

La Gestión de la I+D+I: Una decisión estratégica

R&D&I Management: A strategic decision

Jorge Ricardo Ramírez García

Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de la Habana, Cuba
jramirez@ceec.uh.cu

Rosa Mayelín Guerra Breña

Centro de Biomateriales, Universidad de la Habana, Cuba.
mayelin@biomat.uh.cu

Resumen

El objetivo del presente trabajo es destacar la gestión de la innovación como decisión estratégica de las empresas para sobrevivir en el contexto del mundo actual y del futuro. Se aborda la conveniencia del diseño de un Sistema de Gestión de la Innovación en armonía con los sistemas de gestión ya existentes en cada organización. Se alerta sobre algunos errores que frecuentemente se presentan en las estrategias, el desconocimiento de la empresa real como causa común y las ventajas del empleo de las normas de sistemas de gestión, de manera particular las de gestión de la innovación, para enfrentar la implementación y mantenimiento de los mismos con opciones de éxito. Se mencionan elementos de las actividades de I+D+i (investigación, el desarrollo y la innovación) necesarios en el sistema empresarial cubano en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social del país hasta el 2030.

Palabras clave: sistemas de gestión de la innovación, desarrollo empresarial, dirección estratégica.

Abstract

The objective of this paper is to highlight the management of innovation as a strategic decision of companies to survive in the context of the current and future world. The convenience of the design of an Innovation Management System in harmony with the management systems already existing in each organization is addressed. It warns about some mistakes that often occur in strategies, ignorance of the real company as a common cause and the advantages of using standards management systems, particularly the management of innovation, to address the implementation and maintaining them with chances of success. Elements of R&D&I activities necessary in the Cuban business system within the framework of the country's National Economic and Social Development Plan until 2030, are mentioned.

Keywords: innovation management systems, business development, strategic management.

Clasificación JEL O31, JEL O32

Introducción

Los requerimientos para lograr el desarrollo económico y social imponen a los países la necesidad de contar con empresas exitosas que lo propicien. En cada momento histórico la gestión efectiva de las empresas se logra satisfaciendo demandas del entorno, que no son siempre las mismas, sino que van elevando su nivel de exigencia a las empresas. Esta realidad trae a colación una pregunta: ¿Qué necesitan hoy las empresas para lograr el éxito en su gestión?

El objetivo del presente trabajo es destacar, entre aquellos aspectos que son esenciales para la gestión empresarial, la gestión de la innovación como decisión estratégica de las empresas para sobrevivir en el contexto del mundo actual y del futuro.

La gestión de la innovación como una decisión estratégica

Hace un par de décadas los principales requisitos para lograr la efectividad empresarial y, con ello, el éxito (estado deseado), se concretaban en el diseño e implementación efectivos de un Sistema de Gestión de la Calidad, certificado por un ente reconocido para ello, concentrando los esfuerzos, por parte de las organizaciones, en lograr la satisfacción de los clientes externos. Sin embargo, los cambios sustanciales acaecidos en el mapa empresarial del mundo han implicado que el enfoque exclusivo hacia el cliente externo haya quedado atrás para dar paso al abarcador concepto de “partes interesadas”.

Si bien el concepto de partes interesadas fue popularizado por R. E. Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* de 1984 y ha sido desarrollado ampliamente en la literatura relacionada con la planeación estratégica, la responsabilidad social y la evaluación del impacto de los proyectos de intervención socio-económica (Guerra y Jaya, 2016), este enfoque ha sido incorporado recientemente en las actuales normas internacionales ISO 9001:2015 como parte de la gestión estratégica de la calidad y es uno de los aspectos en que más deben trabajar las organizaciones cubanas para transitar efectivamente hacia esta normas.

El término parte interesada se define como “persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad. Ejemplo: clientes, propietarios, personas de una organización, proveedores, banca, legisladores, sindicatos, socios o sociedad en general que puede incluir competidores o grupos de presión con intereses opuestos” (ONN, 2015, pág. 12). Entender las necesidades y expectativas de las partes interesadas es el primer paso para lograr su satisfacción.

Una idea de lo importante que resultan las partes interesadas para la empresa se revela en la siguiente afirmación: “Parte del proceso para la comprensión del contexto de la organización es identificar sus partes interesadas. Las partes interesadas pertinentes son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen” (ONN, 2015, pág. 2). Es por ello que las organizaciones deben definir qué resultados son necesarios proporcionar a sus partes interesadas pertinentes para reducir dicho riesgo, y para conseguir el apoyo de las partes interesadas de las que dependen para su éxito sostenido.

