

Innovando en pandemia y en la nueva normalidad



Cristian Geldes
PhD Management, Universidad Adolfo Ibáñez
Departamento de Gestión y Negocios
Universidad Alberto Hurtado
Email: cgeldes@uahurtado.cl



Jorge Heredia
PhD Management, Universidad Adolfo Ibáñez
Departamento Académico de Administración
Universidad del Pacífico, Perú
Email: ja.herediap@up.edu.pe



RESUMEN

La pandemia de COVID 19 ha obligado a las empresas e instituciones a innovar para enfrentar los cambios que se generaron a nivel económico y social. Este fenómeno ha acelerado procesos que afectarán la sociedad, especialmente en el desarrollo empresarial e institucional. En este marco, nace esta Edición Especial de Gestión y Tendencias que presenta dos casos de innovación desarrollados durante la pandemia y dos análisis que invitan reflexionar sobre cómo abordar la nueva normalidad. Concluimos con una reflexión sobre la necesidad de innovar conjugando lo organizacional con el ecosistema de innovación.

Introducción

Frente a los efectos económicos y sociales de la pandemia global producto del COVID 19, la innovación ha surgido como una estrategia para hacer frente a los desafíos inmediatos de empresas e instituciones, que incluyen desde bajas considerables de la demanda, dificultades técnicas y logísticas para entregar bienes y servicios, hasta cierre de negocios. Esta situación ha llevado a las organizaciones buscar nuevas formas para aumentar la eficiencia y reducir costos, implementar transformaciones digitales, generar nuevas formas de distribución, expandir el marketing digital e incluso desarrollar nuevos productos y servicios. También se han visto interesantes esfuerzos colaborativos interorganizacionales para buscar soluciones innovadoras para evitar contagios y disponer de un sistema de salud que permita atender a los enfermos.

Curiosamente, la pandemia ha acelerado cambios en la sociedad que se venían gestando hace un tiempo, como son el teletrabajo, la educación y capacitación on-line, la introducción de la robótica e inteligencia artificial, los desafíos propios del cambio climático y otros. Este nuevo contexto ha generado nuevas oportu-

nidades para la aparición de emprendimientos de bases tecnológica denominados “start-ups” que han desarrollado nuevas estrategias para inventar en corto tiempo a través de las denominadas “hackathon” (Akpan et al., 2020), superando las limitaciones de recursos y acelerando las pruebas de prototipos para lanzar nuevos productos en corto tiempo. Para lograr esto, los nuevos emprendimientos usan las redes sociales y la liberación de recursos computacionales de grandes empresas tecnológicas como Amazon, IBM, Google, entre otros. En este nuevo escenario o “nueva normalidad”, las empresas, instituciones y la sociedad se verán en la necesidad de seguir innovando.

En esta Edición Especial de la Revista Gestión y Tendencias se presentan cuatro artículos, dos de los cuales hacen referencia a la innovación en tiempos de pandemia y los otros analizan la innovación para buscar aprendizajes para la nueva normalidad. De este modo, en primera instancia, Iván Díaz y Juan Acevedo del ESE Business School de la Universidad de Los Andes de Chile presentan en su artículo “Panorama de la gestión de la innovación en grandes empresas de Chile 2020-2019”, un análisis de la evolución de su capacidad de gestión de la innovación para el período 2010-2019. Su trabajo es muy inte-

resante, porque muestra que las grandes empresas están evolucionado a modelos más complejos de gestión de la innovación pasando de enfocarse en crear una cultura de la innovación a centrarse en la creación de valor, y de poner foco en la flexibilidad a una medida más concreta como es EBITDA/Valor. El aporte de este artículo no sólo está en revisar la evolución de las grandes empresas, sino que en reconocer un camino que podrían seguir la PYMES con fin de incorporar la gestión de la innovación en su desarrollo.

