

Col. 1502/0480



**LIMITANTES DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN
LA PYME.**

CATEDRA DE...

JHON FREDY RUIZ CASTAÑO

top 6331, 633
R5L
trab. Posgr

El presente Informe Final analiza metodológicamente el emprendedurismo arrendatario, llegando a conclusiones fundamentadas.

NOTA: 4 (cuatro)

*Angel de Venturoso
2/12/2010*

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA

FACULTAD DE POSGRADOS DE CIENCIAS ECONOMICAS

BUENOS AIRES

2010

**LIMITANTES DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN
LA PYME.**

CATALOGADO

JHON FREDY RUIZ CASTAÑO

**Trabajo de grado para obtener el título de:
Especialista en Gestión de Proyectos para PyME.**

Asesores.

Dr. De Mendonca.

Dra. Adriana Fassio.

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA
FACULTAD DE POSGRADOS DE CIENCIAS ECONOMICAS
BUENOS AIRES
2010**

**A Dios, por su presencia en cada uno de los pasos que doy,
por permitirme llegar más lejos de lo Propuesto.**

**A mi familia por el apoyo permanente
La comprensión y el tiempo que
He dejado de dedicarles.**

**A los hombres y mujeres emprendedores,
Que luchan por llevar su idea al papel
Y luego a la realidad con el sueño
De mejorar el mundo.**

CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN	6
1. TÍTULO DEL PROYECTO.	8
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	8
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	8
3. OBJETIVOS.	9
3.1. OBJETIVO GENERAL.	9
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	9
4. JUSTIFICACIÓN Y LIMITANTES.	10
5. METODOLOGÍA.	11
6. PRESUPUESTO.	14
7. MARCO TEÓRICO.	14
7.1. LA INNOVACIÓN.	14
7.1.1. PRINCIPALES TIPOS DE INNOVACIÓN. COMO DISTINGUIR LOS DISTINTOS TIPOS DE	16
7.1.2. INNOVACIÓN.	20
7.2. CAMBIOS QUE NO SE CONSIDERAN COMO INNOVACIÓN.	22
7.3. LA EMPRESA INNOVADORA.	27
7.4. EL GERENTE EMPRESARIO.	28
EL CONOCIMIENTO Y EL TRABAJADOR BASADO EN EL	
7.5. CONOCIMIENTO.	30
7.6. ¿CÓMO SURGE UN EMPRESARIO INNOVADOR?.	32
8. ANÁLISIS DE ENCUESTAS	36

9.	CONCLUSIONES	44
	BIBLIOGRAFÍA.	46
	ANEXOS	
	CRONOGRAMA.	48
	ENCUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CAMPO.	49
	RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA ENCUESTA DE ESTUDIO DE CAMPO.	53
	GRAFICOS	
	ENCUESTA: INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES	53

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

Dra. Adriana Fassio y el Dr. De Mendonca, Asesores Metodológicos.
Docentes de la Especialización en Gestión de Pymes de la UBA.

A los emprendedores y empresarios de diferentes países del continente quienes me ayudaron mediante las redes sociales y profesionales.

A los docentes que aportaron todo su conocimiento y experiencia para que la especialización sea un verdadero motor generador de conocimientos y herramientas que nos permitan conocer, identificar y solucionar las falencias en las existentes en nuestras empresas.

A los compañeros de curso por su amabilidad y colaboración en el proceso de adaptación en el país, y al pueblo Argentino en general por abrir las puertas de sus país y permitir estudiar en él.

INTRODUCCIÓN.

En pleno siglo XXI, las organizaciones constantemente buscan ser más competitivas en los mercados, y es así que cada día surgen nuevas formas de afrontar las situaciones inesperadas de la economía. Situaciones que algunas organizaciones sobre pasan desde el ámbito local y otras gracias al libre comercio, la industrialización, las tecnologías avanzadas en telecomunicación entre otras, lo hacen desde lo internacional.

La innovación es el medio por el cual muchas organizaciones alcanzan sus objetivos competitivos en el mercado, es el proceso de posicionamiento en los clientes, a través del mejoramiento de sus procesos, sus productos, su comercialización, y el mejor desarrollo organizacional a nivel interno; todos estos cambios permiten que tanto proveedores como clientes, vean en la organización el tipo de negocio que buscan y desean.

A todo esto surge un importante interrogante, ¿Están las PYMES en condiciones de desarrollar una innovación? ¿Cuáles son los limitantes que enfrentan las PYMES a la hora de innovar? , este es un gran interrogante al cual a través de este trabajo pretendemos dar respuesta y determinar las características más significativas en las PYMES a la hora de innovar.

INTRODUCTION

During the twenty first century organizations are constantly seeking to be more competitive in the business world; as a result of this challenge each day new approaches are constructed to manage these unexpected changes. Events which some organizations are able to surmount and manage within their own means and others which they are able to manage within the business, advanced technology in telecommunication for example, is managed internationally.

Innovation allows many organizations to achieve their competitive goals with the business market. This process of improving their business techniques in relation to their products and marketing, allows for better service to their clients. As a result of these improvements, both clients and organizations arrive at their respective goals.

The question to which we now ask: Are both small and large businesses in a position to develop these innovations? Which obstacles or limits do these businesses now face? These questions are essential in determining how we plan to innovate and improve these organizations.

1. TITULO DEL PROYECTO.

Limitantes de la innovación organizacional en la PyME.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA.

El temor, uno de los principales enemigos de todo empresario, y causante de muchos atrasos, cierres y hasta liquidaciones de cientos de empresas; es también uno de los principales obstáculos para la Innovación Organizacional.

Lograr determinar y establecer un mecanismo de desbloqueo para tal obstáculo es una de las prioridades del presente trabajo. Permitiendo poner a la mano del empresario PyME herramientas que le permitan crear una cultura de innovación en la organización que lidera.

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

La carencia de acompañamiento al emprendedor durante su proceso de formación como empresario, el temor al fracaso, la incertidumbre del destino de su negocio, la falta de un sistema financiero orientado a las PYMES, la baja eficacia de políticas destinadas a la creación de nuevas empresas, son problemas que a diario existen en los empresarios PYME.

Pero también existen otros problemas como lo es la falta de experiencia, de conocimientos empresariales, y de gestión por parte del fundador. Muchos emprendedores llegan a crear su empresa por necesidad de subsistencia, por que pudo ver una oportunidad a flote, o por dominar algún oficio específico, pero muchos desconocen que además de

dominar ciertos conocimientos u oficios, es imprescindible la noción de otras actividades que quizás no conocen, no han percibido y que no les dan tanto placer. Algunas de estas labores son: hacer frente a las múltiples tareas del fundador, delegar, vincularse con profesionales externos, construir registros escritos y definición de puestos, generar niveles intermedios en la empresa, en síntesis: Innovar Organizacionalmente.

Es menester establecer una cultura de innovación en las organizaciones PYMES que permitan al fundador abolir los obstáculos que lo llevan al estancamiento o crecimiento limitado de su organización.

3. OBJETIVOS.

3.1. OBJETIVO GENERAL.

- Estudiar los principales obstáculos de la innovación organizacional en las PYMES.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Diagnosticar los principales temores del empresario PYME.
- Identificar el significado de la innovación para un emprendedor o un empresario PYME.
- Proponer mecanismos de concentración del beneficio de la innovación organizacional.
- Promover una cultura de innovación organizacional en las PYMES.

4. JUSTIFICACIÓN Y LIMITANTES

Frecuentemente nacen y mueren emprendimientos a nivel local, regional, nacional y mundial. Un sin número de posibilidades son las causas estudiadas para dar explicación a estos hechos e igual numero de investigaciones se llevan a cabo para contrarrestarlas.

Actualmente se presenta un apoyo inmenso al sector PYME, desde entidades Estatales hasta organizaciones privadas que buscan invertir sus utilidades y aumentar la economía del País. Es por ello que hoy en día se escuchan temas como “Innovación”, pero ¿qué es innovación?, ¿Dónde existe la innovación?, ¿Quiénes pueden innovar?, son las preguntas que el empresario puede desarrollarse frente al tema.

¿Qué capacitación o conocimiento se está generando para inculcar al empresario PYME en el tema de la innovación?, esté sería uno de los interrogantes claves y objeto de estudio del presente trabajo. En la actualidad el empresario se encuentra rodeado del conocimiento, diariamente interactúa con profesionales de diferentes áreas y algunos de ellos gustan de asistir a eventos empresariales, ruedas de negocios, convenciones, exposiciones, entre otras. Pero, ¿Qué tantos de estos conocimientos son captados adecuadamente por el empresario PYME?

Sin lugar a duda ningún empresario se recibe en una universidad con tal título, y muchos han llegado hasta allí por cuestiones del destino, por la simple necesidad de sobre vivir, o porque tuvieron la habilidad de ver una oportunidad y generar su propio negocio.

El temor al cambio, la incertidumbre de nuevas opciones, la falta de recursos, el miedo al fracaso, y la extinción de la empresa; son los grandes inconvenientes con los que el empresario lucha en su día a día, es por eso que pocos son los que se lanzan a innovar en las empresas. A diario los profesionales luchamos contra estos temores creados en el empresario, de muchas formas buscamos dar solución a problemas internos de dirección y control en las PYMES y por lo general el resultado es el mismo. Un empresario aferrado al temor y convencido de que las cosas siempre funcionarían como lo han venido haciendo.

