

ESTRATEGIA DE LA EMPRESA Y GESTION DE LA INNOVACIÓN

María T. Maldonado Martin, Orquídea Urquiola Sánchez y Omar Sánchez Valladares

Resumen

Hasta los primeros años del siglo XX los cambios que se generaban en el entorno empresarial eran demasiado lentos, que no era fácil percibirlos. En correspondencia con ello, el entorno que rodea a las organizaciones se presenta relativamente estable, con pocos cambios, los cuales generalmente son predecibles.

Frente a estas características del entorno los sistemas de gestión de las empresas se centraban en asegurar el crecimiento tan rápido como el de su mercado y mantener su estabilidad interna, período en el que toma gran auge el paradigma de la eficiencia. Tras la segunda guerra mundial, se produce un rápido crecimiento económico y desarrollo de los mercados, que condujeron a la aceleración y aumento de la competencia internacional, lo que se convirtió en un obstáculo para las empresas en alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

A partir de los años setenta el entorno se hace cada vez menos estable. En los ochenta ocurre una transición importante, los procesos organizacionales se orientan más hacia la calidad, y las organizaciones comienzan a interrelacionarse más con su entorno, y empieza a tomar auge el paradigma de la eficacia, ya en los noventa los cambios son más profundos y el entorno llega a convertirse en dinámico, complejo y hostil.

Al entorno ser turbulento, más variable, incierto y complejo, los planteamientos tradicionales devienen en ineficaces para resolver los nuevos problemas que plantea dicho entorno, surgiendo un nuevo enfoque que implica un nuevo sistema de dirección: *La Dirección Estratégica*.

Palabras clave: gestión de las empresas, sistema de dirección y dirección estratégica.

Introducción:

En los últimos años ocurrieron en el mundo importantes transformaciones en el funcionamiento y desarrollo de la economía.

María T. Maldonado Martin es Maestra en Ciencias y se desempeña como profesora del Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Cienfuegos. E-mail: matere@ucf.edu.cu

Orquídea Urquiola Sánchez es Doctora en Ciencias y se desempeña como Directora de Recursos Humanos de la Universidad de Cienfuegos. E-mail: ourquiola@ucf.edu.cu

Omar Sánchez Valladares es Maestro en Ciencias y se desempeña como profesor del Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Cienfuegos. E-mail: osanva@ucf.edu.cu

El proceso de globalización, la acción en gran escala de las poderosas empresas transnacionales y el auge del neoliberalismo matizan las acciones de los países más desarrollados.

La situación actual de la economía cubana es compleja y tiene ante sí numerosas necesidades de capital, mercado y tecnología, así como una gran urgencia de elevar su eficiencia, eficacia y competitividad.

La economía cubana vivió una realidad productiva y comercial donde el cambio tecnológico no consistía en una preocupación para las empresas. La planificación de la economía era centralizada, lo que brindaba estabilidad y seguridad a la industria nacional. El escenario que enfrentaban las empresas era de baja intensidad competitiva y tecnológica.

Luego del desplome de la URSS y la desaparición del campo socialista en Europa, en Cuba hubo una caída de sus indicadores económicos. El escenario se vuelve adverso para el país. En la actualidad las empresas son competitivas, en respuesta a su misión y a las exigencias del entorno.

La economía necesita empresas competitivas e innovadoras como lo demanda el proceso de perfeccionamiento empresarial el cual marca la etapa de consolidación del proceso de recuperación de nuestra economía, siendo este proceso un gran proyecto de innovación, que permitirá la inserción de nuestras empresas en la economía mundial.

Desarrollo

La gestión estratégica en la empresa.

El modelo de gestión estratégica que parte de una consideración general: la razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la misión, su visión empresarial y los valores que quieren que guíen su actuación. Como se consideran que son herramientas válidas para la gestión de cualquier empresa con independencia de su tamaño, se describen con brevedad.

La misión es una breve declaración que da respuesta a una pregunta muy creativa. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Describe el propósito o razón de ser de la empresa. Es muy interesante el proceso de reflexión directivo para su elaboración. Su comunicación a todo el personal refuerza su identificación y compromiso con la empresa.

La **visión** describe cómo desea ser la empresa en el futuro y su importancia radica en que sea compartida por todo el equipo de Dirección. Sólo entonces se conseguirá ilusionar a los responsables con el proyecto de empresa.

La respuesta a ¿por qué lo hacemos, cómo lo hacemos? la encontramos en la cultura de empresa, en el conjunto de **valores** compartidos que explican el comportamiento de todos.

La Gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia.

El análisis estratégico. A este le corresponde comprender la posición estratégica de la organización con relación a la evolución de su entorno y a sus capacidades y expectativas internas.

