



Ver más allá.
Actuar ahora.

Innovación en Argentina y Brasil “¿Cómo gestionan la innovación las empresas?”

En el mundo competitivo moderno la innovación juega un rol preponderante, las naciones invierten en actividades de investigación y desarrollo con el propósito de generar nuevos productos y servicios. En esta carrera el hemisferio norte de nuestro planeta le ha sacado ventaja al hemisferio sur.

Hay algunos países de la región como Brasil, Chile y Argentina, que están haciendo un esfuerzo para revertir la situación, aunque según el WEF (World Economic Forum) las posiciones en el ranking de capacidad de innovación estos tres países están por encima del puesto 40, Chile en puesto 43, Brasil en el 55 y Argentina en el 104, posiciones francamente decepcionantes, tanto como cuando analizamos según la misma fuente el número de patentes (pedidos) por millón de personas, Suecia que es el número uno con 302 pedidos de patentes versus Chile 5,7, Brasil 2,9 y Argentina 1,2.¹

Si bien Brasil y Argentina están invirtiendo en actividades de ciencia, tecnología e innovación un porcentaje de sus PBI importante, surge una pregunta ¿Cómo se está gestionando la innovación en Argentina y Brasil a nivel de las empresas?

El Centro de estudios de innovación y estrategia para latinoamérica (CIEL) conformado por la consultora Symnetics de Brasil, el IAE Business School (Argentina), Intercement de Brasil (Grupo Camargo Correa) y Pronto! de Uruguay (Grupo Scotiabank), han comenzado un estudio de campo para determinar cuáles son las mejores prácticas que están utilizando las empresas más innovadoras a efectos de detectar oportunidades de mejora para todo el grupo de empresas de la región.

Un modelo de gestión de la innovación

El CIEL² ha desarrollado un modelo de gestión de la innovación y lo está testeando en empresas del Brasil, Argentina y próximamente en empresas de Méjico, Perú y Colombia. El modelo se basa en cuatro elementos primordiales que interactúan entre si: Management,

¹ The Global Competitiveness Index 2013–2014: Innovation Report

² CIEL: Centro de Innovación y Estrategia para Latinoamérica

Organización, Procesos y Cultura de innovación. A su vez estos cuatro macroelementos están operativizados en cuatro ejes que son: Estrategia de innovación, despliegue de la estrategia de innovación, clima para innovar y actitud hacia la innovación, podemos apreciar el modelo en la figura 1



Fig 1: Gestión de la innovación

Descripción del Modelo

Como adelantamos el modelo cuenta con 4 ejes los que a su vez están compuestos por mejores prácticas o dimensiones en cada uno.

Eje Estrategia de Innovación:

Formulación explícita y conocida: ¿La formulación de la estrategia es explícitiva y conocida por todos en la organización?

Gestión de portafolio de innovación: ¿Existe algún proceso que permita identificar, priorizar e implementar un set de iniciativas de innovación?

Visión de largo plazo: ¿Existe una visión inclusiva y compartida por todos los colaboradores en la organización?

Responsable de la innovación en la organización: ¿La innovación es prioridad y está formalmente definida con un líder o director de la innovación?

Estructura para innovar: ¿La innovación es prioridad y está formalmente definida con recursos en la estructura organizacional?

Eje Despliegue de la estrategia de innovación:

Procesos formales: ¿La empresa cuenta con un proceso formal de gestión de la innovación, aplicado en toda la compañía?

Recursos económicos: ¿Hay presupuesto de inversión suficiente para llevar el esfuerzo de innovación para toda la organización?

Experimentación: ¿La empresa cuenta con un proceso formal de experimentación de los nuevos conceptos, productos y servicios?

Vínculos con Ciencia & Tecnología: ¿La empresa mantiene vínculos con organizaciones externas de ciencia, tecnología e innovación?

Equipos de innovación heterogéneos: ¿Los equipos de innovación se integran con personas de distintas áreas y profesiones?

Innovación abierta: ¿La empresa integra en su proceso de innovación a clientes, canales, colaboradores y proveedores?

Eje de la actitud de la organización para innovar:

Desafíos: ¿Las personas de la organización están emocionalmente involucradas en lograr desafíos innovadores?

