

Meléndez, Horacio

El desafío del crecimiento rentable

**Documento de Trabajo N° 2
Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Negocios**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Meléndez, H. (2010). El desafío del crecimiento rentable [en línea] (Documento de trabajo No. 2 de la Escuela de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica Argentina). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/el-desafio-del-crecimiento-rentable.pdf>

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).

Pontificia Universidad Católica Argentina

Santa María de los Buenos Aires

Escuela de Negocios

Documento de Trabajo Nro. 2



El Desafío del Crecimiento Rentable

Horacio Meléndez

El Desafío del Crecimiento Rentable

Horacio Meléndez
Director MBA y Doctorado en Administración
Escuela de Negocios- Pontificia Universidad Católica Argentina

Síntesis

En el mundo actual, debido a la complejidad creciente en el que se desenvuelven los negocios, las empresas se encuentran frente a verdaderos dilemas, que ponen en duda la validez de los paradigmas imperantes que han guiado las decisiones empresarias en los últimos años. Es un hecho que la rentabilidad de las empresas, en general y debido a múltiples factores tales como la apertura de mercados, la conglomeración de empresas, la individualización de la oferta por excesiva segmentación, las preferencias cambiantes de los consumidores, las nuevas formas competitivas entre otras, tiende a bajar. Para sostener la marcha de las unidades empresariales el desafío de la dirección es alcanzar tasas razonables de crecimiento con índices adecuados de rentabilidad. Este trabajo explora algunos de los dilemas que surgen como respuestas frente al desafío señalado, como son la preferencia de rentabilidad o market share, el crecimiento diversificado o en adyacencias del negocio central y el papel que juega la innovación como motor del crecimiento.

Códigos JEL: M1, O0

Palabras clave: CRECIMIENTO RENTABLE – INNOVACIÓN - COMPETITIVIDAD

Índice

I. Introducción	4
II. La cuestión de la innovación	10
<i>II. 1. La cuestión del conocimiento.....</i>	<i>16</i>
<i>II.2. La triple helix.....</i>	<i>17</i>
III. Reflexiones sobre el conocimiento	20
IV. Conclusión	27
Bibliografía	31

EL DESAFÍO DEL CRECIMIENTO RENTABLE

The pace of globalization shows no signs of slackening. Standard indicators on foreign trade and direct foreign investment show a continuing rapid integration of national economies. This has resulted in a profound change in the economic environment facing business. New business models have emerged and delivery systems to market have changed, with a consequent need for business and policy makers to formulate appropriate strategic responses.

Dermot McAleese & Gerard O'Brien¹

I. Introducción

El mundo de los negocios enfrenta duros desafíos a partir de condicionantes que han marcado la entrada del nuevo siglo. Si bien algunos de ellos han venido manifestándose desde un par de décadas atrás, la eclosión se ha comenzado a sentir en la actualidad.

No es una novedad que la globalización, la desregulación, la convergencia tecnológica, la volatilidad de los ciclos de vida de producto, la desintermediación, la fragmentación de los mercados, la lucha por la imposición de estándares y la pérdida de

¹ Tomado de . Galavan, R, Murray, J. y Markides, C. , “Strategy, Innovation and Change” Oxford University Press, 2008. N.Y.

rentabilidad han marcado duramente la puja competitiva a nivel global. Estos hechos son reconocidos no solo por empresarios sino por el mundo académico, a través de sus diferentes exponentes a lo largo de los últimos años, que en forma permanente muestra su creciente interés frente a estos fenómenos.

La competitividad se ha transformado en un tema central a nivel global, las interacciones propias del intercambio y las facilidades de la globalización han generado nuevas formas de hacer negocios, nuevos jugadores y nuevas regiones. Todo ello ha producido un cambio fenomenal en los últimos años emergiendo nuevos modelos de negocio que han cambiado el paisaje del mundo empresario.

Pareciera casi obvio, pero no lo es, decir que se está frente a un cambio de paradigmas en el mundo de las organizaciones empresariales. No se percibe este hecho en su totalidad debido al patrimonio cultural y de prácticas del pasado que invaden la mente de los directivos empresariales y en los cuales tienen invertidos muchos años de prácticas, exitosas o fallidas. Se hace necesario un replanteo de todas aquellas conductas aprendidas del pasado, donde seguramente muchas de ellas fueron exitosas, pero en un contexto competitivo diferente. Como dijera alguna vez Gary Hamel (2000) *“no se puede ir a lugares nuevos con mapas viejos”*. La necesidad de cambio en las formas de pensar obliga al replanteo de los modelos mentales implantados en los directivos de las empresas.

Los nuevos escenarios incluyen indudablemente la competitividad, local pero particularmente global, como un factor central en cualquier consideración que se realice de la existencia y el desarrollo de las organizaciones empresariales. Dentro de ese marco se puede ver que el crecimiento rentable es lo que hace que la competitividad sea posible, y esencialmente, sostenible. Sin embargo todo pareciera indicar que las empresas se están

transformando en destructoras de rentabilidad y valor, al paso del incremento de la competitividad mundial. El desafío de hoy es ser competitivo y al mismo tiempo rentable.

El German Economic Institute (Ifo) (Simon, H. et al. 2008) ha realizado un estudio en 19 países industrializados sobre las industrias manufactureras más grandes. Dicho estudio se basó en el análisis de la rentabilidad empresarial sobre ventas después de impuestos, arrojando como resultado que ese índice tiende a cero. A modo de ejemplo citamos que en Alemania el promedio de rentabilidad medida de acuerdo con el índice citado es 0,1 % en promedio, para las industrias japonesas alcanzaba al 1 % y para Grecia, Irlanda, Noruega, Suiza, Canadá y España, los países con industrias con índices más altos, entre el 5 y el 7 %.