La formulación de las estrategias. Esta parte de la gestión estratégica tiene como finalidad ayudar a la elección de una estrategia. Para realizar esta decisión se proponen tres pasos: la generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia.

La implementación de la estrategia. El análisis y las decisiones forman parte de la formulación de la estrategia pero tienen poco valor para la organización sin la implementación, si todo este proyecto no se lleva a la práctica. La implementación es una parte fundamental en la gestión estratégica y en la generación de cambios reales en las organizaciones. Para implementar la estrategia será necesario:

planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.

El autor (strategor) en su edición (estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa expresa: "Se está ante una concepción de la política de empresa que se fundamenta en el humanismo – el empresario y el dirigente están en el centro- y en la libertad – la posibilidad de la empresa de construir su propio futuro -.

El dirigente, haciendo uso de esta libertad, puede determinar el camino que quiere que siga su empresa, aunque habrá de tener muy en cuenta las limitaciones que le imponen tanto los recursos internos disponibles como la evolución de los elementos externos que le pueden condicionar. El ejercicio de esta libertad comportará para la empresa un esfuerzo – de análisis, formulación y puesta en práctica de la estrategia- que se traducirá finalmente en acciones que tendrán sus consecuencias y sus responsables.

A partir de estos la dirección de la empresa podrá contar con una herramienta basada en la identificación de las oportunidades, amenazas, identificación de las fortalezas y debilidades internas derivadas de su capacidad para gestionar tecnologías, la identificación del impacto de las mismas en la creación de valor añadido y una noción precisa de los ámbitos que deben reforzarse para garantizar el desarrollo continuo de la empresa. De lo anterior se deduce que la estrategia global de la empresa influye en la estrategia tecnológica.

Hacia una cultura de la innovación en la empresa moderna. Innovación.

- "es el triunfo de lo nuevo, es un término que ensalza la originalidad, pero que une también la invención y su valorización económica, o sea que reconcilia el ámbito de la creatividad tecnológica con el éxito

económico de la empresa". (S. Ait-El Hadj, 1989)

- "La innovación es un proceso complejo, de múltiples etapas y de muchas personas, que se compone de dos etapas: la generación de una idea o invención, y la conversión o explotación de esta idea en una aplicación útil, que recibe el nombre de comercialización. (G. Gaynor, 2000).

Rasgos que distinguen a la innovación:

- Es la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado; en un proceso productivo; o en un enfoque o procedimiento para la organización social.
- Cubre todas las etapas científicas, técnicas, comerciales y financieras para el desarrollo y comercialización con éxito del nuevo producto, proceso o servicio.
- Constituye una actividad - transformación- y también es un resultado", ya que sólo después que aquella ha finalizado con éxito, puede considerarse que se ha producido una innovación.
- Incluye la utilización práctica de una tecnología e invención en condiciones no comerciales.
- Como la integración de lo económico y lo técnicamente posible significa una ruptura con el concepto lineal del progreso técnico.
- La característica del proceso de innovación consiste en que deberá derivarse del tejido de la empresa e integrarse a su estructura, funcionamiento e intercambio con el entorno.

Las definiciones anteriores subrayan que la innovación no es solamente fruto de la investigación, sino también de una tecnología desarrollada, dominada y aplicada por la empresa a otros campos de actividad, pero que su puesta en práctica en su contex-

to organizativo, cultural, técnico o comercial constituye una novedad.

Al observar las diferentes definiciones de innovación utilizadas por diferentes autores, se aprecia un concepto común, **se refiere a una idea nueva hecha realidad o llevada a la práctica**. Igualmente concluye con la introducción exitosa en el mercado de un nuevo o mejorado producto o proceso y que reporta nuevas utilidades a la empresa. También existe una estrecha conexión entre los conceptos de competitividad e innovación, el decir que el nuevo producto o proceso debe tener éxito, es decir que es competitivo, por lo que proporciona un impacto social real, que permite mejoras tales como confortabilidad, seguridad, estética, comodidad, energía, calidad, vitalidad, etc.

La innovación supone la acción sistemática intencionada de introducir novedad o cambio. Por tanto debe entenderse como innovación: **el conjunto de actividades organizacionales, científicas, tecnológicas, financieras y comerciales que permiten introducir en el mercado un producto nuevo o mejorado, implantar un nuevo o mejorado proceso productivo o introducir nuevas y más eficientes técnicas de gerencia de la organización**.

La tecnología que utiliza una empresa puede ser generada internamente (capacidad endógena), generada en colaboración con terceros (contratación), adquirirse en el mercado (transferencia de tecnología o mediante una combinación de estas vías (Fig. 1), estas acciones de gestión tecnológica constituyen hoy día la clave del éxito de las empresas.