5. METODOLOGÍA.

Para la elaboración de la presente tesina, se estipula como unidad de análisis las organizaciones denominadas: PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas).

Para una mejor aplicación a la unidad de análisis se estipula una muestra probabilística o muestra de azar de tipo Estratificada, siendo las características de ésta el número de empleados por organización para su posterior clasificación entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Algunas variables a considerar en la investigación son:

UNIDAD DE ANÁLISIS: Organizaciones PYMES.			
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	CATEGORÍAS
Clasificación de la organización.	Antigüedad.	Años de antigüedad de la PYME.	1. 0-5 años. 2. 5-más años
	Tamaño.	Número de empleados.	3. (0-10) Micro. 4. (11-50) Pequeña.

			<p>5. (51-250) Mediana. 6. (251-más) Grande.</p>
Innovación organizacional	Desarrollo de la innovación	Quien desarrolla la innovación de la organización.	<p>7. La empresa ha desarrollado la innovación por si misma. 8. La empresa ha desarrollado la innovación en compañía con otras. 9. Las innovaciones fueron desarrolladas por otras empresas o instituciones.</p>
Capital social o reticular.	Cultura organizacional		<p>1. la empresa ha introducido nuevas prácticas y procedimientos para construir una nueva cultura y unos nuevos valores de la empresa. 2. Ha recurrido a contratos formales. 3. En el desarrollo y la introducción de innovaciones también se incluye la formación de los empleados. 4. La empresa esta implicada en actividades para</p>

			modificar parte de su organización.
	Nivel educativo.	Grado de formación.	1. Dueño-socio-fundador. 2. Empleados
Obstáculos de la innovación	Factores que obstaculizan las actividades de innovación.	Factores económicos.	1. Elevados costos. 2. Insuficiente demanda.
		Factores de la empresa.	1. Falta de personal calificado o. 2. Con suficientes conocimientos
		Factores jurídicos.	1. Normativa o 2. Fiscalidad
Vigilancia tecnológica.	Métodos de protección.	Metidos formales.	1. Patentes. 2. Registro de modelos. 3. Marcas registradas. 4. Derechos de autor. 5. Acuerdos de confidencialidad y secreto comercial.
		Métodos informales.	1. Secretos no cubiertos por acuerdo jurídicos. 2. Complejidad del diseño del producto. 3. Ventaja en el plazo de introducción con relación a los competidores.

6. PRESUPUESTO.

Para el desarrollo de la investigación es necesario de algunos recursos tanto físicos como económicos.

CONCEPTO	VALOR \$
Fotocopias	\$ 100
Transportes	\$ 50
Libros	\$ 250
Asesoría calificada	\$ 672
Internet	\$ 50
TOTAL	\$ 1122

7. MARCO TEORICO.

7.1. LA INNOVACIÓN.

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Esta amplia definición engloba una considerable gama de posibles innovaciones. Una innovación puede ser definida de una manera más restrictiva como la introducción de uno o más tipos de innovaciones, por ejemplo, innovaciones de productos y procesos puede considerarse

vinculada a la definición de la innovación tecnológica de producto y de proceso.

Para que haya innovación hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa. Este concepto engloba los productos, los procesos y los métodos que las empresas son las primeras en desarrollar y aquellos que han adoptado de otras empresas u organizaciones.

Las actividades innovadoras se corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas pero son necesarias para la introducción de innovaciones. Las actividades de innovación incluyen también a las de I+D que no están directamente vinculadas a la introducción de una innovación particular.

Una característica común a todos los tipos de innovación es que deben haber sido *introducidos*. Se dice que un nuevo producto (o mejorado) se ha introducido cuando ha sido lanzado al mercado. **Se dice que un proceso, un método de comercialización o un método de organización se han introducido cuando ha sido utilizado efectivamente en el marco de las operaciones de una empresa.**

La naturaleza de las actividades innovadoras varía considerablemente de una empresa a otra. Algunas empresas emprenden proyectos de innovación bien definidos, como el desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto, mientras que otras mejoran permanentemente sus productos procesos y operaciones. Estos dos tipos de empresa pueden

ser innovadoras: una innovación puede consistir en la introducción de un solo y único cambio importante o de una serie de pequeños cambios progresivos que juntos constituyen un cambio significativo.

Una empresa innovadora, en cuanto a producto/proceso, es una empresa que ha introducido un nuevo producto o proceso, o lo ha mejorado significativamente, durante el período de estudio. Esta definición, que engloba a todas las empresas que hayan introducido una innovación de producto o proceso, es similar a la definición de la empresa innovadora TPP.

7.1.1. PRINCIPALES TIPOS DE INNOVACIÓN.

Se distinguen cuatro tipos de innovaciones de producto, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización. Esta clasificación mantiene el máximo de continuidad posible con la definición de innovación tecnológica de producto y proceso. Las innovaciones de producto y las innovaciones de proceso están estrechamente vinculadas a los conceptos de innovación tecnológica de producto e innovación tecnológica de proceso. Las innovaciones referentes a mercadotecnia y organización amplían el abanico de innovaciones cubierto por el presente manual.

Una **innovación de producto** se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.

Una **innovación de proceso** es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.

Una **innovación de mercadotecnia** es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos de diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

Una **innovación de organización** es la introducción de un nuevo método organizacional en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Las innovaciones de organización pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (y, por consiguiente, aumentar la productividad), facilitando el acceso a bienes no comercializados (como el conocimiento externo no catalogado) o reduciendo los costes de los suministros.

Lo que distingue una innovación de organizaciones de otros cambios organizativos en el seno de una empresa es la introducción de un método organizativo (en la práctica de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores) que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas antes por la dirección.

Las innovaciones de organización en las *prácticas empresariales* implican la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos. Incluyen, por ejemplo, la

introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la empresa. Como ejemplo, se puede citar la primera introducción de prácticas de catalogación del conocimiento, es decir la creación de bases de datos sobre las prácticas a seguir, las conclusiones obtenidas y otras formas de conocimiento, de modo que ésta sea fácilmente accesible para terceros. Otro ejemplo es la introducción por primera vez de prácticas de formación del personal y mejora de las condiciones que permiten mantener a los empleados, como los sistemas de educación y formación. Como otros ejemplos cabe citar la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción o suministro, como los sistemas de gestión de la cadena de suministro, la reestructuración de las actividades, la producción sobre pedido y los sistemas de gestión de calidad.

Las innovaciones en la *organización del lugar de trabajo* implican la introducción de nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados para la división del trabajo en el seno de los servicios y entre los servicios (y las unidades organizativas) de la empresa, así como nuevos conceptos de estructuración, en particular, la integración de distintas actividades. Como ejemplo de innovación en la organización del lugar de trabajo, se puede citar la introducción, por primera vez, de un modelo organizativo que confiere a los empleados de la empresa mayor autonomía de decisiones y les anime a comunicar sus ideas. Para ello, se puede descentralizar el control de gestión y las actividades del grupo o crear equipos formales o informales en los cuales cada empleado goce de una mayor flexibilidad. No obstante, las innovaciones organizativas pueden también implicar la centralización de las actividades y el refuerzo de la obligación de rendir cuentas con relación a las decisiones tomadas. Como ejemplo de innovación organizativa en la estructuración de las actividades de la empresa, cabe citar los sistemas de producción “justo

a tiempo” o la producción sobre pedido que integra las ventas y la producción o los que integran la ingeniería y el desarrollo con la producción.

Los nuevos métodos de organización en materia de relaciones exteriores de una empresa implican la introducción de nuevas maneras de organizar las relaciones con las otras empresas o instituciones públicas, así como el establecimiento de nuevas formas de colaboración con organismos de investigación o clientes, de nuevos métodos de integración con los proveedores, y la externalización o la subcontratación, por primera vez, de actividades con sustanciales a una empresa (producción, compras, distribución, contratación y servicios auxiliares).

Los cambios en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores que se basan en métodos organizativos ya utilizados en la empresa no son innovaciones de organización. En sí, la formulación de estrategias de gestión no es tampoco una innovación organizativa. No obstante, los cambios organizativos introducidos en las relaciones exteriores. Por ejemplo, la introducción de una estrategia en forma de documento escrito que contemple cómo se ha de utilizar el conocimiento de la empresa de manera más eficiente no es, en sí, una innovación. Hay innovación cuando se aplica la estrategia recurriendo a nuevos programas informáticos y a nuevos métodos de recopilación de información para fomentar la puesta en común del conocimiento entre las distintas divisiones.

Las fusiones y adquisiciones no se consideran como innovaciones organizativas aunque una empresa se fusione con otra o adquiera otras empresas por primera vez. Las fusiones y adquisiciones pueden sin

embargo implicar innovaciones organizativas si la empresa elabora o adapta nuevos métodos de organización con motivo de estas operaciones.

7.1.2. COMO DISTINGUIR LOS DISTINTOS TIPOS DE INNOVACIÓN.

Se da el caso de que numerosas innovaciones pueden presentar características comunes a varios tipos. Por ello, cuando una empresa desarrolla distintos tipos de actividades innovadoras, puede ser a la vez difícil y engañoso clasificar todas estas innovaciones en un único tipo. La presente sección contiene indicaciones que permiten diferenciar estas innovaciones.