Libertad: ¿Las personas tienen iniciativa para innovar más allá de lo indicado por sus jefes? ¿Hay espacio para pensar ideas fuera de la cultura de la empresa?

Apoyo de las ideas: ¿Hay un ambiente positivo y constructivo, las ideas son bien recibidas y se promueven?

Toma de riesgo: ¿La organización tolera la incertidumbre? ¿se promueve la cultura del experimento por encima del análisis analítico?

Tiempo para pensar: ¿Las personas disponen de un tiempo determinado para elaborar ideas?

Eje del clima de la organización para innovar:

Confianza: ¿Las personas se sienten seguras en su trabajo, todos se sienten cómodos aportando ideas para su discusión?

Dinamismo: ¿El ambiente es dinámico?, ¿los métodos de abordar los temas se pueden cambiar con frecuencia?

Alegría: El ambiente es tranquilo, distendido y hay mucho humor

Debates: ¿Hay contra punto de ideas, de puntos de vista, todas las personas son escuchadas, no importan las jerarquías para exponer las ideas?

Conflicto: ¿Las tensiones personales son mínimas, las personas se aprecian más allá de las diferencias de opiniones?

Principales conclusiones o hallazgos

a) Generalidades

La muestra de empresas en ambos países fue dividida en dos grupos: el grupo más innovador y el grupo menos innovador, esta diferenciación se hizo de acuerdo al resultado en ventas, contribución marginal y números de lanzamientos exitosos que obtuvieron las empresas con las innovaciones realizadas en los últimos tres años.

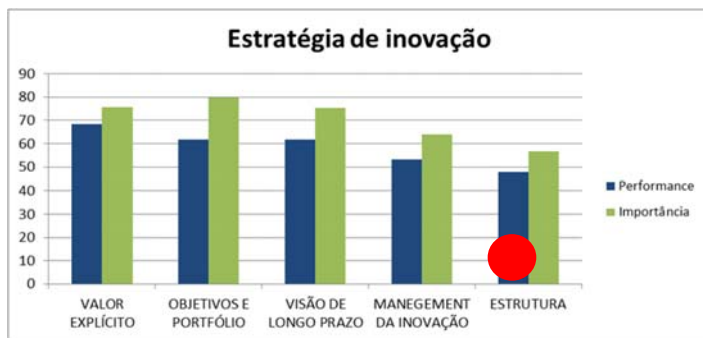
En primera medida la mayoría de las empresas tanto argentinas como brasileñas están asignando un valor estratégico a la innovación y esa prioridad viene creciendo, esto ratifica la necesidad de profundizar los modelos de gestión de la misma para tener una mayor tasa de éxito en las iniciativas de innovación.

Otra conclusión genérica que podemos puntualizar es que el tipo de innovación en ambos países tiende a concentrarse en las innovaciones denominadas incrementales y derivativas, o sea pequeños cambios y/ o ampliación de familias de producto y mucho menos en innovación disruptiva quizás porque conlleva mayor riesgo, incertidumbre y tiempo.

Antes de presentar los resultados y comparaciones aclaramos que a las empresas estudiadas se les pidió que para cada dimensión o práctica ponderarán la importancia de la misma para innovar y valorizaran la performance lograda en su organización en dicha práctica o dimensión.

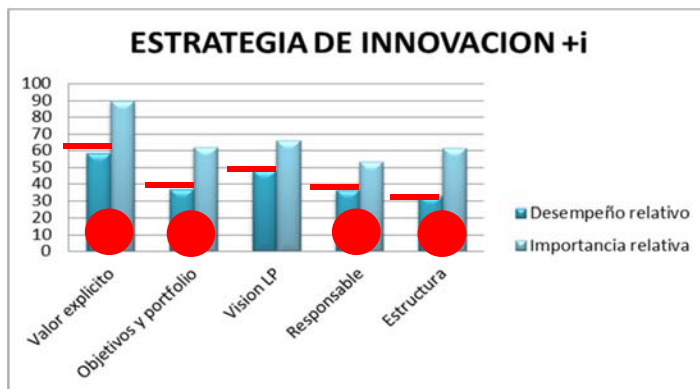
a) Eje estrategia de innovación

A continuación podemos ver los dos gráficos que muestran



Empresas más innovadoras Brasil

Fig1



Empresas más innovadoras Argentina

Fig 2

Los análisis nos permiten inferir que desde el punto de vista la importancia asignada a cada dimensión hay diferencias significativas en la dimensión “valor explícito de la estrategia de innovación” para las empresas innovadoras argentinas es lo más importante, mientras que en las empresas brasileras no solo esa dimensión es importante sino además comparten el nivel de importancia otras dos dimensiones: “Objetivos y portfollio” y “visión de largo plazo”. Esto les da a las empresas brasileñas una clara ventaja al desarrollar la innovación saliendo del corto plazo y manejando mejor el riesgo al tener incorporado el concepto de portafolio de proyectos de innovación.