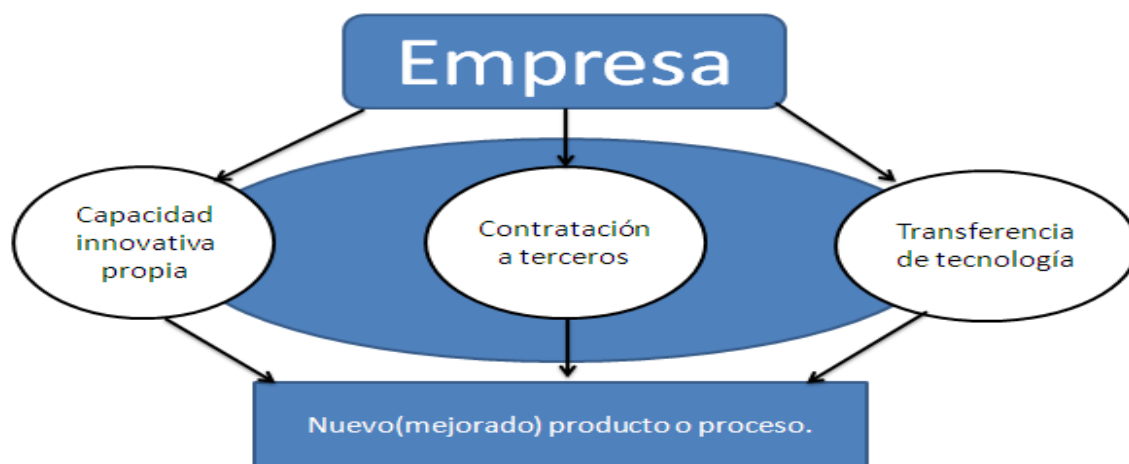


Fig. 1 Vías para la innovación

No obstante a la vía seleccionada, si la empresa quiere conseguir y mantener su competitividad y dominio en el mercado mediante una ventaja de carácter tecnológico, debe desarrollar capacidades propias (endógenas) de generación de tecnologías, pues las demás vías se encuentran al alcance de cualquier empresa competidora, y no proporciona a la empresa ventajas sustantivas.

La complejidad y la rapidez de los cambios actuales, hacen materialmente imposible que una empresa pueda generar por sí misma todas las tecnologías que necesita, y es a la vez, extremadamente difícil la asimilación de nuevas tecnologías sin una capacidad de investigación y desarrollo propios.

La competitividad de la empresa depende directamente de su capacidad para adaptarse con rapidez los cambios del en-

torno, en particular del entorno tecnológico de su línea de productos, incluso para provocar cambios que le favorezcan, todo esto se consigue mediante el desarrollo de acciones de innovación que evidentemente no todas revisten la misma importancia.

Por su alcance transformador las innovaciones pueden ser:

Pequeñas mejoras. No hay cambio significativo en el nivel tecnológico existente.

Innovaciones incrementales. Producen mejoras en las tecnologías existentes a nivel de la organización.

Innovaciones radicales. Ruptura en la manera de hacer las cosas y generalmente basadas en nuevos conocimientos científicos o de ingeniería.

Por su naturaleza y para una mejor comprensión de su esfera de actuación se divide en Innovación tecnológica, Innovación comercial e Innovación Organizacional, esta ocurre en la organización y dirección bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa, posibilita un mayor acceso al conocimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros. Una adecuada estructura y clima organizacional facilitan el desarrollo de la innovación tecnológica y comercial.

El proceso de perfeccionamiento empresarial constituye en sí un gran proyecto de innovación organizacional, la práctica demuestra que lo anterior no resultan procesos independientes sino interrelacionados entre sí.

La industria cubana en el siglo XXI.
Innovación y Perfeccionamiento Empresarial.

El perfeccionamiento empresarial es el más profundo, extenso y trascendental cambio económico que ha tenido lugar en la economía cubana. Se trata de un nuevo sistema de gestión que transforma la

organización y dirección de la economía. Es un proceso de innovación en la gestión empresarial, proceso en el que hay que cambiar la forma de pensar y de actuar de los dirigentes empresariales.

Esta experiencia redundará en más eficiencia y eficacia en la ciencia y la innovación, donde la nueva fórmula para el éxito es la siguiente:

$$\text{EFICACIA} + \text{EFICIENCIA} + \text{TRANSFORMACION} + \text{INNOVACION} = \text{ÉXITO} \\ \text{CAMBIO}$$

Donde la empresa debe primero identificar qué es lo más conveniente que debe hacer para aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza y luego tratar de hacerlo de la forma más eficiente posible con el mínimo de gastos. Pero no se puede limitar a esto, pues la competencia está haciendo lo mismo, por tanto, debe tratar de innovar constantemente, de asumir el cambio como una necesidad.