Las crecientes exigencias de los mercados han llevado a una encarnizada competencia en que la oferta de productos y servicios atractivos por parte de las organizaciones ha pasado a convertirse en una tarea inalcanzable si la innovación no se desarrolla de forma efectiva. Esto hace que no sea “... posible el desarrollo económico de un país si no se logran dinamizar procesos innovadores sostenidos en su sistema empresarial” (Ramírez et al., 2014, pág. 262).

Las actividades de innovación comprenden todos los pasos de investigación y desarrollo, organizacionales, tecnológicos y comerciales encaminados a la implementación, real o potencial, de las innovaciones (Guerra et al., 2015). Dada su complejidad, es extremadamente importante una buena gestión de la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i), la cual tiene que encajar de manera coherente con el resto de los sistemas que se gestionan por las organizaciones.

Si se toma en consideración que las decisiones estratégicas son las que definen el futuro de las empresas y las organizaciones, la implementación de la gestión de la I+D+i constituye para las empresas una necesidad y una decisión estratégica que la debe llevar a transitar desde una situación inicial en la cual la empresa no dispone de un sistema de gestión de la I+D+i, hasta un estado deseado en el que tiene diseñado y exitosamente implementado dicho sistema, integrado de forma armoniosa al resto de los sistemas empresariales. Todo ello supone vencer la lógica resistencia que todo cambio organizacional genera, una preparación con sustento en la cultura organizacional y el diseño de las estrategias necesarias para garantizar que el cambio deseado se concrete exitosamente.

En una definición conocida, “el sistema de gestión de la I+D+i es aquella parte del sistema de gestión que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto y mantener al día la política de I+D+i de la organización” (AENOR, 2006, pág. 8). El propio concepto de innovación ya ha sido tratado ampliamente por los autores en trabajos anteriores (Ramírez y Guerra, 2017).

En resumen, una base segura para triunfar en el mundo actual se traduce en: captar y mantener el “afecto” de las partes interesadas de las que depende su éxito, para lo cual se debe desarrollar y mantener una capacidad de innovación que se adelante a la de los competidores.

Reconocido el hecho de que la gestión de la I+D+i es una decisión estratégica de la empresa moderna, es necesario ser coherente con el enfoque estratégico y con ello no dar la menor oportunidad al fracaso. Las experiencias acumuladas por muchos especialistas en sus prácticas vinculadas de una u otra manera a la gestión empresarial (Ramírez, 2009) y recogidas también en la literatura gerencial (Cucchi, 2012; González, 2002), advierten de algunos errores que limitan o totalmente impiden que las empresas concreten de manera exitosa sus estados deseados. De entre ellas, y por la similitud con la realidad vivida en más de 20 años de facilitar diseños estratégicos por parte de consultores experimentados de varios centros de consultoría del ámbito cubano, para este trabajo se han tipificado los diez errores más comunes del fracaso estratégico siguientes (Cucchi, 2012):

Errores de diseño

- Falta de un objetivo claro y compartido.
- Evaluación incorrecta del atractivo del mercado.
- Evaluación incorrecta de las ventajas competitivas.
- Evaluación incorrecta de los recursos y capacidades necesarios.
- Elaboración de una solución con falta de integridad y simplicidad.

Errores de ejecución

- Insuficiente comunicación de la estrategia a quienes la ejecutan.
- Ausencia de una coordinada y afinada ejecución en todos los niveles de la organización.
- Falta de competencias, clave en los miembros de la organización.
- Ausencia de liderazgo.
- Confundir la escala de valores.

Muchas empresas “están preparadas” para cometer estos errores, es decir, no saben para qué o en qué son buenas, no conocen sus competencias, no tienen claros sus objetivos, etcétera. Son asimismo muchas las causas que explican los diez errores mencionados y otros no incluidos en esta relación; pero hay un factor común en todos ellos y es el deficiente conocimiento de la empresa.