No es frecuente que la recogida de datos sobre las distintas características de una innovación que correspondas a varios tipos de innovación cree problemas de interpretación y, de hecho lo que generalmente hace es mejorar la calidad de los resultados. Por ejemplo: una empresa que lanza un nuevo producto que exige también la introducción de un nuevo proceso es evidentemente una generadora de innovaciones de producto y de proceso. Lo mismo sucede con una empresa que introduzca un nuevo método de comercialización para comercializar un nuevo producto, o que adopta por primera vez un nuevo método de organización con motivo de la introducción de una nueva tecnología de proceso.

Cómo distinguir las innovaciones de proceso de las innovaciones de organización.

El establecimiento de una distinción entre las innovaciones de proceso y las de organización es a menudo el caso límite quizá más frecuente en las encuestas sobre innovación, dado que estos dos tipos de innovación

tratan entre otras cosas, de reducir los costes adoptando nuevos y más eficientes conceptos de producción, distribución y organización interna. Así pues, numerosas innovaciones están incluidas en estos dos tipos. Por ejemplo, la introducción de nuevos procesos puede implicar la utilización, por primera vez, de nuevos métodos organizativos como el de trabajo en grupo. Las innovaciones de organización tales como la primera introducción de un sistema de gestión de la calidad total pueden implicar mejoras significativas de los procesos de producción tales como nuevos sistemas logísticos para evitar algunos tipos de defectos, o nuevos sistemas de información más eficientes basados en nuevos programas informáticos y nuevos equipos TIC.

Un punto de partida para distinguir las innovaciones de proceso y/o las innovaciones de organización lo constituye la naturaleza de la actividad: las innovaciones de proceso se refieren principalmente a la introducción de un nuevo equipo, de nuevos programas informáticos o nuevas tecnologías y métodos específicos mientras que las innovaciones de organización se refieren principalmente a las personas y la organización del trabajo. Se incluyen a continuación unas indicaciones para distinguir estos dos tipos de innovación en los casos límite:

- Si la innovación implica nuevos, o significativamente mejorados, métodos de producción o suministro destinados a reducir los costes unitarios o a mejorar la calidad de los productos, es una innovación de proceso.
- Si la innovación se refiere a la primera aplicación de nuevos métodos de organización en las prácticas empresariales. La organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa, es una innovación organizativa.
- Si la innovación implica a la vez nuevos o significativamente mejorados métodos de producción o suministro y la utilización,

por primera vez, de métodos de organización, se trata de una innovación de proceso y de organización.

Cómo distinguir las innovaciones de mercadotecnia de las innovaciones de organización.

Pueden considerarse casos límite cuando las innovaciones implican la introducción simultánea y por primera vez de métodos de comercialización y organización.

Como se ha indicado anteriormente, si una innovación presenta las características de los dos tipos, constituye a la vez una innovación de mercadotecnia y una innovación de organización. No obstante, las innovaciones organizativas que implican actividades de venta (integración de las ventas con otros departamentos, por ejemplo), y no la introducción de nuevos métodos de comercialización, no cabe considerarlas como innovaciones de mercadotecnia.

7.2. CAMBIOS QUE NO SE CONSIDERAN COMO INNOVACIONES.

El cese de la utilización de un proceso, de un método de comercialización. De un método de organización o de la comercialización de un producto.

El hecho de que una empresa ponga fin a una actividad no es una innovación, aunque eso mejore sus resultados. Por ejemplo, no hay innovación cuando un fabricante de televisores deja de producir y vender un modelo con reproductor de DVD integrado, o también cuando una promotora inmobiliario una empresa constructora dejan de construir residencias para pensionistas. De la misma forma, el hecho de dejar de utilizar un cierto método de comercialización u organización no constituye una innovación.

La simple sustitución o ampliación de equipos.

La compra de máquinas adicionales de un modelo ya instalado, las pequeñas ampliaciones o las actualizaciones de un equipo o de programas informáticos existentes no constituyen una innovación de proceso. El nuevo equipo o la ampliación del existente deben ser nuevos para la empresa y a la vez responder a especificaciones claramente mejoradas.

Cambios que se derivan solamente de variaciones del precio de los factores

Una modificación del precio de un producto o de la productividad de un proceso que se deriva exclusivamente de variaciones del precio de los factores de producción no es una innovación. Así pues, no hay innovación cuando el precio de coste y el precio de venta de un modelo de PC bajan solamente porque el precio de los procesadores ha disminuido.

Producción personalizada.

Las empresas implicadas en una producción personalizada fabrican artículos únicos y a menudo complejos a petición de los clientes. Si los atributos de este producto único no difieren significativamente de los productos fabricados anteriormente por la empresa no se trata de una innovación de producto.

Conviene tener en cuenta que las observaciones anteriormente mencionadas se refieren a las modificaciones de productos que resultan de la personalización y no de la introducción de la producción

personalizada en sí misma. Por ejemplo, la integración de las actividades de producción, ventas y entrega constituyen una innovación de organización.

Modificaciones estacionales regulares y otros cambios cíclicos.

Algunos sectores de actividad, como la confección y el calzado, conocen variaciones estacionales en los tipos de bienes o servicios prestados, variaciones que pueden acompañarse de cambios en el aspecto de los productos en cuestión. Generalmente, este tipo de modificaciones regulares en el diseño no es ni una innovación de producto, ni una innovación de mercadotecnia. Así pues, la venta de anoraks para la nueva temporada por un fabricante de artículos de confección no es una innovación de producto a menos que, por ejemplo, su forro presente características mejoradas. No obstante, si la empresa aprovecha la ocasión de una modificación estacional para cambiar básicamente el diseño de un producto en el mercado de un nuevo método de comercialización que emplea por primera vez, es necesario considerar que se trata de una innovación de mercadotecnia.

Comercialización de productos nuevos o significativamente mejorados.

En el caso de los servicios de manutención de mercancías y los diferentes tipos de distribución (comercio al por mayor y al detalle, transporte, almacenamiento) el tratamiento de los productos nuevos es complicado. En general, el comercio de productos nuevos, o significativamente mejorados, no constituye una innovación de producto ni para el mayorista, ni para el minorista ni para la empresa de transporte y almacenamiento. No obstante, si este tipo de empresa de comienza a tratar una nueva gama de productos (es decir, tipos de

artículos que no vendía antes), cabe considerar esta actividad como una innovación de producto en la medida en que la empresa propone un nuevo servicio.

Novedad y difusión.

Por definición, toda innovación debe incluir un elemento de novedad. El concepto de novedad se configura bajo tres formas que se describen a continuación: nuevo para la empresa, nuevo para el mercado, y nuevo para el mundo entero.

El concepto de “quien desarrolla la innovación”, está también vinculado a la novedad y a la difusión y determina si las innovaciones se desarrollan principalmente dentro de la empresa en sí misma, o en cooperación con otras empresas o con establecimientos públicos de investigación, o si se desarrollan principalmente fuera de la empresa.

Tal como se ha indicado anteriormente, la exigencia mínima para reconocer una innovación es el hecho de ser *nueva para la empresa*. Un producto, un proceso, un método de comercialización o un método de organización pueden haber sido aplicados ya por otras empresas pero si son nuevos para la empresa en cuestión (o, en el caso de los productos y procesos: significativamente mejorados), se trata de una innovación para esta empresa.

Los conceptos “nuevo para el mercado” y “nuevo para el mundo” se refieren a la cuestión de si otras empresas ya han introducido una determinada innovación o si la empresa en cuestión es la primera que lo ha hecho en el mercado, en el sector de actividad o en todo el mundo. Las empresas que son las primeras en introducir innovaciones pueden ser consideradas como motores del proceso de innovación. Numerosas

ideas y nuevos conocimientos emanan de estas empresas pero para que tenga un impacto económico, estas innovaciones deben ser adoptadas por otras empresas. La información sobre el grado de novedad puede utilizarse para determinar quién desarrolla y quién adopta las innovaciones, para examinar los esquemas de difusión y hacer la distinción en el mercado entre los líderes y los seguidores.

Una innovación es una nueva para el mercado cuando la empresa es la primera en lanzarla en su mercado. El mercado se define simplemente como la empresa y sus competidores, y puede referirse a una región geográfica o a una gama de productos. El alcance geográfico del concepto de nuevo para el mercado depende, pues, de la manera en que la propia empresa considera el mercado sobre el que opera, y puede por tanto incluir empresas nacionales e internacionales.

Una innovación es nueva para el mundo entero cuando la empresa es la primera en lanzarlo en todos los mercados y en todos los sectores de actividad, nacionales e internacionales. El concepto de nuevo para el mundo entero implica pues un grado de novedad cualitativamente superior al de nuevo para el mercado. Aunque numerosas encuestas consideran que las cuestiones relativas a la novedad para el mercado son suficientes para examinar el grado de novedad de las innovaciones, la “novedad para el mundo entero” es un criterio que puede manejarse cuando se desea examinar la novedad con más detalle.