Como transformación fundamental llevada a cabo en el país a la luz del mandato de la Resolución Económica del V Congreso del Partido, el Decreto Ley 187 del Consejo de Estado de la República de Cuba del 18-08-98 sobre el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, potencia en sus Bases Generales el papel de la Empresa. El mismo constituye en sí, un gran proyecto de innovación, dirigido al logro del salto económico deseado. El principio 16 de las Bases Generales fusiona el proceso de perfeccionamiento empresarial, con la innovación tecnológica al señalar:

La innovación tecnológica y la actividad de gestión tecnológica asociada al perfeccionamiento son elementos esenciales para la dirección estratégica de las empresas. La innovación tecnológica debe estar presente como un elemento básico en el diseño de la estrategia y en las acciones que de ella se deriven.

Para el logro de sus objetivos en el marco de un desarrollo equitativo y sostenible de la sociedad cubana, el mismo se expresa en una armoniosa conjunción de dimensiones que promueve el cambio e incentiva la creatividad, en aras de elevar la eficiencia, la eficacia y la competitividad de la empresa estatal socialista las cuales son:

En su **dimensión política**, el perfeccionamiento empresarial tiende a lograr un sistema de actuación donde estén creadas las condiciones para que cada trabajador contribuya al máximo con su talento, esfuerzo y dedicación. Sólo de esta forma se logra que el hombre sea centro del problema.

El logro de la eficiencia, la eficacia y la calidad en la producción de bienes y servicios, constituye el objetivo de su **dimensión económica**. Aquí radican las premisas fundamentales de la competitividad, producir bienes y prestar servicios, con calidad y precios, comparables o mejores a los de la competencia.

Esto, unido a las exigencias de un desarrollo sostenible, que permita la compatibilización del desarrollo económico con el cuidado y preservación del medio ambiente, conforman la **dimensión medioambiental** del proceso.

Tal dimensión obliga al cumplimiento de las diferentes normas ISO, que tienden al logro paulatino de tecnologías productivas cada vez menos contaminantes, que utilizan los recursos de manera sostenibles, reciclan una mayor porción de sus desechos y productos y tratan los desechos residuales en forma más aceptable que las tecnologías que han venido a sustituir.

La **dimensión científico-tecnológica** del proceso, supone el logro y mantenimiento de la competitividad de la empresa mediante el esfuerzo sistemático de la misma en cuanto a los recursos relacionados con la investigación- desarrollo y la innovación. La elevación paulatina de la calidad de vida de la población y las demandas crecientes de bienes y servicios competitivos provenientes del sector turístico, obligan al sector empresarial a asumir tales exigencias del mundo comercial contemporáneo.

El perfeccionamiento empresarial constituye en sí un gran proyecto de innovación organizacional que dinamiza la economía cubana y se apoya no solo en factores sociales, económicos, financieros, sino también en la explotación al máximo de las capacidades científicas y tecnológicas, es por ello que abarca a las empresas de producción de bienes y servicios y a las entidades de ciencia y técnica. (Fig. 2)

