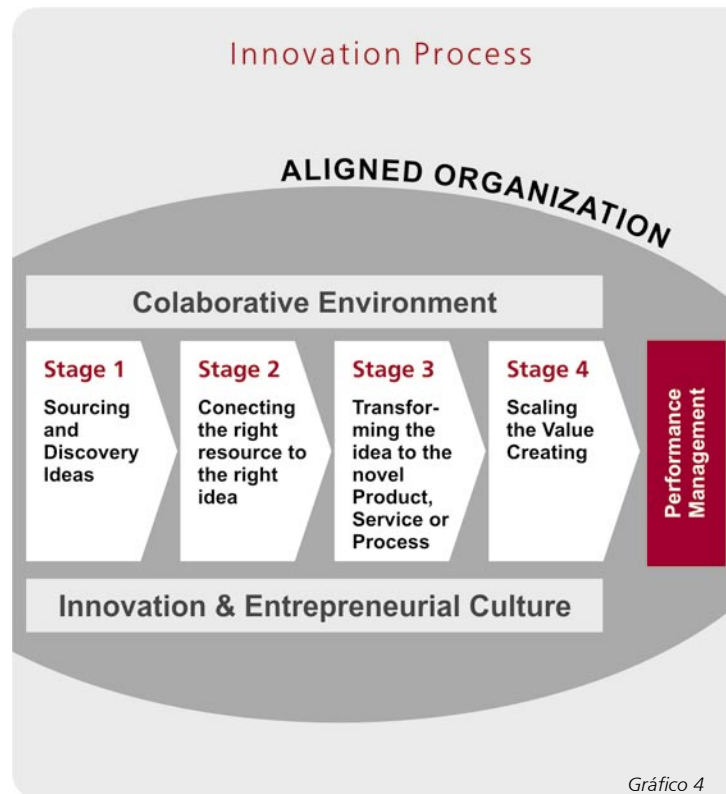


Gráfico 4

La primera etapa consiste en tratar de generar nuevas ideas. Se ha trabajado, por parte de los gerentes, en tratar de crear una cultura de no tener miedo por parte de los integrantes de la organización al momento de presentar sus ideas. Es más, se incentiva en el 100% de las empresas estudiadas, la generación de ideas tanto por parte de los empleados (de todo nivel jerárquico) como por los proveedores y clientes de éstas.

La segunda etapa, a nuestro juicio lo que hace que estas empresas sean diferentes y puedan dominar la innovación en América Latina como lo hacen, es poder relacionar las ideas correctas con los recursos necesarios.

Ahora se reconoció por parte de estas empresas que se debió pasar por varios problemas antes de dominar esta etapa. El primero de ellos fue que habitualmente se asignaba el estudio y la implementación de la nueva idea a un equipo que estaba integrado por gente de diferentes departamentos de la organización, pero que por ser éste tan sólo

[continúa ●●●]

un proyecto no 100% seguro de concreción, debía realizarse en tiempo marginal, ya que al personal responsable se les mantenían las tareas habituales. Esto hacía que la gente estuviera más preocupada por las funciones propias de su puesto de línea que por la consecución del proyecto de innovación.

El segundo problema fue crear una cultura de cambio. La mayoría de los gerentes veían a la innovación como algo de “moda”, que estaba bien que se hiciera pero después de realizar, según ellos, las tareas importantes de la empresa. Se debió lograr

... Las empresas estudiadas, en su mayoría, no se preocupan de la competencia; y es ahí donde estas empresas crean la diferencia

que los gerentes comprendieran la importancia de la innovación para poder pasar de un comité de innovación aislado en la empresa a formar una empresa realmente innovadora.

Como último problema, muchas veces la herramienta para sobrepasar el problema anterior fue encontrar una forma de cuantificar los logros a corto plazo que brindara señales claras de que el camino era el de innovar.

Una vez que se ha pasado la etapa dos del modelo de innovación, las etapas siguientes son más “amigables” dado el entendimiento del proceso, aunque no menos fáciles.

En la **tercera etapa** se reconoció como un problema crítico en la implementación la falta de cultura en América Latina en lo referente a la colaboración extra empresa. Estas empresas habían aprendido esto por el lado difícil, ya que no habían podido ingresar a mercados por la falta de volumen en su

producción y/o por acceso al conocimiento específico del mercado objetivo.

En la **última etapa** del proceso el objetivo es tratar de crear volumen en la innovación realizada para poder generar valor a través de esta vía, creando así barreras de entrada (esta etapa se aplica perfectamente para cualquier tipo de innovación, no solamente de productos o servicios).

III. Market Focus

Del análisis de la muestra de empresas surgió el hecho que todas tienen su mirada puesta permanentemente en el mercado. Se han convertido en expertas en estudiar el mercado y a sus propios clientes, y apoyan gran parte de su implementación en la IT.

Hemos visto que estas empresas permanentemente están evaluando su cartera de clientes para determinar su rentabilidad. Realizan una tarea similar a la realizada por los corredores de bolsa de Wall Street, en lo referente al rendimiento de sus activos.

A su vez, pudimos apreciar que tienen un enfoque de demanda más que de competencia. Acá me gustaría detenerme. ¿Qué quiero decir con esto? Las empresas estudiadas, en su mayoría, no se preocupan de la competencia. ¿Cómo, en este mundo súper competitivo, una empresa no se preocupa de la competencia? Y es ahí donde estas empresas crean la diferencia. La explicación radica en el proceso de *Market Focus*.