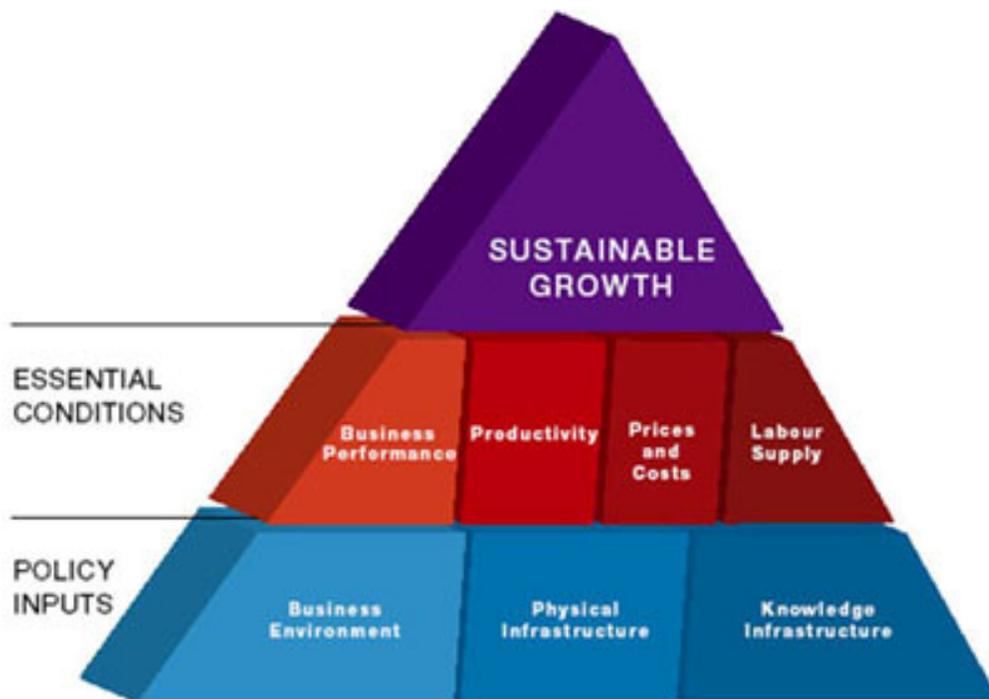
El dato señalado en el párrafo anterior muestra la destrucción de rentabilidad de empresas, de donde surge que la necesidad de crecimiento rentable se hace imperiosa para la salud de las compañías y su supervivencia. La salida de este atolladero es encontrar nuevas formas de competir y hacer negocios donde el único camino posible para ello es la innovación.

Desde otro ángulo vemos que hay esfuerzos desde la investigación para analizar el fenómeno competitivo global. Uno de los desafíos importantes de la época para las organizaciones empresariales es volverse más competitivas cada vez. Acaso no sea un objetivo autoimpuesto por ellas, sino por el entorno internacional en el que aparecen cada vez más jugadores buscando mercados cada vez más grandes.

Las empresas buscan afanosamente alcanzar crecimiento sostenible en el tiempo, pero queda claro que dicha sostenibilidad existe en función de la rentabilidad, de donde el crecimiento rentable es condición anterior y necesaria para que sea sostenible.

Un trabajo interesante para analizar el crecimiento sostenible es el realizado por el NCC² a través de su famosa pirámide de la competitividad y sus trabajos sobre el crecimiento irlandés. Se observa que la pirámide mencionada muestra en el vértice el crecimiento sostenible, en la base los requerimientos de política y en la parte central los denominados elementos esenciales. (ver Fig I). La lógica de este diseño es determinar los pilares para el crecimiento sostenible; cada uno de ellos contribuye a este para que la competitividad sea posible.

Figura I. (Fuente National Competitiveness Council)



² National Competitiveness Council, Annual Competitiveness Report. 2010.

La base de la pirámide está compuesta por las condiciones de política que son los fundamentos de la competitividad, incluyéndose allí tres factores clave: el ambiente de los negocios, la infraestructura física y la infraestructura de conocimiento. El ambiente de los negocios se conforma con el clima político, las regulaciones y las políticas fiscales y arancelarias. La infraestructura física son las facilidades estructurales para la generación de negocios y la infraestructura de conocimiento es la base facilitadora de emprendimientos e innovación.

En la parte media se ubican las condiciones esenciales, que hacen referencia a la disponibilidad y utilización eficiente de los factores de producción, y a la performance de los negocios, es decir a la habilidad empresarial para manejar aquellos.

Como sostiene el estudio del NCC el aprovechamiento eficiente del potencial de las condiciones de la base posibilita la maximización del crecimiento en el vértice y ello permite generar las condiciones apropiadas para el desarrollo sostenible.

(Textual de NCC: “Competitive gains at the lower levels of the pyramid allow growth potential to be maximised at the apex, whilst providing suitable conditions for sustainable development.”)

Como se observa uno de los *drivers* centrales en la base fundacional de la estructura piramidal mostrada es el conocimiento. La infraestructura de conocimiento, en la que se incluyen los repositorios, las universidades y las asociaciones dedicadas a la investigación son los pilares básicos para el crecimiento sostenible. La innovación se sostiene a partir de esa infraestructura de conocimiento y su evolución, tanto sea en conocimiento explícito como tácito.

En una comparación realizada por Robert Tucker (2008) en la que se muestra la conocida encuesta realizada anualmente por *Business Week* y la *Boston Consulting Group* en la búsqueda de las 25 empresas más innovadoras del mundo, se observa que las firmas que encabezan esta lista son: Apple, Google, Toyota, GE, P & G, Starbucks, 3M, Microsoft y Nokia. El trabajo fue realizado en 2006. Se comparó la performance de las empresas citadas con el *Standard & Poors 1000 Global Stock Index* y se observó que: la media de crecimiento de la muestra era de 3,4% contra el 0,4% promedio del índice y que los retornos sobre las acciones eran del 14,4% y 11,1% respectivamente. Se concluyó que la innovación y el crecimiento rentable tienen fuerte correlación. La encuesta es contestada anualmente por cerca de un millar de ejecutivos alrededor del mundo.

Este documento trata de mostrar como la innovación es el camino natural del crecimiento con rentabilidad y la posibilidad cierta de competir con eficacia en los diferentes mercados.

El crecimiento rentable requiere cambios en lo que las organizaciones vienen realizando hasta la actualidad. Esos cambios de diferentes órdenes y orígenes requieren un impulso que sólo puede proveer la innovación que es el verdadero motor del cambio organizacional. En cualquier área que se innove la consecuencia directa es un cambio o renovación que refleje las diferencias buscadas respecto de la situación presente. En la actualidad y frente a la competencia agresiva imperante la innovación se ha transformado en una cuestión estratégica.