Un concepto conexo es el de la innovación radical o que implique una ruptura. Se define así a una innovación que tiene un impacto significativo en un mercado y en la actividad económica de las empresas en este mercado. Este concepto favorece al impacto de las innovaciones en comparación con su novedad. El impacto puede, por ejemplo, modificar la estructura del mercado, crear nuevos mercados o hacer que productos existentes se consideren anticuados (Christensen, 1997). Pero

la ruptura relacionada con una nueva innovación puede muy bien no manifestarse hasta mucho tiempo después de la aparición de esta innovación. Esta es la razón por la que es difícil recoger datos sobre las innovaciones radicales durante el período de referencia de una encuesta sobre la innovación.

7.3. LA EMPRESA INNOVADORA.

El estatus innovador de una empresa puede definirse de varias maneras. En principio, una empresa innovadora se define como una empresa que ha introducido al menos una innovación, mientras que un innovador de producto o de proceso se define como una empresa que ha introducido una innovación de producto o de proceso.

Existen otros posibles métodos de clasificación de la empresa innovadora dependiendo de las necesidades de las políticas públicas o de la investigación. Pueden utilizarse como elementos de clasificación el porcentaje de empresas (por tamaño, sector, país u otro criterio) que introducen cada uno de los cuatro tipos de innovaciones de proceso y organización. La clasificación según el estatus innovador puede también incluir otra información, por ejemplo, sobre quien desarrolla la innovación, lo que puede servir para identificar las empresas que se limitan a adoptar innovaciones de producto y proceso desarrolladas por otros.

Es posible que haya empresas que desarrollen actividades de innovación durante el período analizado en una encuesta sin haber introducido efectivamente una innovación. Todas las actividades implicadas en el desarrollo o la introducción de innovaciones, incluidas las que están previstas para una introducción posterior, son actividades de

innovación. Durante un periodo dado, las actividades de innovación pueden ser de tres clases:

- *Conseguidas*, ya que logran la introducción de una innovación (aunque la innovación no tiene que haber sido un éxito comercial).
- *En curso* de desarrollo, y que no han alcanzado aún la fase de introducción.
- *Abortadas* antes de la introducción de la innovación.

Una **empresa con actividades innovadoras** es una empresa que desarrolla actividades de innovación durante el periodo analizado en la encuesta, incluyendo a las empresas con innovación en curso e innovaciones abortadas, es decir, todas las empresas que desarrollan actividades de innovación durante el período estudiado se consideran como "empresas con actividades innovadoras", tanto si la actividad ha desembocado o no en la introducción de una innovación.

Puede darse el caso de que las empresas se hayan creado durante el período de tiempo estudiado. En este caso estarían incluidas tanto las empresas de reciente creación como las empresas que resultan de fusiones, segregaciones u otros tipos de reorganización. El posicionamiento de estas empresas respecto a la innovación, es decir, el hecho de que fueran innovadoras o que realizan actividades de innovación, se define de la misma forma que se ha hecho para las demás empresas.

7.4. EL GERENTE EMPRESARIO.

Durante tres cuartos de siglo la administración se ha propuesto esencialmente administrar la empresa en marcha establecida. El empresario y la innovación, si bien mencionados en muchas obras acerca de la especialidad, no fueron considerados elementos

fundamentales desde 1990 hasta hoy. En adelante, la administración tendrá que ocuparse cada vez más de crear lo nuevo a demás de optimizar lo que ya existe. Los gerentes tendrán que convertirse en empresarios, tendrán que aprender a construir y administrar organizaciones innovadoras.

Afrontamos un período innovador semejante al que vio nacer la moderna economía industrial, durante la última mitad del siglo XX. Entonces, en los cincuenta años que transcurrieron entre el fin de la guerra norteamericana y el comienzo de la primera Guerra Mundial, hubo un promedio de una nueva invención importante cada quince o dieciocho meses. Cada una de ella pronto originó nuevas empresas e industrias completamente nuevas. Prácticamente todas las industrias que hoy consideramos “modernas”, e incluso la producción aeronáutica y la electrónica, nacieron de estas invenciones de fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX. El crecimiento económico durante todo el período de reconstrucción que siguió a la segunda Guerra Mundial se apoyó principalmente en tecnologías que estaban completamente desarrolladas cuando comenzó la primera Guerra Mundial, y por las cuatro grandes industrias organizadas sobre el fundamento de estas tecnologías: el acero, el automóvil, la agricultura científica y la química orgánica. Ahora afrontamos otro periodo de transformación tecnológica importante en la que el impulso del desarrollo económico e industrial provendrá de industrias basadas en nuevas tecnologías del siglo XX y en su desarrollo.

En hondo contraste con los últimos años de los siglos XIX, será necesario desarrollar gran parte de la nueva tecnología, y sobre todo tendrá que ser aplicada en las empresas preexistentes y por su intermedio. A finales del siglo XIX el arquetipo era el inventor -Siemens, Nobel, Edison, Alexander Graham Bell-, que trabajaba por su cuenta, a lo

sumo con unos pocos ayudantes. Incluso entonces la aplicación exitosa de una invención originaba muy rápidamente la creación de una empresa. Pero no correspondía a la empresa originar lo nuevo. Hoy nos vemos cada vez más obligados a buscar la innovación en las organizaciones existentes, a menudo muy importantes, por la sencilla razón de que tanto las personas instruidas como el dinero necesario para desarrollar lo nuevo están concentrados en las organizaciones existentes, por lo general de gran magnitud. Por consiguiente, la administración tendrá que aprender a dirigir simultáneamente la organización gerencial existente y una nueva organización de tipo innovador.

La necesidad de innovación social puede ser incluso mayor que la innovación técnica. La innovación social ha presentado un papel tan importante como la innovación técnica en el cambio y el desarrollo sociales y económicos. Las necesidades de nuestra sociedad –la necesidad de desarrollo social y económico rápido en los dos tercios pobres del mundo; las necesidades de nuestras grandes ciudades, las necesidades del medio, la de productividad en educación, y la del cuidado de la salud–, todos estos factores son oportunidades de innovación social promovidas por la empresa y los gerentes empresarios. Son oportunidades para el empresario, y por eso mismo proponen desafíos y formulan exigencias al conocimiento, la aptitud y el desempeño de la administración.

7.5. EL CONOCIMIENTO Y EL TRABAJADOR BASADO EN EL CONOCIMIENTO.

Una de las principales tareas de administración en los países desarrollados durante las próximas décadas consistirá en lograr que el conocimiento sea productivo. El trabajador manual es cosa del pasado y

en ese frente a lo sumo podemos librar una acción de retaguardia. El recurso fundamental de capital, la inversión básica, pero también el centro de costos de una economía desarrollada, es el trabajador basado en el conocimiento que moviliza lo que aprendió en el curso de una innovación sistemática -es decir, conceptos, ideas y teorías- en lugar del hombre que aplica su habilidad manual o sus músculos.

Taylor aplicó conocimientos para lograr una mayor productividad del trabajador manual. Su ingeniero industrial fue uno de los primeros trabajadores basados en el conocimiento que actuaron en el proceso de manufactura. Pero el propio Taylor nunca formuló la pregunta: -¿Qué es "productividad" en relación con el ingeniero industrial que aplica la "administración científica"?-. Como resultado del trabajo de Taylor, podríamos definir qué es la productividad por referencia al trabajador manual; pero todavía no podemos determinar qué es la productividad por referencia al ingeniero industrial, o a cualquier otro trabajador basado en el conocimiento. Las mediciones que nos indican la productividad del trabajador manual por ejemplo, el número de piezas elaboradas por hora o por dólar de salario- no son pertinentes si se aplican al trabajador basado en el conocimiento. Pocas son tan inútiles e improductivas como el departamento de ingeniería que con gran desenvoltura, esfuerzo y elegancia entrega los diagramas de un producto invendible. En otras palabras, en cuanto se refiere al trabajador basado en el conocimiento la productividad es esencialmente la calidad.

Una cosa es evidente: obtener que el conocimiento sea productivo determinará cambios en la estructura de cargos, en las carreras y en las organizaciones tan drásticos como los que se manifestaron en la fábrica a causa de la aplicación de la administración científica al trabajo manual. El cargo inicial -es decir, el que incorpora al hombre o la mujer

de elevada educación formal al mundo adulto del trabajo y la experiencia- tendrá que cambiar drásticamente si se quiere que el trabajador basado en el conocimiento llegue a ser productivo. En realidad, es muy evidente que el conocimiento no puede ser productivo si el trabajador que lo utiliza no descubre su propia personalidad, para qué clase de trabajo es apto, y de que modo puede trabajar mejor. En el trabajo basado en el conocimiento el planeamiento no puede estar divorciado de la ejecución. Por lo contrario, el trabajador basado en el conocimiento debe ser capaz de planear por sí mismo. En general, los actuales cargos de iniciación no posibilitan esta situación. Se basa en el puesto -válido hasta cierto punto si se trata del trabajo manual, pero absolutamente inapropiado para el que se basa en el saber- de que un experto interno como el ingeniero industrial o el especialista de estudio del trabajo puede determinar objetivamente el modo más eficaz de ejecutar cualquier tipo de tarea. En el caso del trabajo basado en el conocimiento, ello es simplemente falso. Puede haber un modo óptimo, pero está profundamente condicionado al estudio del trabajo.