Desde el punto de vista de la performance en cada dimensión el grupo de empresas brasileras más innovadoras respecto de sus pares menos innovadoras hay diferencias significativas a favor del grupo más innovador, en la dimensión tener una “estructura” que apoye y desarrolle la innovación, (círculo rojo fig 1)

Al evaluar la performance en la empresas innovadoras de Argentina lo primero que se observa es una menor performance en todas las dimensiones comparadas con las empresas brasileras (líneas rojas Fig 2).

Mientras que la comparación de performance entre el grupo más innovador de Argentina y el menos innovador las diferencias significativas se observan en las dimensiones: Valor explícito, objetivos y portfollio, responsable de la innovación y estructura (círculos rojos fig 2) , esto nos indica que las diferencias de gestión entre los que mas innovan y los que menos innovan en Argentina son mucho más sustanciales que en Brasil , en este país las empresas parecen estar más parejas en cuanto a la dimensión “estrategia de innovación”.

C) Eje de la implementación estrategia de innovación

En forma idéntica al eje de la estrategia de innovación las empresas respondieron sobre la importancia y la performance en cada dimensión, pudiéndose ver lo siguiente:



Fig 3 Empresas más innovadoras de Brasil

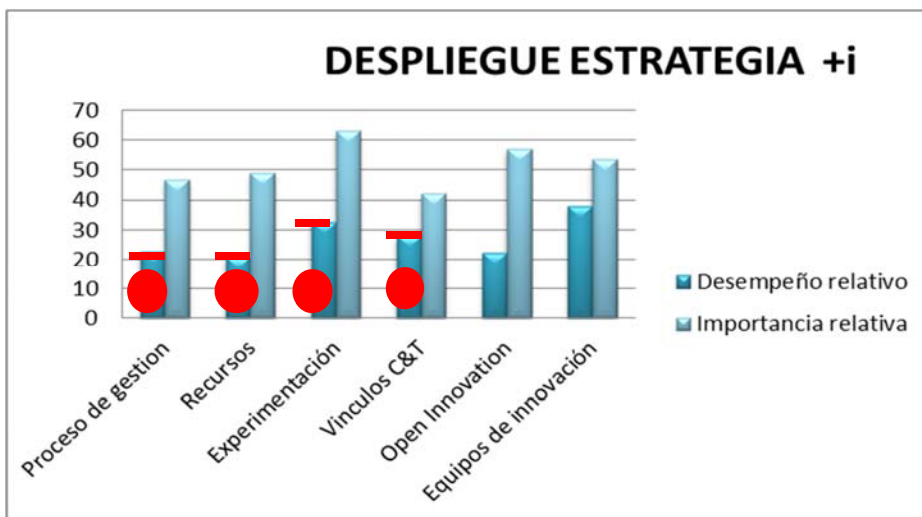


Fig 4 Empresas más innovadoras de Argentina

Desde el punto de vista de la importancia que le asignan a cada dimensión entre las compañías más innovadoras de Brasil y Argentina hay coincidencia en tres dimensiones: *Proceso de gestión*, *experimentación* y *equipos de innovación*, pero aparecen diferencias de importancia relativa significativas: para las empresas brasileñas es muy importante para innovar contar con *recursos económicos*, desarrollar *vínculos con los laboratorios de ciencia y Tecnología* mientras que para las empresas argentinas esta última resulta la dimensión menos importante, contrariamente para la empresas argentinas es muy importante el concepto de open innovation mientras que para las brasileras es un concepto poco atractivo.