II. La cuestión de la innovación

Se ha escrito mucho sobre innovación, en muchos casos mezclándose conceptos clave tratando de definir el concepto. No es infrecuente ver la confusión que se genera cuando se la trata junto a la creatividad, sin embargo son dos conceptos muy diferentes con independencia de sus puntos de contacto casi obvios. Quien ha puesto claridad sobre el punto ha sido Theodore Levitt cuando señala que crear es *imaginar* cosas nuevas e innovar es *hacer* cosas nuevas.

La innovación es tal cuando aparece en la línea de ventas y en el cuadro de resultados de las empresas (Charan, Lafley, 2008). El resultado de la performance innovadora debe concretarse en la realidad financiera y económica de la empresa. La innovación pretende crear valor para los clientes, directa o indirectamente y la habilidad del management es generar modelos de negocio que permitan la apropiación del valor creado para los accionistas.

El término innovación si no está bien definido tiende a ser engañoso, la imaginación colectiva y empresaria se guía por la presencia de tecnología como factor imprescindible para innovar, lo cual no es cierto en todos los casos de propuestas innovadoras. La definición más apropiada de innovación es:

Innovación es la generación de nuevas formas de valor anticipando demanda futura.

Esta definición es lo suficientemente amplia para capturar las diferentes formas de innovar y lo suficientemente estrecha para dejar claro el significado y el sentido conceptual del término. En efecto, innovar es crear nuevas formas de valor para los clientes, ello se puede llevar a cabo con la presencia o no de tecnología. Hay formas de innovar que prescinden absolutamente de ese factor. La innovación en el modelo de negocio es un ejemplo claro de lo expuesto.

Debemos asumir que la innovación no procede simplemente por el hecho voluntarista de la gerencia. La innovación es consecuencia directa del conocimiento, sin conocimiento no es posible innovar. De allí que el *knowledge management* es un elemento crucial en la firma para que la innovación sea posible.

Otro hecho sustancial para ubicar la cuestión es reconocer que la innovación es determinística, se genera a partir de lo conocido. Los elementos propios de la base de conocimiento establecida, incluyendo la tecnología que es una de las formas de conocimiento, son los factores sobre los cuales el innovador trabaja. La probabilidad de que la innovación se produzca es tanto mayor cuando aquella base de conocimiento al alcance del innovador sea más amplia y accesible. A partir de allí las mezclas de dicho conocimiento junto con el conocimiento nuevo y las ideas novedosas facilitan el surgimiento de proyectos innovadores.

La innovación es una capacidad de la organización, en tanto habilidades, y forma parte del *mindset* de la misma. No es posible innovar sin el desarrollo de las habilidades para hacerlo. Las políticas relacionadas con la innovación son responsabilidad indelegable de la conducción empresarial y esa responsabilidad no sólo se refiere a la toma de decisiones sino a la creación de marcos adecuados para que la innovación prospere.

La innovación es posible dentro de un contexto, o ambiente organizacional, que la contenga y la impulse; la organización debe generar marcos de referencia para que ello sea factible y sus miembros operen en un espacio propicio para la innovación. Debiera haber objetivos estratégicos referidos a la innovación. No es posible obligar a las personas a innovar y ser creativas, estas conductas son el reflejo de un entorno creado al efecto. El ambiente organizacional dirigido a la innovación es el camino correcto para generar ideas y formas de hacer diferentes.

Históricamente las primeras enseñanzas acerca del tema se desarrollaron sobre la base de innovación en producto y proceso, sobre los “que” y los “como” de las variables que influían sobre los ingresos y los costos de las compañías. La deriva actual del conocimiento en este punto está dirigida a la denominada innovación en valor, las organizaciones se centran en los clientes (*customer based*) como camino para su desarrollo, por lo tanto la creación de valor para éstos y su apropiación para el accionista son las directrices que guían la innovación.

Una revisión de la literatura prominente, de épocas recientes, acerca del tema que nos ocupa nos muestra la tendencia a considerar a la innovación en valor como un aspecto central en las posibilidades de crecimiento en la empresa. Entre las obras más destacadas, con visión actualizada respecto de esta problemática, encontramos la referida a la innovación disruptiva como un paradigma dominante en los mercados (Christensen, 1997, 2003, 2004), la idea de la ampliación del concepto de industria para volver irrelevante a la competencia (Kim y Mauborgne, 2005), la concepción de la innovación en management como una nueva dimensión (G.Hamel, 2007) y la concepción de la innovación en modelos de negocio (C. Markides, 2008), entre otras.

No es nuestra intención menoscabar en modo alguno la innovación con presencia de tecnología, por el contrario, reconocemos la importancia central de este elemento. La idea es señalar que no necesariamente la innovación es función de la tecnología únicamente.

Se debe reconocer que la innovación es la base de la competitividad en la era del conocimiento. Como sostienen Kim y Mauborgne (2005), el costo de producción tiende a ser despreciable frente al costo del conocimiento. Examinemos a modo de ejemplo el costo de un programa de Microsoft, supongamos el Windows 7. El costo variable del programa en

términos de su producción material es: el CD, el manual y el envase, todo ello en la medida en que no sea provisto por Internet desde el sitio web de la compañía, hecho que lo haría aún más barato. En cambio el costo del conocimiento está representado, tomado groseramente para el ejemplo, por todos los salarios y facilidades utilizados por los programadores e ingenieros para diseñar el programa. Si comparamos ambos costos el resultado es obvio, el costo del conocimiento es abrumadoramente superior.

En la obra póstuma de C.K. Prahalad, (Prahalad y Krishnan, 2008) se señala acertadamente que en el nuevo milenio el mundo de la competitividad estará signado por la ecuación:

$$R=G / C=1$$

$$\text{Recursos}=\text{Globales} / \text{Consumidores}=\text{Individuales}$$

La fórmula expuesta significa que la arquitectura de los recursos será global y los consumidores deben considerarse en forma individual. Este aserto muestra que las formas de innovación no solo proceden desde la óptica de los clientes sino además desde la estructuración de los insumos y recursos de la empresa. En efecto, nuevas formas de aprovisionarse, desde diferentes partes del globo, signará la estructura variable de las fuentes de aprovisionamiento de las compañías lo cual abre un campo fenomenal en cuanto a innovar en las formas de producción, con la mejora en cuanto a costos y variedad de alcance en el *output* de las compañías.