7.6. ¿CÓMO SURGE UN EMPRESARIO INNOVADOR?

Más allá de la imaginación que posean ciertos individuos, es clave que las estructuras productivas y laborales puedan adaptarse a situaciones imprevistas, sin olvidar políticas que protejan a los más afectados.

Joseph Schumpeter postulaba que uno de los principales factores que impulsan el progreso económico es la existencia de “empresarios innovadores” que aportan su capacidad e imaginación a la creación de nuevas empresas, al lanzamiento de nuevos productos y a la incorporación de nuevas tecnologías, generando oportunidades de empleo y mayores niveles de bienestar.

Le evidencia empírica ratifica la validez de este planteo, pero subsisten algunos interrogantes, ¿Cómo surge el empresario innovador? ¿Cuáles son los criterios para diferenciarlo de un buen administrador? ¿Por qué algunos países son más exitosos en encontrarlos? Las respuestas parecen estar asociadas tanto a factores culturales e institucionales como a las características económicas estructurales que facilitan el proceso de prueba y error necesario para identificarlos.

Todos poseemos al nacer habilidades propias que sólo la experiencia permite reconocer y desarrollar. Nadie conoce con certeza si posee las características de un empresario innovador antes de intentarlo. Las exitosas carreras innovadoras de Steve Jobs y Bill Gates son bien conocidas, pero poco recuerdan los innumerables casos de individuos que fracasan en sus intentos empresariales.

Todo fracaso económico provoca lamentables sufrimientos asociados a quiebras y desempleo. Estas quiebras son comprensibles en situaciones de crisis económicas; si embargo, las mismas subsisten aun en momentos de auge económico, aunque sin incrementar los niveles de desempleo.

La década de los 90 fue para los Estados Unidos una de las más prósperas. A pesar de ello, el número de convocatorias y quiebras fue muy elevado, promediando 1,1 millón de casos por año y fluctuando entre un mínimo de 718 mil en 1990 y un máximo de 1,56 millón en 2002. Esto se repite en la mayoría de los países: el número de quiebras decretadas en Nueva Zelanda durante este mismo período promedió 2.561 casos anuales, cifra que, ajustada por el número de convocatorias y por las diferencias de población, es muy similar a la de los EE.UU.

La persistencia de un elevado número de quiebras en los momentos positivos del ciclo económico llevó, en los momentos de mayor aceptación de la teoría marxista, a argumentar que toda quiebra implicaba un desperdicio de recursos productivos y era una demostración de la inferioridad de las economías capitalistas frente a economías planificadas. La respuesta a este planteo se basó en el postulado de que las quiebras forman parte de un proceso de “destrucción creativa” -con características casi “darwinianas”- y son parte esencial de todo proceso de desarrollo al permitir que los procesos productivos se adapten a los cambios tecnológicos y a los de las preferencias de los consumidores.

El colapso del bloque soviético -originado tanto en la falta de libertades individuales como en la inhabilidad de su sistema económico para satisfacer las necesidades de sus ciudadanos- y los problemas estructurales que enfrentaron las nuevas autoridades de los países que se enfrentaron como resultado de dicho colapso puso fin a este debate, pero no elimina la necesidad de evaluar con precisión la forma en que funciona este mecanismo de “destrucción creativa”, para proteger adecuadamente a aquellos que resultan más afectados sin inhibir el carácter creativo de dicho proceso.

W. Brock, un verdadero renacentista moderno (graduado en matemáticas, economía y filosofía política, y con publicaciones en ética y axiomática y filosofía), plantea que las diferencias en los resultados económicos de los Estados Unidos y de Europa en la década de 1990 tiene su origen en las diferencias de flexibilidad de sus sistemas educativos, en las diferencias de comportamiento de sus mercados de capitales de riesgo (lo que permite la creación de nuevas empresas dedicadas a la incorporación de tecnologías innovadoras) y en sus diferentes regímenes laborales (una mayor flexibilidad laboral permite el

traslado de mano de obra de sectores en decadencia a sectores de expansión).

Este análisis incluye implícitamente recomendaciones que son totalmente relevantes para el caso Argentino. En general, las etapas destructivas de todo proceso de cambio estructural toman menos tiempo que las etapas constructivas.

En procesos continuos de cambio estas diferencias no son importantes porque al interactuar ambas fuerzas evitan descripciones y permiten el reentrenamiento y la reinserción de la fuerza laboral. Lo contrario ocurre en situaciones en las que se intenta modificar estructuras productivas que han permanecido rígidas por mucho tiempo. Estos casos generan un gran incremento en el número de quiebras, elevados niveles de desempleo y grandes problemas de capacitación laboral.

Es importante que las estructuras productivas y los mercados laborales sean flexibles y con gran capacidad de adaptación a los ciclos económicos y a situaciones imprevistas. Al mismo tiempo, es necesario instrumentar políticas gubernamentales anticíclicas que atenúen dichas fluctuaciones, que faciliten la reinserción laboral de los desplazados y que protejan a los más afectados.

El término “flexibilidad laboral” no debe convertirse en un sinónimo de desempleo, marginalidad y pobreza.

8. ANÁLISIS DE ENCUESTAS.

La importancia de la innovación organizacional en el crecimiento de las nuevas empresas.

La importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la economía es un hecho ampliamente contrastado, no sólo porque representan más del 90% del total de empresas en la mayoría de países desarrollados, sino también porque generan un alto volumen de empleo y contribuyen al desarrollo económico (Birch 1979, Storey 1994, Veciana 2005).

Si bien las pequeñas y medianas empresas generan un elevado nivel de puestos de trabajo, gran parte de este empleo se destruye en consecuencia de la desaparición de muchas de ellas. A diferencia de las empresas maduras y de mayor dimensión las nuevas empresas están sujetas no sólo a problemas por su reducido tamaño sino también a su inexperiencia. De ahí que las empresas de reciente creación tengan la necesidad de crecer e incrementar su tamaño en los primeros años de vida, del total de las empresas encuestadas un 39% de ellas posee menos de 5 años de existencia, un 13% está ubicada entre los 5 y 10 años, y el 48% restante está en una edad adulta superior a los 10 años.

Desde una perspectiva académica, el crecimiento y desarrollo de las PYMES forma parte del programa de investigación científico sobre creación de empresas. Por otra parte el crecimiento de la PYME es importante para el empresario ya que este mismo es considerado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza de la empresa, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para

mantener su posición competitiva relativa a las otras empresas que crecen. Desde la perspectiva de las políticas, el crecimiento es importante en cuanto a la creación de empleos y el desarrollo económico.

En particular, las nuevas empresas de rápido crecimiento, son las que contribuyen de manera más significativa a la generación de puestos de trabajo. Varios países han implementado en los últimos años diferentes acciones para fomentar la creación de empresas con potencial de crecimiento. Las actuaciones realizadas, así como los organismos e instituciones que ofrecen servicios y programas de apoyo a las PYMES de alto crecimiento, también han aumentado en gran medida.

Un estudio realizado sobre la implantación de nuevas empresas en Cataluña, se muestra la existencia de cuatro grupos diferenciados según la variación en el nivel de empleo (Cabelleras, Genescà y Veciana 2005): 1) *las empresas con crecimiento negativo* (decrecientes) que pierden puesto de trabajo; 2) *las empresas estáticas* (sin crecimiento) que no presentan ningún cambio en el número de personas ocupadas; 3) *las empresas de bajo crecimiento*, 4) *las empresas de alto crecimiento o gacelas*. Estos cuatro grupos muestran diferencias altamente significativas en su nivel de crecimiento desde el momento de la fundación (empleo inicial) hasta el quinto año de operaciones (empleo actual). Se observa que las empresas que tiene un crecimiento más elevado en términos de empleo (en promedio, consiguen triplicar el nivel de empleo inicial) representan menos del 20% del total de los nuevo negocios.

De acuerdo a nuestra encuesta el 35% posee entre cero y 10 empleados en su empresa, el 17% entre 11 y 50 empleados, el 30% entre 51 y 250 y

el 17% más de 251 empleados, siendo este último en gran medida aportado por las empresas que poseen más de cinco años de vida.

El nivel de Innovación organizacional en las PYMES se podría decir que *está relacionada* con tres grupos de factores 1) Las características del emprendedor, 2) Las dimensiones del capital relacional, y 3) las características del mercado junto con algunos factores de tipo estratégicos.

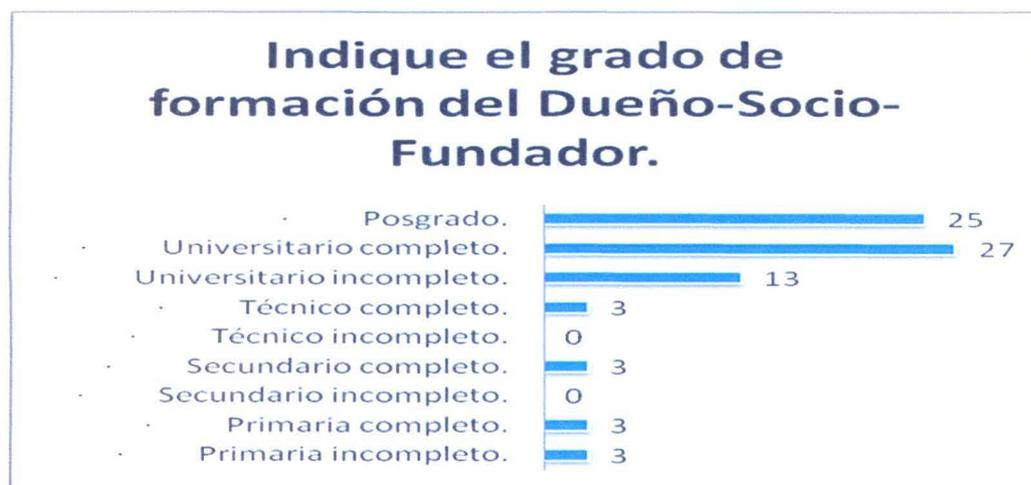
Características del emprendedor innovador.