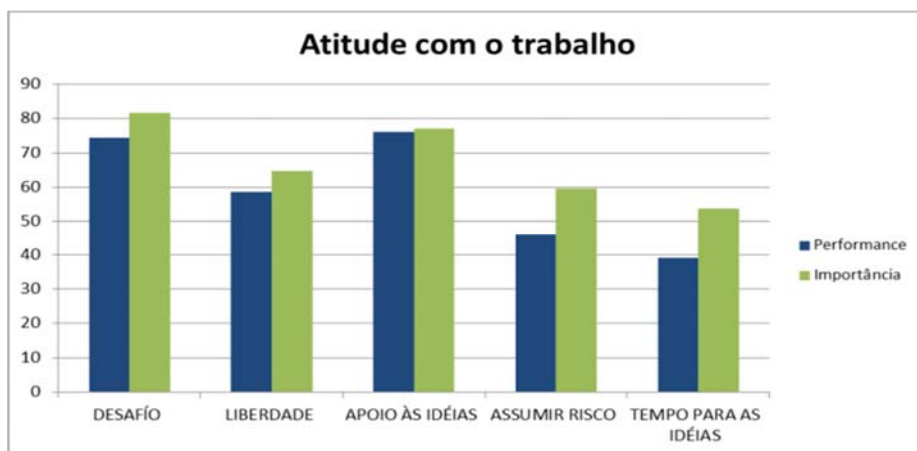
En términos de performance en cada dimensión al analizar las empresas más innovadoras de Brasil respecto de sus pares menos innovadoras se observaron diferencias significativa en la dimensión “*experimentación*” y en la dimensión “*conexión con el sistema Ciencia & Tecnología*” (círculos rojos de fig 3), respecto de la primera puede ser explicada por excesivo control de costos por lo cual se ven a los experimentos no como algo que permite aprender sino como un costo puro.

Respecto de la segunda diferencia nos está diciendo que las empresas menos innovadoras brasileñas no confían por alguna razón en los organismos de C&T brasileños, ya sea por problemas de propiedad intelectual, por falta de relaciones, por falta de interlocutores, por manejo de tiempos por parte de esos organismos no compatibles con los tiempos de la empresa, o por desconocimiento. Pero lo concreto es que al no reconocerlo como algo importante se pierden posibilidades de adquirir conocimiento vitales para la innovación. Esta situación debería ser una alerta también para los organismos de C&T brasileños para ver cómo pueden acercarse más a las empresas.

Idénticamente al comparar las empresas argentinas más innovadoras versus las menos innovadoras las diferencias significativas de performance se centran en las dimensiones: *procesos de gestión, recursos, experimentación, y vínculos con organismos de Ciencia y tecnología* (círculos rojos de fig 4)

Por último al comparar la performance en los gráficos de las empresas más innovadoras argentinas versus las más innovadoras brasileras vemos que las primeras tienen significativa menor performance en las dimensiones marcadas con línea roja (fig 4) a saber: *proceso de gestión, recursos, experimentación y vínculos con Ciencia y Tecnología*. Mientras que en las dimensiones “Equipos de innovación” y “Open Innovation” las empresas brasileras presentan performance muy parecida a las empresas argentinas.

Esto reafirma que las empresas brasileñas no solo tienen mejor performance en el eje de la



“estrategia de innovación” sino además están desplegando mejor la estrategia que sus pares de Argentina.

Cabe remarcar que el Open Innovation es pobre como performance en ambos países, representando una gran área de

oportunidad de mejora para los dos grupos, próximas investigaciones deberían apuntar a ver cuáles son los impedimentos a que esta práctica sea más implementada, dado que a nivel mundial está dando muy buenos resultados.

D) Eje de la actitud hacia la innovación

Este es uno de los ejes que conforman la cultura de innovación y tiene su base en los estudios de Goran Ekvall.