En cuanto a la individualización de los clientes se observa que la *customización* de la oferta es un dato saliente. El paradigma enfrentado entre la *comoditización*, deseada por los fabricantes para sostener bajos los costos medios, frente al deseo de individualización de los clientes, nos lleva a la deconstrucción de las cadenas de valor como factor central para

ampliar el alcance y variedad de la oferta. Este proceso significa la tercerización de actividades para integrarlas a la cadena de producción transformadora de la empresa diseñándola una y otra vez en función de las necesidades de la demanda. Por lo tanto se puede concluir que sólo es posible *customizar* la oferta si se puede digitalizar o desconstruir la cadena de valor, para volverla a construir cuantas veces sea necesario de acuerdo a las variaciones del entorno.

Como se puede observar en los ejemplos citados la innovación va más allá de los productos, los procesos y la tecnología. La innovación esta íntimamente ligada a la creación de valor, tanto para el cliente como para el accionista, con consecuente impacto en los resultados de la empresa.

La pregunta que debiéramos formularnos es si toda acción innovadora debe ser apoyada y realizada, ante la cual no hay una respuesta clara pues en ella aparece una paradoja. Por un lado se debe impulsar culturalmente el espíritu innovador y por el otro, no todos los proyectos son posibles de llevar a cabo. Las empresas frente a esta disyuntiva han generado herramientas para controlar y al mismo tiempo alentar la innovación (vg. *funnel innovation*). Pero como criterio general la práctica común en el mundo empresario muestra que las ideas innovadoras a ser promovidas son aquellas que demuestren falibilidad concreta y exhiban claramente fondeo y repago definidos. La innovación cuando es de magnitud requiere compromiso de recursos y personas, volviendo el involucramiento de la dirección en el proceso como elemento imprescindible.

Según Becker y Zirpoli (2009) las firmas con menos tiempo de vida tienden a ser más innovadoras que las más antiguas, pero la evidencia disponible contradice esta afirmación, especialmente si se considera la visión schumpeteriana al respecto (Schumpeter, 1942). Para esta visión la innovación tiene lugar en las firmas más grandes cuanto más burocratizado y

formalizado esté el proceso innovador. Los autores citados señalan que hay evidencia empírica que las innovaciones son exitosas en tanto se observe cierta rutinización en el proceso innovador.

La conclusión de lo expuesto es que el proceso innovador adquiere el carácter de capacidad organizacional, en otros términos, aparece como un conjunto de habilidades que se encuentran disponibles y ejercitadas en la empresa, transformándose en rutinas organizacionales a través de su aplicación reiterada y continua. Si aceptamos que las rutinas organizacionales son patrones predecibles de comportamiento y coordinación entre personas, se observa claramente que la innovación es parte de la cultura de la organización y se encuentra definida en procesos a través de su carácter de capacidad organizacional.

Probablemente pareciera ser una contradicción hablar de rutinas en el proceso de innovación, particularmente cuando ésta es radical. De suyo una rutina se asemeja, a simple vista, a algo burocrático y preestablecido; en cambio la innovación aparentemente está teñida por aspectos creativos. Sin embargo, es importante la identificación de esas rutinas en la innovación porque son contribuyentes al éxito del proceso y están presentes, reiteradamente, en los procesos innovadores aplicados en los desarrollos de la empresa. (Nelson y Winter, 1982). Las empresas repiten sus procesos para alcanzar el éxito en sus innovaciones, esa repetibilidad es producto de las buenas prácticas internas, lo aprendido en el pasado y cierta necesidad de sostener la racionalidad organizacional en dichos procesos para poder garantizar el funcionamiento equilibrado de la organización.

Lo que debiera discutirse es la flexibilidad de aquellas rutinas, sobre todo en un contexto cambiante al que la organización debe adaptarse constantemente. En efecto, los patrones, denominados rutinas, en empresas realmente innovadoras son constantes en su aplicación pero lo suficientemente flexibles para facilitar el proceso de adaptación a las

condiciones externas. Apple es un claro ejemplo de los que se expone en estos párrafos; sus plataformas tecnológicas y sus procesos para innovar son constantes, pero el resultado de los mismos muestra la agilidad de adaptación y especialmente en la velocidad de lanzamientos de nuevos productos.

II. 1. La cuestión del conocimiento

Probablemente se debiera replantear la teoría de la firma a la luz de la aparición de lo que se ha denominado *knowledge management*. Debemos reconocer los esfuerzos, a veces aislados, en esta construcción de algunos académicos, como es el caso del Prof. Dr. Javier Villanueva que en la actualidad realiza un esfuerzo intelectual e investigativo notable en ese sentido.

El conocimiento es el resultado de los esfuerzos humanos³, no hay conocimiento producto de la espontaneidad. Los resultados de esos esfuerzos son almacenados en los repositorios de las organizaciones y pasan a formar parte del conocimiento explícito de la firma.

Sin embargo, el mayor valor del conocimiento se encuentra en el denominado conocimiento tácito, aquel que posee cada miembro de la organización. Si bien el conocimiento explícito es el respaldo natural de cualquier proyecto innovador – especialmente las prácticas pasadas – el conocimiento que logra articular y llevar adelante los proyectos innovadores, y la innovación como resultado, es el tácito. En efecto, si se consideran a los procesos innovadores como parte de cierta rutinización y la base de las

³ Itami, H et al. (2001), “Dynamics of Knowledge, Corporate Systems and Innovation”. Springer. Berlin.

rutinas son habilidades de las personas y los equipos, resulta claro que el conocimiento individual y su socialización es definitorio en el éxito de dichos procesos (Nonaka, 1994).

La relación entre ambas clases de conocimiento a la luz de la innovación es que el conocimiento explícito opera como marco referencial y base del aprendizaje de la organización – el aprendizaje y el conocimiento son acumulativos y el aprendizaje es función del conocimiento – mientras que el conocimiento tácito se nutre de aquel pero se completa con las habilidades del individuo y su aporte creativo.