Comparadas con las grandes firmas, las PYMES se caracterizan por una fuerte conexión entre el dueño y la empresa, ciertas características del empresario influenciarán fuertemente no sólo en el tipo de empresa que se crea, sino también en la manera en que ésta será dirigida.

La edad del empresario en el momento de la creación de la empresa parece tener un efecto negativo sobre el desarrollo temprano del nuevo negocio. Aunque los empresarios más jóvenes tienen que enfrentarse a la falta de credibilidad y experiencia y, muchas veces, a problemas para conseguir financiación, la evidencia empírica ha demostrado que estos son más ambiciosos y tienen más energía. Los empresarios más viejos son generalmente más cautelosos y conservadores al momento de realizar cualquier innovación en la empresa.

Además, se sugiere que los conocimientos, las habilidades y las capacidades aportadas por el empresario constituyen un valor determinante para el éxito de la nueva empresa. Con respecto a los distintos componentes del capital humano, está ampliamente reconocido que un nivel educativo más alto afecta positivamente el proceso y la manera que tiene el empresario para tomar sus decisiones,

incrementando las oportunidades de innovación organizacional para un crecimiento empresarial.



Estos resultados podrían indicar que los empresarios más educados tienen las habilidades, la disciplina, la motivación, la información, y la confianza en sí mismos necesaria para que sus negocios logren tasas de crecimiento más elevadas y, por lo tanto, tienen una mayor probabilidad de percibir y explotar las nuevas oportunidades de negocio, además, la educación proporciona los conocimientos que pueden ayudar a superar las dificultades financieras y fomentar así las innovaciones en la empresa.

La experiencia laboral previa es otra dimensión relevante del capital humano que puede afectar la innovación organizacional y por ende el crecimiento empresarial. La experiencia como emprendedor puede tener una incidencia positiva sobre el nivel de crecimiento de la empresa. La experiencia puede proporcionar la información, el conocimiento y las capacidades que permiten que el empresario supere los nuevos problemas más fácilmente. Además, el conocimiento previo general sobre el mundo de los negocios puede ser fuente de nuevas oportunidades.

La motivación que los llevó a crear la empresa, es otro factor que determina el nivel de crecimiento y por ende de innovación dado que una pregunta clave para ello es que tan lejos quiere llegar. Aquellos emprendedores que decidieron crear la empresa por necesidad, por ejemplo, por estar desempleados y carecer de una alternativa viable para generar ingresos. En general, estos individuos que se ven “empujados” a crear una empresa para salir de una situación de desempleo podrían no tener suficientes habilidades preparación o experiencia para encarar dicho emprendimiento. Asimismo, las oportunidades de negocio perseguidas por estos emprendedores por necesidad serían aquellas localizadas en sectores de bajas barreras a la entrada y salida, caracterizadas por una elevada presión competitiva. Por otra parte, es posible que dichos individuos tengan menores aspiraciones o expectativas de crecimiento futuro para su negocio.

Por último, entre las características de los emprendedores y su efecto sobre la innovación organizacional de las empresas, incluimos la presencia de equipos emprendedores. Los equipos emprendedores son la suma de los recursos y las capacidades de sus miembros. Aquellas empresas lideradas por equipos emprendedores tienen una mayor credibilidad. La disposición para incluir a nuevos socios puede influenciar positivamente en el crecimiento de la empresa.

Las redes y el capital relacional.

La creación de una empresa es por sí misma una actividad que se realiza en red. En términos generales a través de sus redes, los empresarios pueden tener acceso a recursos, información y conocimientos muy importantes. Sin embargo, es posible que no sólo el tamaño de la red sino también su composición afecten al dinamismo de la empresa, las redes se dividen en sociales y profesionales. Las redes sociales no sólo

incluyen a la familia sino también a todos los parientes, amigos y conocidos con quienes el empresario se relaciona, principalmente con una base social. Las redes profesionales, por el contrario, incluyen a todos aquellos individuos (instituciones, proveedores, clientes, etc.) con quienes la relación se establece sobre todo a nivel de negocio.

Características del mercado y elecciones estratégicas.

Las características del mercado donde opera la empresa afectan sus perspectivas de crecimiento. Especialmente, en el caso de las PYMES jóvenes, las condiciones del mercado más relevante son aquellas relacionadas con el tamaño de los competidores y de los clientes, existe un efecto positivo y significativo del tamaño de los clientes sobre el crecimiento empresarial. Más allá de su alto poder de negociación, los clientes grandes contribuirán al crecimiento de las PYMES, compartiendo sus ventajas tecnológicas, su experiencia, en ocasiones sus modelos organizacionales y/o redes. Además, la presencia de clientes grandes causaría un efecto de escala sobre las PYMES jóvenes asegurando un flujo relativamente grande y continuo de compras.

Con respecto al tamaño de los competidores, está generalmente reconocido que cuanto más grande es dicho tamaño mayor es la presión competitiva, afectando negativamente a las perspectivas de crecimiento de las PYMES jóvenes. Sin embargo, existe, contrariamente, cierta evidencia empírica que demuestra que aquellas empresas que hacen frente a competidores más grandes muestran un nivel de crecimiento más alto (Birley y Gestead 1990, Cabelleras y Rabertino 2008). Algunos argumentos para explicar este resultado sostiene que el mayor tamaño de los competidores puede tener un efecto negativo sobre las perspectivas de supervivencia de las PYMES jóvenes más que sobre su nivel de crecimiento. En efecto, aquellas empresas que sobreviven a esta

competencia intensa tienen generalmente un nivel de crecimiento significativo. Más aún, los empresarios orientados hacia el crecimiento tienden a buscar segmentos de mercado con un nivel alto de competencia debido a su mayor atractivo (por ejemplo, ventas de diferenciación, beneficios).

Asimismo, aquellas empresas orientadas hacia la comercialización en mercados externos muestran, generalmente, tasas de crecimiento más altas. Una presión competitiva más alta implica cambios importantes en la estrategia de la empresa y en aquellas acciones vinculadas con la innovación de producto, lo que conlleva al desarrollo de una ventaja competitiva más fuerte.

Finalmente, la estrategia de financiación, en especial, las fuentes de financiación utilizadas contribuyen también a explicar el desempeño diferencial de las empresas en términos de su crecimiento y el inversión en innovaciones. Capellas y Rabetino (2008) concluyen que aquellas empresas que se financian únicamente con fondos propios logran menores niveles de crecimiento. Así, el acceso a fuentes de financiación externas puede aumentar la posibilidad de crecimiento. Por ende aquellas empresas que accedieron a financiación de capital de riesgo exhiben mayores tasas de crecimiento. Diversas razones se han planteado para explicar esta situación. Por un lado, se ha argumentado que la presencia de capitalistas contribuye al crecimiento de la empresa aportando no solo recursos sino también contactos y en algunos casos directivos profesionales. Asimismo, aquellas empresas que tuvieron acceso a capital de riesgo han pasado por un proceso de evaluación exigente, lo cual aseguraría que se trata de empresas basadas en oportunidades con alto potencial y llevadas adelante por equipos emprendedores con alto nivel de capital humano y relacional, todos

factores que contribuyen a la innovación organizacional y al crecimiento de una empresa.

9. CONCLUSIONES

- La innovación organizacional en las PYMES está directamente relacionada al crecimiento de la empresa.
- El crecimiento empresarial para las PYMES esta dividido en 1- características del emprendedor, 2- dimensiones del capital relacional y, 3- características del mercado y algunos factores de tipo estratégico.
- La edad del empresario en el momento de crear una empresa está negativamente relacionada en el crecimiento de ese nuevo negocio, emprendedores mayores son más cautelosos, conservadores y resistentes al cambio.
- Aquellas empresas fundadas por emprendedores con estudios universitarios exhiben un mayor crecimiento y más predisposición a innovar en la organización.
- Aquellas empresas creadas por empresarios con experiencia emprendedora experimentan un mayor crecimiento y contribuyen a impulsar todo tipo de innovación en la empresa.
- Empresas creadas por emprendedores motivados por el desempleo exhiben un menor crecimiento aún así implementando innovaciones, pues la necesidad conlleva a olvidar a futuro el objetivo de crecimiento.
- Aquellas empresas fundadas por emprendedores motivados por la presencia de modelos de rol muestran un crecimiento más elevado.
- La existencia de un equipo emprendedor en el momento de la fundación está positivamente relacionada con el crecimiento de la empresa, puesto que existe una relación positiva entre el tamaño de equipo emprendedor y el crecimiento de la empresa, aquellas

empresas que ejecutaron innovación organizacional incrementando el número de socios durante los primeros años de vida muestran un crecimiento más elevado.