El proceso de *Market Focus* de la empresa es el siguiente:



Primero se realiza una evaluación de los clientes. Si por el resultado de ese proceso se determina que el cliente es rentable, automáticamente se utiliza el *Marketing* relacional.

El objetivo del *marketing* relacional es convertir el actual monólogo existente entre las marcas y los consumidores en un diálogo, en el que ambas partes se benefician del intercambio de información, convirtiendo lo que antes era una transacción en una relación. De esta manera, al igual que las personas, la empresa y sus consumidores colaboran en la búsqueda de un beneficio mutuo.

Toda relación está basada en el conocimiento mutuo, y por ello el *marketing* relacional intenta conocer al máximo al consumidor, con el fin de poder “hablar” su mismo lenguaje, personalizando al

... El *marketing* relacional intenta conocer al máximo al consumidor, con el fin de poder “hablar” su mismo lenguaje

máximo la relación, de tal forma que el consumidor se sienta tratado de forma exclusiva. El *marketing* relacional es reconocer que cada consumidor tiene un “valor potencial”, y diseñar una estrategia destinada a “realizar” dicho potencial.

Ahora, para muchas empresas los clientes rentables son pocos. Por lo tanto, las empresas de la muestra apuestan por enfocarse básicamente en la masa del mercado.

Estudian cuáles son las características de los productos y/o servicios que crean valor para la masa de consumidores y modifican las características de sus productos para captarlos (por eso decimos que es un enfoque de demanda).

Este cambio de producto muchas veces tiene como costo perder algún cliente, pero según los empresarios entrevistados, muchos clientes no se van porque la fase de fidelización se hizo muy bien. En caso opuesto, la pérdida de clientes es directamente aceptada como costo de cambio.

Por lo tanto, el éxito de mercado de las empresas analizadas se basa en conocer perfectamente al mercado y a sus clientes, fidelizando a los que crean valor y apostando por la masa de mercado sin preocuparse de la competencia a través de un enfoque de demanda.

Conclusiones y recomendaciones

De la interacción de estas tres disciplinas, Gestión del conocimiento (KM), Innovación y *Market Focus*, surge la explicación de por qué estas empresas pudieron hacer realidad el objetivo de toda empresa, ser competitivo y mantener un nivel de crecimiento importante, haciendo crecer en número de veces a la empresa.

Ahora, podemos ver que existen sinergias bien claras entre dos disciplinas. Por ejemplo, cuando analizamos en el estudio la interacción entre el *Market Focus* y la Gestión del conocimiento, encontramos que las empresas tenían una idea acabada de qué es lo que quiere el cliente realmente. Y a través del KM esto es sabido, no solamente por el departamento comercial, sino por toda la organización en su conjunto (Producción, Finanzas, RRHH,...) gracias a la plataforma de IT.

A su vez, cuando analizamos la interacción entre *Market Focus* y la Innovación entendimos por qué las empresas podían realizar innovaciones en productos y servicios sin tener miedo a equivocarse, ya que conocían perfectamente cuáles eran las expectativas de su mercado objetivo, tanto de los *leader users*, como de los clientes masivos. Esto le permitía mantener una ventaja sostenible, muchas veces a través de crear nuevos mercados.

[continúa ...]

Por último, cuando se estudió la interrelación en Innovación y Gestión del conocimiento se encontró como resultante una transformación permanente de la cultura de la empresa logrando así crear una “empresa innovadora”, capaz de lograr competitividad en un mundo no lineal.

Lo que podemos sacar en claro de nuestro análisis es que existen empresas de América Latina que están apostando muy fuerte a la competitividad global con un modelo organizacional bien definido.

Estas empresas han logrado cerrar el círculo en lo referente a las tres disciplinas que hemos estudiado. En este círculo cada disciplina se potencia una de la otra creando una espiral de crecimiento, llevando a la empresa a crecer rápidamente.

Mi recomendación para el resto de las empresas que como estas, quieran estar a la cabeza del mercado, es que comiencen los esfuerzos en la aplicación de al menos dos de las tres. Como vimos, la sinergia entre dos variables crea valor; el problema es que las tres en su conjunto, no solamente lo crean, sino que lo aseguran y propagan en el tiempo. 🍷

🍷 Bibliografía

QUINN, James B. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, vol. 40, pp. 9-21, 1999.
NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. Social Capital, Intel-

lectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), pp. 242-266, 1998.

NELSON, R. Why do firms differ and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, pp. 61-67, 1991.

NELSON, R. (ed). “National innovation systems: a comparative analysis”. New York: Oxford University Press, 1993.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. 5 (1), pp. 14-37, 1994.

PORTER M. What is Strategy. *Harvard Business Review*, 74 (6), pp. 61-78, 1996.

SENGE P. *La Quinta Disciplina*, Ed. Granica, España, 1997.

SUÁREZ F. y OLIVA R. Learning to Compete: How firm transform themselves in the face of radical change. *Business Strategy Review*, 13 (3), pp. 62-71, 2002.

SULL, RUELAS –GOSSI, ESCOBARI. Innovating around obstacles, *Strategy & Innovation* HBSP, 2003.

TSOUKAS H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management journal*. 17, pp. 11-25, 1996.

VON HIPPEL, E. Toolkits for User Innovation: The Design Side of Mass Customization MIT Sloan School of Management Working paper # 4058, February 1999.

ZACH M. *Managing codified knowledge*. *Sloan Management Review*, vol 40, nº 4, pp 45-58, 1999.



HIGIENE INSTITUCIONAL

Tel.: 400 9779* - www.perisolonline.com