Debemos agregar que el conocimiento indudablemente es parte de la cultura de una organización, una empresa definida como *inteligente* es aquella que es capaz de aprender. Dicho aprendizaje, considerando que los individuos son los que aprenden, penetra el tejido organizacional a través de la cultura.

II. 2. La triple helix

El contexto económico que enmarca la posibilidad de innovar, las necesidades de retroalimentación de la infraestructura de conocimiento y la necesidad concreta de reducir la incertidumbre han llevado a la búsqueda de nuevas formas de integración de los diferentes actores en el juego competitivo. Alrededor de esta idea es donde aparece la denominada triple hélice.

Como sostiene Henry Etkowitz (2008) la triple hélice formada por la interacción de los gobiernos, la empresa y la universidad es la base de la innovación y el crecimiento en la era de las sociedades basadas en el conocimiento.

Siguiendo al autor, se considera que la universidad es el verdadero generador de conocimiento en la sociedad, al menos está llamada a serlo. La empresa es el actor clave de las transformaciones/actuación en los mercados (*locus of production*), en cambio, a los gobiernos se les reserva el papel de garantes del marco contractual que posibilite la estabilidad de las reglas del juego del ambiente de los negocios y la agilidad del intercambio.

El rol del estado en este esquema es supervisar el marco del intercambio y facilitar el crecimiento de la economía, generando políticas activas y disminuyendo los costos de transacción. Como se observa, el institucionalismo económico tiene mucho para decir y hacer en este aspecto especialmente en lo referido a las condiciones económicas y el gobierno corporativo.

La verdadera ventaja competitiva de una universidad, según el autor Etkowitz, sobre otros actores productores de conocimiento son sus estudiantes, ya que ellos generaran nuevas ideas, en contraste con los departamentos de investigación y desarrollo de las compañías que se fosilizan con cierta facilidad y piensan en direcciones únicas, teñidos por cuestiones de política interna, el tipo de negocio de la compañía y la cultura imperante.

En efecto, los graduados trabajarán en gobiernos, en empresas y emprendimientos personales y en ellos derramarán el conocimiento adquirido en los claustros. El desafío de la universidad, en este sentido, es desarrollar cuadros académicos de excelencia dedicados a la docencia y la investigación que son la verdadera fuente de generación de conocimiento nuevo. La universidad es el espacio natural de esa nueva clase de trabajadores que señalaba acertadamente Peter Drucker: los del conocimiento. Es el lugar de los librepensadores y de las ideas que generen el cambio.

La empresa es el actor central en cuanto a la concreción práctica del conocimiento, sin duda es la verdadera tomadora de riesgos en la economía y quien asume el costo de la experimentación. Sin las empresas no habría posibilidad de alcanzar una dimensión experimental que ponga a prueba la efectividad del conocimiento. En este triple juego, la empresa trata de mejorar sus condiciones competitivas para crecer en forma rentable innovando a partir del conocimiento generado desde los centros de estudios. Este es el espacio del conocimiento aplicado, el sitio de la verdadera utilidad profesional de ese saber.

El rol de la universidad en este esquema no es menor, la academia es un factor central en los ejes de pensamiento de la generación de conocimiento. Acaso este enfoque deja de lado al profesional o *practitioners* en la universidad, la realidad es que las estructuras académicas comparten el enfoque profesional y el académico, pero su diseño y su fin está dirigido a los académicos. El profesional de negocios tiene su ámbito en el mundo pragmático de la empresa. La interacción entre el pragmatismo empresarial y el academicismo es la verdadera fuente de conocimiento en el ámbito de los negocios.

Para finalizar este punto, debemos agregar que los tres roles se superponen y cada uno de los actores de esta triplicidad realiza tareas de los otros desde diferentes aristas y sin perder su identidad. A modo de ejemplo vemos que la universidad actúa como una firma al promover la creación de empresas desde sus incubadoras. Las empresas actúan como pequeñas universidades compartiendo sus experiencias entre sus empleados y con otras empresas o universidades y los gobiernos como capitalistas de riesgo, promoviendo actividades empresarias determinadas.

El resumen de lo expuesto muestra que la simbiosis entre los tres actores donde la interacción entre ellos y sus superposiciones conforman una sociedad ambiciosa en términos de conocimiento siendo la salida natural para la generación de conocimiento nuevo y su

aplicación efectiva para el crecimiento de las comunidades. El resultado es que cada uno de los componentes de esta hélice mejora el rendimiento del otro y magnifican entre sí su crecimiento.

III. Reflexiones sobre el crecimiento

Las diferentes formas de crecimiento que se han manifestado hasta el momento han mostrado distintos grado de éxito. Desde el crecimiento orgánico a partir del *core business* hasta las adquisiciones de portfolio, pasando por las alianzas y fusiones hasta las diferentes clases de integración, han demostrado que ninguna de ellas han sido una receta segura en la ruta del crecimiento.

En nuestra búsqueda de la relación entre innovación y crecimiento hemos explorado diferentes vías. Nuestra primera conclusión es que la innovación aparece en cualquiera de las avenidas de crecimiento que elija la organización. Sin embargo, encontramos una relación interesante entre las empresas que crecen alrededor de su *core business* que muestra que las innovaciones que se realizan en ellas tienen mayores posibilidades de implementarse y ser exitosas. Utilizaremos como muestra de análisis las 10 empresas más innovadoras, entre las 25 de dicha muestra, realizada por *Business Week* y la *Boston Consulting Group* mostrada en el Apéndice A y tomada en la Introducción de este trabajo a través de la obra de Robert Tucker y las publicaciones de la encuesta en *Business Week* para 2006 y 2007⁴. En los apéndices A y B se muestran las listas de la encuesta indicada para los años 2006 y 2007 para que el lector pueda compararlas, en dichas listas figuran las empresas y su innovación más destacada para el año considerado.

⁴ www.businessweek.com (The most innovative companies)

El hecho de utilizar sólo el crecimiento sobre adyacencias no invalida las posibilidades de la innovación como motor de crecimiento en otras formas de crecimiento empresarial, simplemente seleccionamos una de las formas en la que la influencia de la innovación en el crecimiento es más evidente y reconocida.