En un artículo del profesor y consultor DrC. Laredo González Méndez, pionero de los procesos de consultoría y formador de consultores en Cuba, este plantea: “Conocer la empresa “real” es una necesidad para su director, demás directivos y también para sus trabajadores y para todo el que negocie o trate con ella y para sus órganos superiores y para aquellos que vayan a actuar como consultores de sus actividades. Según la información que posean sobre la empresa y su agudeza de percepción, esas personas u organizaciones van a tener una configuración de la empresa, que puede no coincidir con la “real”, y a menudo sucede.” (González, 2002, pág. 130).

Como un aspecto ilustrativo de las percepciones sobre la empresa, es interesante señalar que durante el desarrollo de procesos de consultoría en que se ejecutan diagnósticos, ocurre con frecuencia que falta coincidencia entre los criterios emitidos por los trabajadores y los que proporciona el equipo directivo, como si se tratara de dos organizaciones diferentes. De manera que, en el marco del tema que desarrolla este trabajo, un reto para que las estrategias de I+D+i sean exitosas es hacer coincidir “lo que se cree que es la empresa” con “lo que realmente es la empresa”.

Existen muchas herramientas a disposición para contribuir en el empeño de conocer la empresa real. La presencia de los clientes externos, primero, y las partes interesadas ahora han determinado que las empresas que piensan “con futuro” hayan asumido muchas de estas herramientas, en particular algunas normas elaboradas por organismos internacionales, las cuales, en ocasiones, se han desarrollado a partir de iniciativas nacionales de algunos de sus países miembros.

Varios países han elaborado normas para facilitar el proceso de diseño e implementación de Sistemas de Gestión de la I+D+i, por ejemplo, España, Brasil, Portugal, Francia, entre los primeros. España se destaca por ser pionera en la certificación de Sistemas de Gestión de la Innovación a partir de la norma UNE 166002 (AENOR, 2014), con más de 500 empresas certificadas (Mirey al., 2016).

En el contexto nacional cubano, uno de los seis ejes estratégicos en que se sustenta el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social del país hasta el 2030 e involucra directamente al sistema empresarial es: Potencial Humano, Ciencia, Tecnología e Innovación (Consejo de Estado, 2016). Este eje se sostiene básicamente en el diseño e implementación exitosos de Sistemas de Gestión de I+D+i en las empresas cubanas. Por su parte, los documentos rectores de Perfeccionamiento Empresarial, demandan de la empresa el diseño e implementación de este sistema (Consejo de Ministros, 2014), bajo la denominación de Sistema de Gestión de la Innovación (SGI); pero en ellos no se indica la forma de hacerlo. Algunas empresas en el país se han auxiliado de las normas españolas en este campo para llevar a cabo el proceso de diseño.

En Cuba, entre el año 2008 y el 2010, el Instituto Nacional de Investigaciones en Normalización – ININ (actualmente Centro de gestión y desarrollo de la calidad-CGDC) desarrolló un proyecto de investigación para estudiar la aplicabilidad de la norma española UNE 166002 en el país. Sin embargo, a pesar de los importantes aportes realizados en este proyecto, en aquel momento la aplicación de la norma fue desestimada por las autoridades del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), como organismo rector de esta actividad en el país.

Ya en estos momentos el escenario se ha modificado, debido a que en el año 2013 se creó el Comité Técnico número 279 de la Organización Internacional de Normalización (ISO/TC 279), para trabajar en la serie de normas ISO 50500 para la gestión de la innovación, de manera que sirvan a las organizaciones para facilitar su desarrollo en franca armonía con los demás sistemas de gestión ya establecidos. Cuba está dando pasos para participar en las actividades de este Comité y para trabajar en la adopción de normas cubanas relacionadas con la gestión de la innovación (Dávila y Fernández, 2017). Para ello, a solicitud del CITMA la Oficina Nacional de Normalización ha creado el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 128 de Gestión de la Innovación (Comité espejo del ISO/TC 279), presidido por el DrC. Armando Rodríguez Batista, Director de Ciencia, Tecnología e Innovación del CITMA, y con la participación de representantes de los diferentes organismos.

Es de esperar que con la publicación de las normas internacionales sobre gestión de la innovación, su adopción por el país y su implementación en las empresas cubanas se eleven las competencias directivas para la innovación y en la práctica se asuma su gestión como una decisión estratégica. Además, a partir de la estructura común que tienen las normas internacionales de sistemas de gestión (ISO/IEC, 2013), se facilitarán los procesos de integración de sistemas, lo cual es una aspiración importante en el camino del éxito empresarial de cara al futuro.