En el siguiente artículo denominado “¿Cómo gestionar proyecto de innovación en tiempos de crisis?”, César Pino de la Universidad Austral de Chile se refiere a los pasos necesarios para desarrollar proyectos innovadores, haciendo referencia a su experiencia en la implementación de un proyecto de transformación digital en su Universidad. El autor destaca la necesidad de abordar tres ejes: planificación del proyecto, análisis técnico agnóstico y organización idónea para una adecuada ejecución del proyecto. Este caso de estudio permite generar lecciones para el desarrollo proyectos similares en diversos tipos de instituciones, destacando la necesidad de generar capacidades dinámicas en las organizaciones.

Luego, Luis Valdez del Instituto Tecnológico de Sonora de México y Mauricio Castillo de la Universidad Alberto Hurtado de Chile nos presentan "Innovación abierta y eco-innovación: capacidades dinámicas para mejorar el desempeño de las PYMEs". Este artículo discute los resultados de un estudio de empresas mexicanas que analiza la relación entre las capacidades tecnológicas, innovación abierta y eco-innovación, en el desempeño empresarial. Los autores muestran que hay un impacto positivo de la innovación abierta y la eco-innovación en el desempeño empresarial. Estos resultados destacan que producto de sus menores recursos y capacidades las PYMEs pueden desarrollar estrategias de innovación abierta vinculándose con otros actores del ecosistema de innovación, permitiéndoles mejorar sus oportunidades para desarrollar nuevos productos y servicios, abriendo la mirada del análisis de la innovación más allá la propia organización.

Por su parte, José Brache de The University of Auckland en "Explorando las innovaciones colaborativas en tiempos de pandemia: Lecciones de Nueva Zelanda", nos muestra como este país ha logrado tener una de las mejores respuestas globales a la pandemia por medio de dos grandes elementos como son su sentido colectivo, que se expresa en un propósito común y compartido que es evitar el aumento de los contagios por COVID-19 y por otro lado un amplio sentido de colaboración y/o cooperación entre ciudadanos, empresas, instituciones y gobierno para buscar, desarrollar e implementar innovaciones. Este caso de estudio realiza un importante aporte a la discusión y búsqueda de soluciones innovadoras, ya que pone el foco en la cooperación interorganizacional y un propósito definido.

Reflexiones

Los artículos analizados en esta edición especial buscan destacar que para promover la innovación es necesario conjugar dos miradas o enfoques. Primero, una mirada a nivel de organización individual (empresas o instituciones), y segundo con una mirada sistémica o del ecosistema de innovación.

A nivel individual, las organizaciones que mejor han enfrentado la pandemia son aquellas que han desarrollado capacidades dinámicas, es decir, aquellas que pueden adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Por otra, parte las organizaciones que han podido responder con innovaciones de nuevos productos y servicios, son aquellas que gestionan la innovación.

Esto quiere decir, que la innovación no surge como un proceso al azar o por una iniciativa particular específica, más bien, estas organizaciones han sido capaces de crear una política, programas, presupuestos y equipo de personas dedicadas a abordar la innovación como una función organizacional, sentada en el desarrollo de capacidades ambidiestras de explotar lo que ya se hace y explorar nuevas posibilidades (Tidd y Bessant, 2014; Acevedo y Díaz, 2019; Geldes y Heredia, 2019). También es cierto que el desarrollo de estas capacidades y modelos de gestión de la innovación son de más fácil reconocimiento en las empresas grandes. Sin embargo, es relevante que las PYMEs avancen en su desarrollo para que innoven de forma permanente para crecer y proyectarse en la nueva normalidad.

"En esta Edición Especial de la Revista Gestión y Tendencias se presentan cuatro artículos, dos de los cuales hacen referencia a la innovación en tiempos de pandemia y los otros analizan la innovación para buscar aprendizajes para la nueva normalidad"

Las organizaciones deben ser capaces de comprender que muchas veces el éxito de una innovación depende de otros actores, ya sean socios empresariales, organismos públicos y de los propios consumidores (Adner, 2019). Este mismo razonamiento ha llevado a plantear la innovación como un proceso colectivo que involucra a múltiples actores (Cantù et al., 2015), permitiendo visualizar un sistema de innovación. De hecho, hoy se habla del "Ecosistema de Innovación", que si bien es un concepto que no genera gran consenso en el ámbito académico, es cierto que viene a destacar las interrelaciones entre distintos actores para generar innovación como son las empresas, las asociaciones gremiales, las universidades y centros tecnológicos, los consumidores, las instituciones públicas y los diseñadores de políticas (de Vasconcelos et al., 2018). Esta interrelación entre distintos actores es un elemento común a otros enfoques sistémicos para analizar la innovación, que tienen focos distintos. Estos son el sistema nacional de innovación, sistema regional de innovación, sistema sectorial de innovación, especialización inteligente, cluster y triple hélice, entre otros (Geldes y Heredia, 2016).