De acuerdo con estudios realizados por Bain & Co, citado en Zook (2004) queda demostrada que la forma más exitosa de crecimiento es el denominado crecimiento hacia las adyacencias. Esta denominación utilizada por Zook (2004) se refiere al crecimiento en las cercanías del negocio central de la empresa.

La idea de crecimiento en adyacencias se origina en la posibilidad de aprovechamiento de los recursos y capacidades existentes de una empresa al ser trasladados al nuevo negocio. Si bien hay un efecto sinérgico en la utilización de algunos recursos, las ventajas más notorias aparecen del lado de las capacidades y naturalmente en la utilización de la base de conocimiento instalado en la organización. En este esquema lo aprendido es fácilmente trasladable, por lo que la innovación es más familiar que si se intentara en un nuevo negocio alejado de la seguridad de núcleo. En efecto, un nuevo negocio o actividad implica el desarrollo de una curva de aprendizaje que insume tiempo y también una lucha con la curva del olvido que siempre es más lenta que la primera, se debe “desaprender” para aprender. Este concepto abona una de las razones por las que una empresa compra a otra para iniciarse en algo diferente y nuevo a lo que es su negocio central.

Como que quedó dicho, no se trata de descartar en este documento otras formas de crecimiento; la idea es explorar el crecimiento en adyacencias y en la evidencia empírica al respecto mostrada en estudios de Bain & Co y tomada de Zook (2004), se observa lo siguiente:

- Sólo el 25% de las iniciativas de crecimiento tienen éxito, la mayoría de ellas son movidas hacia adyacencias.
- Si una empresa es líder dominante tiene tres veces más probabilidades de éxito que un seguidor en su gestión y en su crecimiento.
- Los movimientos de adyacencia son mucho más efectivos por la repetición de las maniobras para lograrlos.
- A mayor distancia del núcleo mayor riesgo en la movida de adyacencia.
- Si la adyacencia es muy cercana se está frente a una expansión del núcleo.

Se utiliza esta evidencia en el sentido que prueba que el crecimiento alrededor del núcleo central del negocio o *core business* es la más efectiva forma de crecer, por economía de la demostración utilizaremos esta forma de crecer, lo que no invalida que se pueda realizar sobre cualquier otra forma de crecimiento.

Para ejemplificar el crecimiento sobre adyacencias se muestra el cuadro 1, en el que se observa en paralelo el desarrollo de UPS y Fedex. Se puede apreciar como ambas fueron creciendo alrededor del negocio central que puede ser definido como la entrega rápida y segura. Todos los pasos de expansión siempre estuvieron relacionados con el negocio principal de la empresa.

Cuadro 1

Desarrollo de UPS

- **1907: Fundada en Atlanta. Entrega de mensajes**
- **1918: Entrega de mensajes y paquetes**
- **1950: Envío regional de paquetes con transportador común**
- **1953: Red nacional con entrega en 48 hs.**
- **1988: Entrega de mensajes en 24 hs. Gracias a la compra de una flota de aviones**

Desarrollo de Fedex

- **1971: Fundada en Arkansas por Fred Smith como línea aérea de carga**
- **1971: *Overnight service* – Primera con jets**
- **1981: Innova con *Overnight letters***
- **1985: Lanza el servicio terrestre**
- **1989: Internacionalización – Compra *Flying Tigers***

Como se advierte UPS nació mucho antes que Fedex, y ambas compiten por el liderazgo en el mismo mercado, lo que demuestra el principio de equifinalidad. La diferencia manifiesta en los orígenes es que UPS nació como una empresa de transporte por tierra y Fedex como línea aérea. Si bien hoy ambas compiten por aire y tierra, Fedex tiene una flota de 660 aviones y UPS, 212 aeronaves. Como dato adicional se señala que la alemana DHL posee 51 aviones. La ventaja de UPS sigue siendo el transporte terrestre y la de Fedex el transporte aéreo. El sesgo del negocio de origen sigue teniendo las actividades y el estilo de cada empresa.

Ambas empresas han sido innovadoras en el tipo de servicio prestado, con inversiones muy significativas en tecnología de la información para cumplir con la idea alrededor de la cual gira el negocio: rápido y seguro. Los pasos de crecimiento siempre fueron innovando en los servicios y la forma de prestarlos, ambas empresas generan muchas sinergias entre los diferentes tipos de negocio y el negocio central. El conocimiento acumulado en el tiempo es de suma importancia para el desarrollo del portfolio de negocios y las actividades de ambas compañías.

Retomando el estudio de *Business Week* y la *BCG*, para 2006, acerca de las empresas más innovadoras con el fin de analizar el crecimiento y la innovación de las empresas tomando las primeras diez de la lista incluida en el Apéndice A, se tiene que:

1. Apple: crece desde su núcleo logrando fusionar tecnologías diversas con utilidades diferentes para sus clientes. Desde el iPod en adelante siempre se desarrolló de ese modo, lo siguieron el iTunes, iTouch, iPhone y últimamente el iPad. Desde 2002 a 2009 el valor de la acción creció aproximadamente 14 veces y la facturación 8 veces.
2. Google: Los negocios de Google giran alrededor de su popular *browser*. Desde el *Google Earth*, una innovación excelente, hasta el sistema de *advertising on line*, todos los pasos de crecimiento se han generado alrededor del *browser*.
3. 3M: Acaso sea la empresa más innovadora del mundo en cuanto a promoción interna de la innovación. La firma alcanzó excelencia en el manejo de 42 tecnologías, el conocimiento desarrollado le ha permitido realizar intersecciones entre ellas y ofrecer una gama de productos muy diferentes. El negocio central de 3M es la innovación constante y provocada, no sostiene en su oferta productos con más de cierta cantidad de años en el mercado. Todo lo que ofrece la empresa es producto de la innovación.