Fig5 Empresas más innovadoras de Brasil



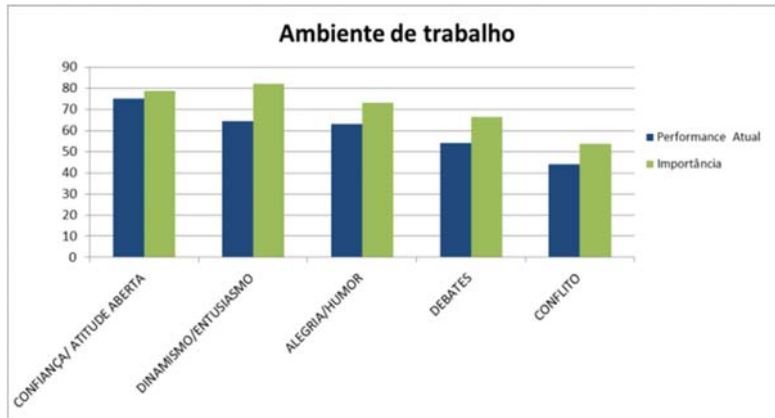
Fig 6 Empresas más innovadoras Argentinas

Desde el punto de vista de la importancia que le asignan las empresas más innovadoras de Brasil y las más innovadoras de Argentina, la única diferencia significativa se observa en la dimensión “*riesgo*”, para las empresas innovadoras argentinas es la más importante de las dimensiones de este eje, mientras que para las empresas más innovadoras de Brasil es la cuarta dimensión en orden de importancia.

En términos de performance entre las empresas más innovadoras de Brasil y las menos innovadoras hay diferencias estadísticas significativas en las dimensiones: “*Libertad*”, “*Soporte de ideas*”, “*Tomar Riesgo*” y “*Tiempo*” (círculos rojos en fig 5)

Analizando de manera similar a las empresas Argentinas, hemos detectado que hay una diferencia significativa entre las empresas más innovadoras y las menos innovadoras en la performance de la dimensión “*tiempo*” (círculo azul fig.6), las empresas poco innovadoras no disponen de tiempo para pensar ideas innovadoras.

Por último al comparar las fig 5 y 6 en términos de performance, vemos que las empresas brasileras sacan ventajas significativas en dos dimensiones “*Desafíos*” y “*Apoyo de las ideas*” líneas rojas del gráfico 6, en las otras tres dimensiones están parejos. Esto nos esta



indicando que en las empresas innovadoras de Brasil se están formulando mejores desafíos para innovar y a su vez las organizaciones apoyan las ideas generadas.

E) Eje del ambiente para la innovación

Este es el otro eje que conforma la cultura de innovación y tiene su base en los estudios de Goran Ekvall.

Fig 7 Empresas más innovadoras de Brasil

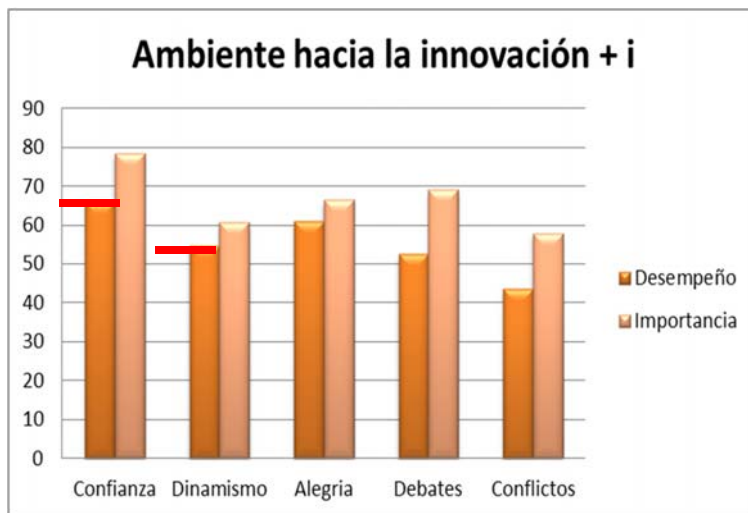


Fig. 8 Empresas más innovadoras de Argentina

Desde el punto de vista de la importancia que le asignan las empresas más innovadoras de Brasil y las más innovadoras de Argentina, la única diferencia significativa se observa en la dimensión “dinamismo”, para las empresas innovadoras brasileñas es la más importante de las dimensiones de este eje, mientras que para las empresas más innovadoras de Argentina es la cuarta dimensión en orden de importancia, muy lejos de la valoración dada por las empresas de Brasil. Esto nos está indicando que las empresas brasileñas están valorando la capacidad de cambio en el abordaje de los temas lo que significa estar propensos a romper paradigmas, fuente vital de la innovación.