- El tamaño de las redes está positivamente relacionado con el crecimiento de la empresa, la presencia de las redes profesionales, la innovación tecnológica y organizacional en cuanto a su forma de relacionarse con el medio impulsan el crecimiento de la empresa.
- La existencia y el trabajo en conjunto con grandes clientes permite beneficiarse del crecimiento de estos, su tecnología e innovaciones. De igual forma aquellas PYMES que compiten con grandes empresas exhiben mayor crecimiento debido a su alto nivel de competencia por buscar la diferenciación.
- Existe una relación positiva entre la realización de actividades de exportación y la innovación y crecimiento de la empresa.
- Empresas financiadas con capital de riesgo demuestran un mayor crecimiento comparado con aquellas que se autofinancian, esto debido a la exigencia en la evaluación para la aprobación de créditos.

BIBLIOGRAFÍA

CLAYTON M. Christensen, El dilema de los innovadores (The Innovator dilemma). Ed. Granica S.A. Pág, 365. Buenos Aires, Argentina.

Definición o conceptos de innovación.

<http://www.mipymes.gov.co/pyme/VerImp.asp?id=227&idcompany=43->

Consultado el 29/08/2008.

FRESCO, J.C. Organización y estructura para la pyme, Ed. Machi, 1993. Buenos Aires, Argentina.

FUCARACCE, Miguel Ángel - AYALA, Juan Carlos. Principios fundamentales para la administración de organizaciones, Ed. Prentice Hall-Pearson Educación, 1ª Edición, Buenos Aires, Argentina.

Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ª Ed. Una publicación conjunta de OCDE y Eurostat. 2006.

Manual de Bogotá, Normalización e indicadores de innovación tecnológica en America Latina y el Caribe. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología RYCIT, Organización Estados Americanos OEA, COLCIENCIAS. Marzo 2001.

PAUL R. Lawrence, Cómo tratar la resistencia al cambio, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Artículo 12 de 20.

PETER F. Druker, El empresario de la nueva era. Compañía editorial continental S.A. 4ª Edición, 1980. Pág, 197. México D.F.

RICARDO, Reimundin, Prohibición de innovar como medida cautelar. Ed. Astrea, Pág 139.

RICARDO, Arriazu, ¿Cómo surge un empresario innovador?. Columnista invitado. El clarín.com. Edición domingo 14-12-2003. <http://www.clarin.com/diario/2003/12/14/o-03002.htm>. Impreso 26/08/2008.

SCHVARSTEIN, Leonardo. Diseño de organizaciones; tensiones y paradojas, Ed. Paidós. 1ª Edición. 1998, Pág. 425. Buenos Aires, Argentina.

ANEXOS 1

CRONOGRAMA.

MESES /ACTIVIDAD		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
Selección de tema investigación.	TP	■												
	TR	■												
Aprobación tema investigación	TP	■												
	TR	■	■											
Búsqueda bibliografía.	TP		■	■										
	TR		■	■	■	■								
Formulación del proyecto de investigación.	TP			■										
	TR			■	■									
Reformulación del proyecto de investigación.	TP				■	■								
	TR				■	■								
Elaboración de Variables	TP					■								
	TR					■								
Corrección a las variables	TP					■								
	TR					■								
Presentación ante-proyecto	TP						■							
	TR						■							
Elaboración de encuestas	TP									■	■	■		
	TR									■	■	■	■	
Análisis y evaluación de encuestas	TP												■	
	TR												■	
Presentación informe final -Tesina	TP													■
	TR													■

ANEXOS.2

ENCUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN ESTUDIO DE CAMPO.

ENCUESTA

INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES.

1. Actividad económica de la empresa:

- Agricultura, servicios agrícolas, caza, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Comercio por mayor.
- Comercio por menor.
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- Finanzas, seguros, bienes inmuebles y servicios técnicos, profesionales y otros.
- Actividades no especificadas y otras.

2. Antigüedad de la empresa:

- 0-5 años.
- 5-10 años.
- 10 - más años.

3. Número de empleados:

- 0-10
- 11-50
- 51-250
- 251- más.

4. Que se entiende por innovación.

5. Que se entiende por innovación organizacional.

6. La empresa ha desarrollado algún tipo de innovación?.

- Si.
- No.

7. Quien desarrolla la innovación de la organización?.

- La empresa desarrolla la innovación por sí misma.
- La empresa ha desarrollado la innovación en compañía con otras.
- Las innovaciones fueron desarrolladas por otras empresas o instituciones.

8. Se han introducido en la empresa nuevas practicas para construir una nueva cultura y unos nuevos valores de la empresa?.

- Si.
- No.

9. Permite la empresa la formación del personal de la empresa y en especial el personal administrativo?

- Si.
- No.

10. Está dispuesta la gerencia a nuevos métodos y procedimientos administrativos propuestos por el personal?.

- Si.
- No.

11. Ha desarrollado la empresa actividades para modificar parte de su organización?

- Si.
- No.

12. Indique el grado de formación del Dueño-Socio-Fundador.

- Primaria incompleto.
- Primaria completo.
- Secundario incompleto.
- Secundario completo.
- Técnico incompleto.
- Técnico completo.
- Universitario incompleto.
- Universitario completo.
- Posgrado.

13. Indique el grado de formación del personal encargado de la administración.

- Primaria incompleto.
- Primaria completo.
- Secundario incompleto.
- Secundario completo.
- Técnico incompleto.
- Técnico completo.
- Universitario incompleto.
- Universitario completo.
- Posgrado.

14. Delega funciones, poder, responsabilidades el Dueño-Socio-Fundador?

- Si.
- No.

15. Utiliza la empresa métodos de protección y vigilancia de sus innovaciones organizacionales?

- Si.
- No.

16. Que método utiliza?

- Patentes.
- Registro de modelos.
- Marcas registradas.
- Derechos de autor.
- Acuerdos de confidencialidad y secreto comercial.
- Secretos no cubiertos por acuerdo jurídicos.
- Complejidad del diseño del producto.
- Ventaja en el plazo de introducción con relación a los competidores.
- Ninguno.

ANEXOS 3

RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LA ENCUESTA DE ESTUDIO DE CAMPO.

GRAFICOS

ENCUESTA: INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES

1. Actividad económica de la empresa:	%	Total
Agricultura, servicios agrícolas, caza, silvicultura y pesca.	0%	0
Industrias manufactureras.	26%	20
Comercio por mayor.	0%	0
Comercio por menor.	0%	0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	4%	4
Finanzas, seguros, bienes inmuebles y servicios técnicos, profesionales y otros.	17%	13
Actividades no especificadas y otras.	53%	40

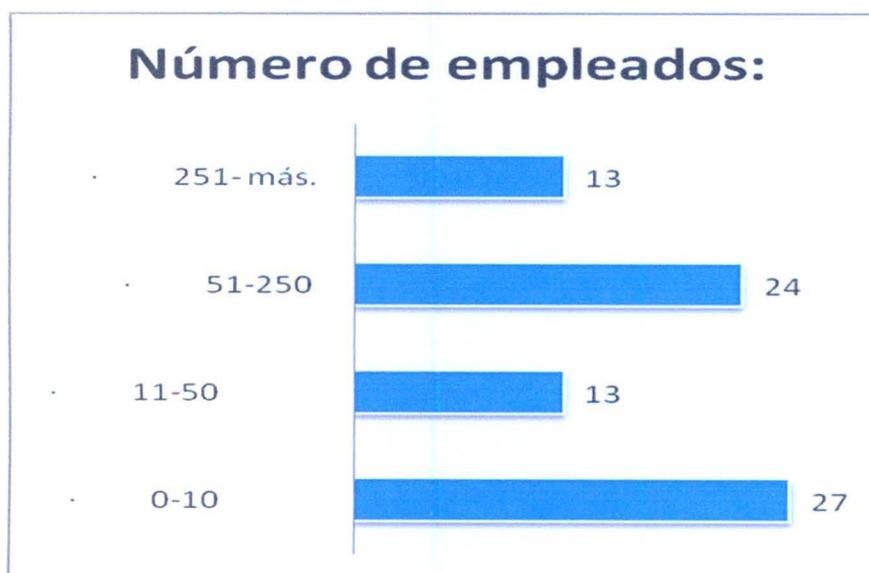
Actividad económica de la empresa:



2. Antigüedad de la empresa:	%	Total
0-5 años.	39%	30
5-10 años.	13%	10
10 - más años.	48%	37



3. Número de empleados:	%	Total
• 0-10	36	27
• 11-50	17	13
• 51-250	30	24
• 251- más.	17	13



6. La empresa ha desarrollado algún tipo de innovación?.	%	Total
• Si.	87%	67
• No.	13%	10



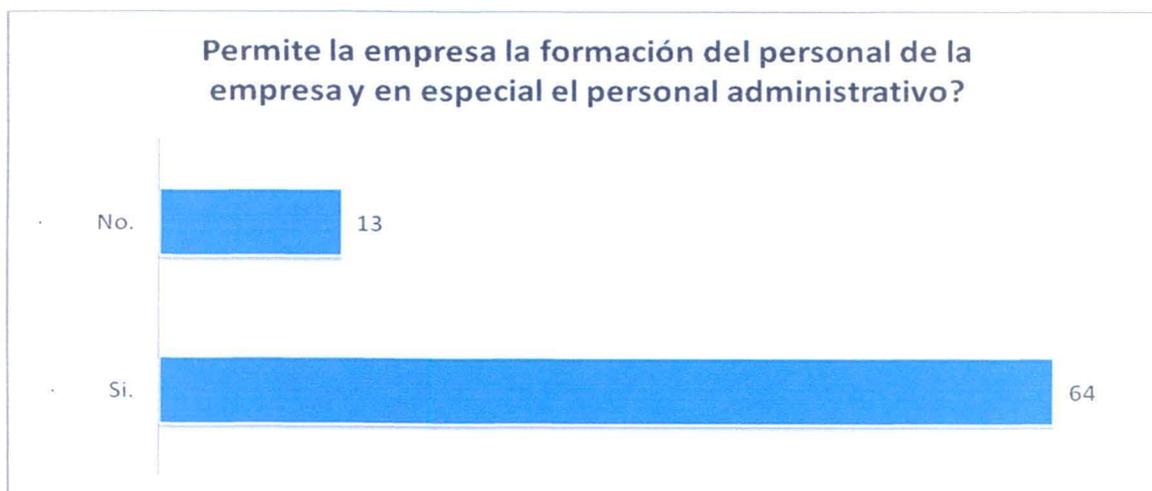
7. Quien desarrolla la innovación de la organización?.	%	Total
• La empresa desarrolla la innovación por sí misma.	80%	61
• La empresa ha desarrollado la innovación en compañía con otras.	10%	8
• Las innovaciones fueron desarrolladas por otras empresas o instituciones.	10%	8



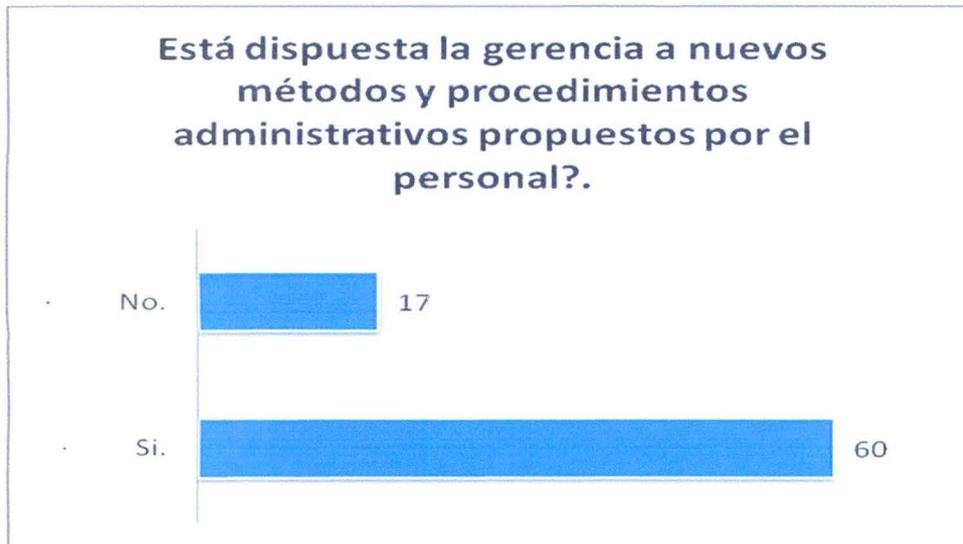
8. Se han introducido en la empresa nuevas practicas para construir una nueva cultura y unos nuevos valores de la empresa?.	%	Total
• Si.	65%	50
• No.	35%	27



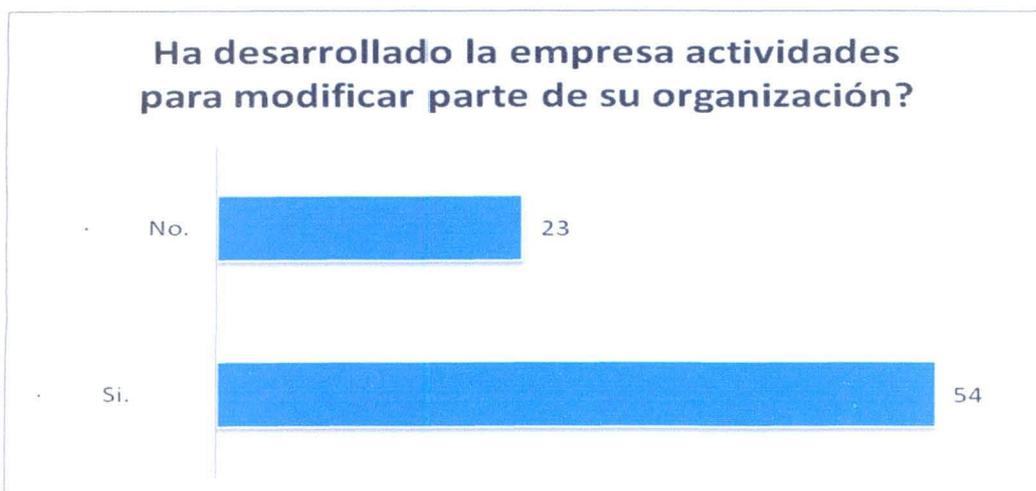
9. Permite la empresa la formación del personal de la empresa y en especial el personal administrativo?	%	Total
• Si.	83%	64
• No.	17%	13



10. Está dispuesta la gerencia a nuevos métodos y procedimientos administrativos propuestos por el personal?.	%	Total
• Si.	78%	60
• No.	22%	17



11. Ha desarrollado la empresa actividades para modificar parte de su organización?	%	Total
• Si.	70%	54
• No.	30%	23



12. Indique el grado de formación del Dueño-Socio-Fundador.	%	Total
• Primaria incompleto.	4%	3
• Primaria completo.	4%	3
• Secundario incompleto.	0%	0
• Secundario completo.	4%	3
• Técnico incompleto.	0%	0
• Técnico completo.	4%	3
• Universitario incompleto.	17%	13
• Universitario completo.	35%	27
• Posgrado.	32%	25

Indique el grado de formación del Dueño-Socio-Fundador.



13. Indique el grado de formación del personal encargado de la administración.	%	Total
• Primaria incompleto.	0%	0
• Primaria completo.	0%	0
• Secundario incompleto.	0%	0
• Secundario completo.	13%	10
• Técnico incompleto.	0%	0
• Técnico completo.	4%	3
• Universitario incompleto.	9%	7
• Universitario completo.	65%	50
• Posgrado.	9%	7

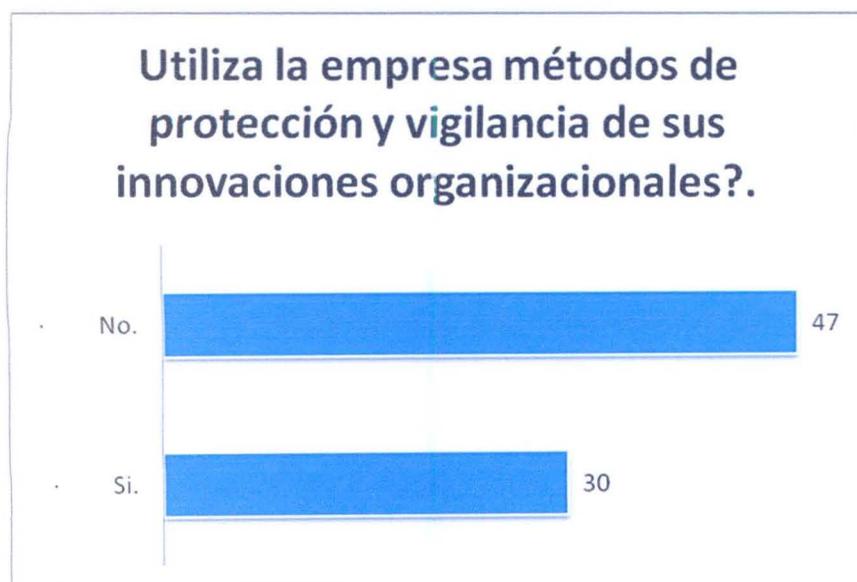
Indique el grado de formación del personal encargado de la administración.



14. Delega funciones, poder, responsabilidades el Dueño-Socio-Fundador?.	%	Total
• Si.	70%	54
• No.	30%	23



15. Utiliza la empresa métodos de protección y vigilancia de sus innovaciones organizacionales?.	%	Total
• Si.	39%	30
• No.	61%	47



16. Que método utiliza?.	%	Total
Patentes.	0%	0
Registro de modelos.	6%	5
Marcas registradas.	12%	9
Derechos de autor.	0%	0
Acuerdos de confidencialidad y secreto comercial.	25%	19
Secretos no cubiertos por acuerdo jurídicos.	6%	5
Complejidad del diseño del producto.	0%	0
Ventaja en el plazo de introducción con relación a los competidores.	0%	0
Ninguno	50%	39

Que método utiliza?.