4. Toyota: Si algo es conservador entre las industrias la del automóvil es un ejemplo. Toyota fabricando vehículos tomó la delantera en unidades vendidas en el mundo e innova constantemente. Es líder indiscutido en el desarrollo de vehículos híbridos.
5. Microsoft: La compañía es una especialista en crecer alrededor del negocio central, para ella Windows es la plataforma que sostiene el crecimiento relacionado.
6. GE se ha destacado por la importancia que le ha dado a la generación de conocimiento y la innovación, es legendario su centro de capacitación de Crotonville. Empresas como General Electric se han convertido en verdaderas universidades que han valorizado la relación entre el modelo de negocio, la innovación y el conocimiento.
7. Procter & Gamble: Este es un caso particular, pareciera ser que hay negocios alejados del centro, pero si se observa como define su negocio la mirada cambia. El gigante americano mantiene una oferta de productos altamente diversificados, desde productos para el cuidado personal y limpieza hasta alimentos, incluyendo ahora productos para afeitarse. El negocio central de P&G es el manejo del canal, el marketing y las marcas y alrededor de estos conceptos gira todo el negocio. La empresa innova con los clientes a través del denominado *co-creation system*, que la empresa desarrolla a través de su conocido sitio web "*Connect & Develop*".
8. Nokia: La empresa finlandesa, la que más teléfonos celulares lleva vendidos, ha crecido alrededor de sus teléfonos. Su negocio se basa en la constante innovación y en su cadena de abastecimiento.
9. Starbucks cuando el modelo de negocio de la compañía se estancó a mediados de la presente década, se hizo necesario innovar en él. La empresa creó el *coffee on the run*. La directiva de Starbucks se dio cuenta que había muchas personas que no concurrían a sus bares por diversas razones, algunos porque no les interesaba permanecer sentados, otros por no tener tiempo y otros más porque deseaban caminar bebiendo

café. Habían descubierto un mundo de no clientes⁵. El *coffe on the run* no es otra cosa que vender café en vasos con tapa y un orificio para beberlos que se puede tomar caminando, llevarlos a una oficina o tomarlo fuera del local. Ese fue el cambio sustancial en el modelo de negocio que implicó un cambio en el envase y una adecuación poco significativa en el *lay out* de los locales. La consecuencia fue una expansión de 5000 locales a 10000. La moraleja es que la empresa siempre centró toda la oferta alrededor del café y la experiencia, en la innovación mantuvo estos aspectos centrales que forman parte del negocio central.

10. IBM/Lenovo: El gigante azul, como es sabido, abandonó la fabricación de equipos dedicándose a la venta de servicios y soluciones informáticos, una verdadera transformación radical de su modelo de negocios. Sin embargo mantiene una participación minoritaria en Lenovo, firma de origen chino que fabrica y comercializa *notebooks*. Dicha empresa mantiene las patentes de IBM, la empresa americana también transfirió sus conceptos innovadores y los equipos de Lenovo continúan con la impronta de aquella.

Las empresas señaladas arriba han crecido en las adyacencias, de las nombradas siendo la excepción General Electric que tiene una diversificación efectiva y rentable que la aleja del negocio central de origen. Hoy tiene varios negocios descentralizados, pero no por ello deja de ser innovadora y generadora de crecimiento.

Siguiendo con nuestro análisis, en el Apéndice B se observa la misma encuesta para el año siguiente, 2007, y aparecen las mismas empresas, salvo pequeñas variaciones, en algunos casos en diferente lugar del ranking pero ubicadas entre las más innovadoras. Se vuelve a

⁵ No cliente significa ausencia de consumo. Una parte de los no clientes no está interesado en lo que la empresa provee y seguramente nunca lo estará. En cambio hay una parte que no consume porque no lo puede enfrentar por precio, no puede acceder, no es amigable o la manera de obtener el producto o servicio no es la que la empresa ofrece. Starbucks, operó en esta última circunstancia.

observar que las empresas con innovaciones exitosas que habilitan el crecimiento lo hacen hacia las adyacencias del núcleo central del negocio. Las conclusiones que se pueden extraer son: 1) la innovación es parte del mindset de la empresa, 2) las empresas abordan la forma de crecimiento en maniobras repetibles y exitosas, una y otra vez, hecho que implica cierta rutinización de partes del proceso innovador, 3) la existencia de capacidades para innovar que surge desde la cima de la organización, y 4) el aprovechamiento de la base de conocimiento instalada y de conocimiento nuevo.

IV Conclusión

La conclusión del presente trabajo se presenta en varios puntos que se describen a continuación:

1. La innovación depende en gran medida de factores endógenos de la empresa, no sólo exógenos. La cultura debe reflejar el espíritu innovador y debe quedar claro que es un compromiso de la dirección.
2. Las rutinas organizacionales, en tanto habilidades individuales y grupales, son parte esencial en el proceso innovador. Estas rutinas le otorgan a las empresas un “estilo” que las predisponen para innovar.
3. Las maniobras innovadoras realizadas en forma reiterada hacen más efectivo el proceso. Las empresas exitosas innovan de acuerdo con procesos definidos que son repetidos sin solución de continuidad.
4. La base instalada de conocimiento es un factor central para posibilitar la innovación y el aprendizaje de los miembros de la organización. Al mismo tiempo, y dado el carácter determinístico de la innovación, es un pilar para la construcción de conocimiento nuevo.

5. La innovación no necesariamente implica la presencia de tecnología adaptadas en diferentes formas. La innovación se relaciona con la creación de valor, la tecnología puede o no formar parte de ese valor.
6. La única salida para alcanzar crecimiento rentable es la innovación en cualquiera de sus formas, en tanto le agregue valor a la empresa y a sus clientes.
7. La interacción de actores sociales como la empresa, el gobierno y las universidades es esencial para alcanzar el crecimiento, en el que la innovación juega un papel central.
8. Se hace imprescindible el cambio de visión de aquellos empresarios y académicos que se atan a viejas fórmulas de desarrollo empresarial y que aún no comprenden las consecuencias del cambio de escenario donde se desarrolla la competitividad actual. Creemos que se hace necesaria la aplicación de la metáfora de la “destrucción creadora” de Schumpeter en la mente de los que toman decisiones.