Comprender que la innovación empresarial o institucional es un proceso sistémico puede ser una relevante estrategia para enfrentar la nueva norma-

lidad, pero requiere no sólo una definición política y esfuerzos públicos como ya se ha hecho en Chile con el desarrollo de los cluster, los sistemas regionales de innovación y la especialización inteligente. También es necesario de establecer una sólida institucionalidad que incluye las leyes, políticas, instituciones públicas, sistema financiero, cultura entre otros, para favorecer la innovación de las empresas y el emprendimiento innovador, pero por sobre todo es necesario fortalecer la cooperación entre los distintos actores involucrados en el ecosistema innovador que presenta bajos niveles de cooperación entre empresas e interorganizacional, y tiene dinámicas propias en cada territorio (Geldes y Heredia, 2016; Geldes et al., 2017; Heredia et al., 2019).

Si la cooperación entre actores es clave para la innovación, es necesario avanzar en las capacidades organizacionales para colaborar con otros actores. No sólo de las empresas, sino que también de las universidades y de las instituciones públicas como destaca el modelo de la triple hélice (Leydesdorff, 2000). En este marco, surgen preguntas como ¿cuántas patentes, licencias, servicios y/o productos innovadores están desarrollando las universidades? ¿Cuáles son los incentivos y/o facilidades de las empresas para trabajar en forma conjunta con las universidades para buscar soluciones innovadoras a distintos problemas? ¿Los incentivos para los investigadores de universidades están colocados para desarrollar innovaciones como producto concreto de la investigación y desarrollo? En fin, sin dudas surgen muchas preguntas, más que respuestas concretas cuando se analiza la cooperación interorganizacional para la innovación que dan luces hacia donde se debiera avanzar para enfrentar la nueva normalidad.

Cabe destacar el importante rol de la ciencia y tecnología como un activo clave para ingresar de manera segura a esta nueva normalidad, cabe destacar que las vacunas que se están aplicando en esta pandemia son fruto de la innovación tecnológica, luego debemos potenciar el desarrollo de la ciencia y tecnología a nivel país para asegurar un nivel de vida más sostenible a nivel global.

Referencias

- Acevedo, J., & Díaz-Molina, I. (2019). Exploration and Exploitation in Latin American Firms: The Determinants of Organizational Ambidexterity and The Country Effect. *Journal of technology management & innovation*, 14(4), 6-16.
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard business review*, 84(4), 98.
- Akpan, I. J., Udoh, E. A. P., & Adebisi, B. (2020). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-18.
- Cantù, C., Corsaro, D. and Tunisini, A. (2015b). Editorial - Innovation networks: the key role of actors. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 Issue 3/4.
- De Vasconcelos Gomes, L. A., Facin, A. L. F., Salerno, M. S., & Ikenami, R. K. (2018). Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 30-48.
- Geldes, C., & Heredia, J. (2016). Cooperación. Un tema pendiente para la innovación empresarial.
- Geldes, C., & Heredia, J. (2019). Innovación: Una mirada al interior de la empresa. *Observatorio Económico*, (139), 2-3.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2014). *Strategic innovation management*. John Wiley & Sons.
- Geldes, C., Heredia, J., Felzensztein, C., & Mora, M. (2017). Proximity as determinant of business cooperation for technological and non-technological innovations: a study of an agribusiness cluster. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Heredia, J., Geldes, C., Kunc, M. H., & Flores, A. (2019). New approach to the innovation process in emerging economies: The manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, 79, 35-55.
- Leydesdorff, L. (2000). The triple helix: an evolutionary model of innovations. *Research policy*, 29(2), 243-255.