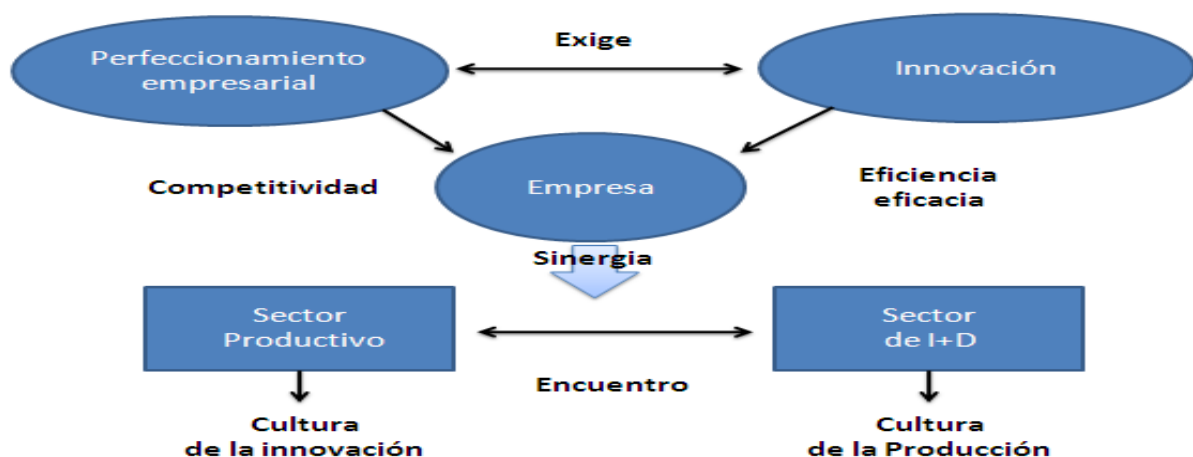


Fig. 4 Sinergia entre los sectores productivos y de investigación

Para el logro de la eficiencia, eficacia y competitividad del sector de la producción de bienes y servicios, el proyecto exige la sinergia entre las potencialidades del sector productivo y el sector de investigación y desarrollo (I+D).

INSTRUCCIONES PARA LA AUTOEVALUACIÓN: Anexo 1.

Se pide al directivo que autoevalúe la situación de su «Estrategia y Planificación», poniendo una «x» en las columnas de la derecha de acuerdo con su situación actual:

- 0** No se lleva a cabo en la empresa.
- 1** Se hace de manera ocasional.
- 2** Hay evidencias de su frecuente aplicación.
- 3** Siempre, disponiendo de evidencias y registros documentales.

Se recuerda que al directivo que puede completar los elementos del criterio con aquellos aspectos que no estando previstos fueran relevantes para el éxito de su empresa en concreto.

Una vez completada la autoevaluación, se sugiere el siguiente plan de actuación:

- Comenzar por realizar acciones de mejora aplicadas a aquellos elementos que siendo relevantes tengan la puntuación más baja.
- Analizar los elementos con mejores resultados y ver de realizar acciones similares en los que tengan una puntuación inferior.

CONCLUSIONES

- ✓ Estamos, por tanto, ante una concepción de la Dirección de Empresa que se fundamenta en el humanismo donde el empresario está en el centro y en la libertad donde la empresa tiene la posibilidad de construir su propio futuro.
- ✓ El perfeccionamiento empresarial constituye en sí un gran proyecto de innovación organizacional que promueve el cambio, la creatividad, la

eficiencia, la eficacia y la competitividad.

- ✓ La innovación constituye un recurso estratégico en el logro de la competitividad y responde a la estrategia global de desarrollo en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armenteros, María del Carmen. La innovación tecnológica. 1999.
2. Castro Díaz - Balart, F. Ciencia, innovación y futuro, 2002.
3. El perfeccionamiento empresarial en Cuba, 1999.
4. Machado, Fernández M. Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial, 1997.
5. Nuñez Jover. Ciencia- Tecnología- Sociedad. La ciencia y la tecnología como procesos sociales.
6. Pavón J. Y. A. Hidalgo. Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico. 1997.
7. Porter, M. Estrategia Competitiva. 1982.
8. Urquiola Sánchez Orquídea. Modelo para gestionar el cambio en el sistema cubano de distribución de combustibles. 2007.
9. Villoslada Prieto Javier. Creación de Empresas y nuevos negocios. Madrid. 2003. [http:// www.winred.com/](http://www.winred.com/)

ANEXO 1

CRITERIO: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN				
SUBCRITERIOS / Puntuación	0	1	2	3
1. La estrategia y su formación				
Selección de objetivos estratégicos relacionados con la calidad y su mejora.				
Misión orientada a satisfacer a los clientes.				
Uso de información fiable sobre los clientes.				
Uso de información contrastada sobre el personal.				
Actualización de la información sobre la evolución tecnológica.				
Calidad de la información sobre competidores y líderes.				
Cómo la estrategia es el fundamento de los planes de empresa.				
El proceso de planificación estratégica.				
Revisión de la coherencia entre estrategia y cultura.				
2. Comunicación e implantación de estrategia y planes:				
Cómo se comunica la Política de Calidad al personal.				
Cada directivo conoce sus objetivos estratégicos.				
Los mandos conocen la repercusión de su cumplimiento en el futuro de la compañía.				
Las personas perciben coherencia entre estrategia, política de calidad y planes de actuación.				
Cómo se participa en la elaboración de objetivos y planes.				
Compromiso del personal con objetivos y planes.				
3. Revisión y mejora de la estrategia:				
Evaluación de la eficacia de estrategia y planes.				
Periodicidad de revisión de la estrategia.				
Sistema de control de los objetivos estratégicos.				
Conocimiento de la estrategia de los principales clientes.				
Conocimiento de la estrategia de suministradores clave.				
Participación en la revisión y mejora.				
Calidad de la información utilizada.				
ÁREAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA:				