Reafirmado lo dicho en el párrafo anterior en términos de performance entre las empresas más innovadoras de Brasil y las menos innovadoras hay diferencias estadísticas significativas en las dimensiones, “Confianza”, “Dinamismo” y “Conflicto”, en las empresas más innovadoras las personas se sienten más seguras de aportar ideas, sin miedo a cometer errores, rompen paradigmas y no presentan tantos conflictos personales derivados de las tensiones por diferencias de opinión.

Analizando de manera similar la performance en las empresas Argentinas, hemos detectado que no hay diferencias significativas entre las empresas más innovadoras y las menos innovadoras, en las dimensiones de este eje.

Por último al comparar el grupo más innovador de Brasil versus el más innovador de Argentina (fig 7 y 8) en términos de performance, vemos que las empresas brasileñas sacan ventajas significativas en las dimensiones “Confianza” y “Dinamismo” líneas rojas del gráfico 8, en las otras tres dimensiones están parejos. Esto nos está indicando que en las empresas innovadoras de Brasil reina mayor confianza en el aporte de ideas de las personas y las mismas están más dispuestas al cambio de paradigmas.

Resumen final

Nuestro trabajo muestra que el grupo más innovador de empresas brasileras tiene una significativa mejor performance frente a las empresas más innovadoras de Argentina en las dimensiones planteadas en los ejes de nuestro modelo a saber.



Estrategia de innovación: En todas las dimensiones de este eje las empresas brasileras tienen mejor performance que las empresas argentinas, poseen un estrategia de innovación clara y definida de forma explícita, que apunta al largo plazo con un portfolio definido de proyectos, disponen de una estructura que apoya la innovación gobernada por un responsable en cuya agenda su primordial tarea es coordinar el esfuerzo de innovación de la compañía.

Despliegue de la estrategia de innovación: En este eje las empresas más innovadoras brasileras también presentan un mejor performance en cuatro de las seis dimensiones analizadas a saber: poseen procesos de gestión de la innovación lo que les da un enfoque más sistémico y ordenado en la generación de innovaciones, cuentan con más recursos económicos aplicados al desarrollo de la innovación, experimentan más para generar más conocimientos y se vinculan más con los organismos de ciencia y tecnología para incorporar conocimientos.

Actitud para la innovación: en este eje, si bien en las cinco dimensiones se presenta mejor performance de las empresas brasileñas, las diferencias significativas se presentan solo en dos dimensiones: desafíos y apoyo de las ideas, parece ser que las empresas brasileñas generan mayores desafíos que las empresas argentinas quizás esto tenga que ver con definición de políticas de estado a partir de ser un país dentro del grupo BRIC; por otro lado las personas que trabajan en las empresas innovadoras de Brasil se sienten más apoyadas cuando formulan nuevas ideas.

Ambiente para la innovación: por último en este eje presenta una situación semejante al eje de actitud, en las cinco dimensiones las empresas brasileñas tienen mejor performance, pero en las dimensiones confianza y dinamismo la diferencia es significativa. Esto nos dice que las personas en las empresas brasileñas se sienten seguras al aportar ideas nuevas, y además están dispuestas a cambiar métodos y paradigmas, dándole características más dinámicas a las organizaciones.

Conclusión final



Ver más allá.
Actuar ahora.

El reporte que mide Índice Global de Competitividad que brinda todos los años el World Economic Forum ha clasificado más innovador a Brasil que a la Argentina (Ranking 55 versus 104 respectivamente) y al analizar con nuestro modelo de gestión de la innovación, como están gestionando la innovación las empresas, vemos que hay cierta coherencia con los resultados que brinda el organismo internacional. Las empresa innovadoras brasileñas tienen mejores estrategias de innovación y las despliegan en mejor forma que sus pares de Argentina, mientras que en las dimensiones de actitud y ambiente si bien hay diferencias a favor también de las empresas brasileñas no son tan grandes como en el plano estratégico y táctico.

Buenos Aires Abril 2014

Profesor IAE Luis Dambra

Profesor IAE Patricio Guitart

Profesor Business School Sao Paulo Brazil Andre Countinho

Para conocer más sobre CIEL - Centro de Innovación & Estrategia Latinoamérica ingresar a <http://www.iae.edu.ar/pi/centros/CIEL/Paginas/CIEL.aspx>