Apéndice A

Encuesta Business Week – BCG (para 2006)

N	Business	Innovation
1	Apple	iPod
2	Google	Google Earth
3	3M	Post-it Digital

4	Toyota	Prius (Hybrid Synergy Drive)
5	Microsoft	Ultra Mobile PC
6	General Electric	HD MR (HD Magn. Res.)
7	Procter & Gamble	Swiffer Sweeper System
8	Nokia	8801
9	Starbucks	Modelo de Negocio
10	IBM	Lenovo Think Pad
11	Virgin	Virgen Upper Clase Suite Cabin
12	Samsung	Vcast Music 950 phone
13	Sony	Play Station Portable
14	Dell	Modelo de Negocio
15	IDEO	Modelo de Negocio
16	BMW	330 Ci Convertible
17	Intel	Itanium2
18	eBay	Modelo de Negocio
19	IKEA	Modelo de Negocio
20	Wal-Mart	Everyday low prices (LCD HDTV)
21	Amazon	Modelo de Negocio
22	Target	Reinventó su tienda de descuento
23	Honda	Accord Hybrid GPS
24	Research in Motion	Blackberry
25	Southwest Airlines	Modelo de Negocio

Apéndice B

Encuesta Business Week – BCG (para 2007)

N	Business	Innovation
1	Apple	iPhone
2	Google	Ads on line
3	Toyota	Mejora híbridos a gas

4	General Electric	Imaginación - Crotonville
5	Microsoft	Windows - Vista
6	Procter & Gamble	Connect & development
7	3M	Test diagnóstico infecciones
8	Nokia	8801
9	IBM	Open Innovation (150.000)
10	Sony	Play Station Portable
11	Wal-Mart	Eco-friendly
12	Honda	Green technology
13	Nokia	Facilitar Analf. Nairobi
14	Starbucks	1Cop. Granos-café 60 segundos
15	Target	Modelo de Negocio
16	BMW	Z4-Innovador
17	Samsung	Lider en memory chip
18	Virgin	Modelo de Negocio
19	Intel	Desarrollo en China
20	Amazon	Modelo de Negocio
21	Boeing	787 - Diseño en 3 continentes
22	Dell	Modelo de Negocio
23	Genentech	Biotech - Lucentis/ciegos
24	E-Bay	Modelo de Negocio
25	Cisco	Video conferencia

Bibliografía

Argyris, C., & Schon, D., 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley. USA

Barney, J., 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management. Vol 17. N°1. pp. 99.

Becker, M. & Lazaric, N., 2009. *Organizational routines. Advanced empirical research*. Ed. Elgar. UK.

Charan, R. & Lafley, A., 2008. *The Game-Changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation*. R. Crown. USA.

Choo, C. W., 1998. *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. USA: Oxford University Press.

Christensen, Clayton.

1997. *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. USA: HarperBusiness.

2003. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. USA: Harvard Business School Publishing Co.

2004. *Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict*.

Davenport, T., & Prusac, L., 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. USA.

Etzkowitz, H., 2008. *The Triple Helix*. Routledge: NY.

Galavan, R., Murray, J. & Markides, C., 2008. *Strategy, Innovation and Change*. Oxford University Press: N.Y.

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H., 2001. *Knowledge management: An organizational capabilities perspective*. Journal of Management Information Systems, 18(1), 185-214.

Grant, R., 2001. *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. California Management Review. Spring 1991. pp. 11.

Hamel, Gary.

2000. *Leading the revolution*. Penguin Group. USA

2007. *The Future of Management*. Harvard Business School Publishing Co. USA.

Hamermesh, R. et al., 2002. *Note of business model analysis for the entrepreneur*. Harvard Business School. 9-802-048. Nota de enero 22 .

Itami, H et al., 2001. *Dynamics of Knowledge, Corporate Systems and Innovation*. Springer. Berlin

Kim, Chan & Mauborgne, Renee., 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard B. School Publishing Co. USA.

Magretta, J., 2002. Why business model matter. Harvard Business Review. May. pp. 92

Markides, Constantinos. 2008. *Game-Changing strategies. How to create space in established industries by breaking the rules*. USA: John Wiley & Sons.

Markides, C y Charitou, C., 2004. *Competing with dual business model: a contingency approach*. Academy of Management Executive. Vol 18. N°3.

Nelson, Richard R. and Sidney G. Winter, 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA, USA: Belknap Press of Harvard University Press.

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

Prahalaad, C.K. & Krishnan, M. S. 2008. *The new age of innovation: driving co-created value through global Networks*. McGraw-Hill. USA.

Schumpeter, Joseph A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*, NY: Harper Torchbooks.

Simon, Herman et al., 2008. *Manage for Profit, Not for Market Share: A Guide to Greater Profits in Highly Contested Markets*. Harvard Business Press. USA.

Tucker, Robert. 2008. *Driving growth through innovation*. Berrett-Koeler: San Francisco

Zook, C.

2004. *Beyond the core*. Harvard Business School Press. USA

2007. *Unstoppable: Finding Hidden Assets to Renew the Core and Fuel Profitable Growth*. Harvard Business School Press. USA.

Información para autores interesados en publicar en la Serie de Documentos de Trabajo de la Escuela de Negocios

Formato

Se aceptan manuscritos en español, portugués o inglés.

Los manuscritos no podrán exceder 50 páginas, incluyendo tablas y gráficos, utilizando interlineado 1,5, fuente Times New Roman 12 y márgenes amplios (2,5 cm izquierdo y derecho).

El texto deberá incluir una página de presentación con el nombre completo y afiliación el autor(es), un resumen de no más de 150 palabras, los códigos JEL (*Journal of Economic Literature* (JEL) Classification System) y un mínimo de 3 palabras clave.

De haber ecuaciones ellas se numerarán consecutivamente en estilo arábigo. Las referencias bibliográficas se mencionarán utilizando el estilo del American Economic Review (ver http://www.aeaweb.org/sample_references.pdf)

La Escuela de Negocios y la Pontificia Universidad Católica Argentina entienden que la opinión vertida por el autor(es) es de su exclusiva responsabilidad.

Enviar el texto a la dirección electrónica: martin_grandes@uca.edu.ar. Se aceptan textos únicamente en formato Microsoft Word.

Frecuencia: no hay una periodicidad predeterminada. Los manuscritos los aprueba un comité editorial y se publican electrónicamente luego del proceso de edición y formateo.

Para más información ver

<http://www.uca.edu.ar/index.php/site/index/es/universidad/escuela-negocios/investigacion-aplicada/serie-de-documentos-de-trabajo/>