Actualmente, la estructura común de alto nivel para las normas de sistemas de gestión de la ISO comprende los capítulos siguientes:

- Contexto de la organización.
- Liderazgo.
- Planificación.
- Soporte.
- Operaciones.
- Evaluación.
- Mejora.

Algunas ventajas que pueden obtenerse con la adopción de normas de sistema de gestión con estas características son:

- Proporcionan herramientas para evitar los errores estratégicos.
- Facilitan el conocimiento de la empresa real.
- Acercan a las organizaciones al logro de sus objetivos.
- Ayudan a aprovechar la energía presente en la resistencia al cambio.
- Acercan a las empresas a la materialización exitosa de su estrategia.

Consecuentemente esto facilitaría:

- gestionar la I+D+i en la “empresa real” y no en una “fantasma”,
- preparar a las empresas para el cambio,
- identificar las estrategias, objetivos y planes pertinentes y,
- apoyar el procesos de creación y consolidación de una cultura de la I+D+i.

En correspondencia con el objetivo de descubrir la empresa real las normas de sistemas de gestión, como es el caso del sistema de gestión de I+D+i, ayudan a enfrentar adecuadamente la resistencia al cambio y además facilitan la creación y consolidación de una cultura (de la innovación) que es lo que realmente propicia la materialización de los procesos de cambio.

Conclusiones

De los contenidos de los párrafos precedentes afloran varias ideas importantes a destacar:

- Hoy las exigencias para que las organizaciones se desempeñen exitosamente van más allá de las necesidades y expectativas de los clientes externos y se concretan en la satisfacción de todas las partes interesadas.
- En un contexto de alta competencia, como el prevaleciente en el mundo de hoy, se requiere la generación sistemática de innovaciones que le den apropiada respuesta a las exigencias antes mencionadas.
- La gestión de la I+D+i constituye una decisión estratégica para garantizar el éxito de las organizaciones.
- La implementación de normas de sistemas de gestión de la innovación contribuye a elevar las competencias directivas y a apoyar las decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de las innovaciones, que permitan satisfacer las expectativas y necesidades de las partes interesadas.
- Cuba no dispone aún de una norma para un sistema de gestión de la innovación, por lo cual es imprescindible que se apoye por parte de todos los organismos el proceso de adopción de las normas internacionales, una vez aprobadas, y su introducción paulatina en el sistema empresarial del país.

Referencias Bibliográficas

- AENOR (2006): UNE 16600:2006 Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i, Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid, España.
- AENOR (2014): UNE 16602:2014 Gestión de la I+D+i: Requisitos del sistema de gestión de la I+D+i, Asociación Española de Normalización y Certificación, Madrid, España.
- Consejo de Estado(2016): Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, La Habana, Consejo de Estado de Cuba.
<http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Conceptualizaci%C3%B3n%20del%20modelo%20economico%20social%20Version%20Final.pdf>, consultado el 20 de septiembre de 2017.
- Consejo de Ministros (2014), Decreto No. 281 “Anotado y concordado” Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, del Consejo de Ministros, Gaceta Oficial de la República de Cuba, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo de 2014.
- Cucchi, J. (2012) “Los diez errores más comunes del fracaso estratégico”, <http://adenbusinessschool.blogspot.com/>, consultado el 12 de junio de 2017.
- Dávila, N.; Fernández, R. (2017): “La normalización como uno de los mejores aliados de la innovación”, Ponencia en I Taller Nacional sobre Innovación y Normalización, La Habana.
- González L. (2002) “El conocimiento de una empresa”, en Gerencia: del propósito a la acción (pp. 130-144).La Habana:Editorial “Félix Varela”.
- Guerra,R. M.; Jaya, A. I. (2016): “El papel de los Stakeholders en la gestión de la calidad universitaria: el enfoque de la ISO 9001:2015”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales,diciembre de 2016.
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/stakeholders.html>, consultado el 11 de junio de 2017.
- Guerra, R. M.; Meizoso, M. C.; Ramírez, J. R.; Iglesias, A. (2015): “The role of master degree studies as a knowledge transfer channel between universities and industry in Cuba. Organizational innovations as case study”, Ponencia en13th Globelics International Conference, La Habana.
- ISO/IEC (2013): “Annex SL (normative) Proposals for management system standards”, en Directives, Part 1 Consolidated ISO Supplement — Procedures specific to ISO, OrganizaciónInternacional de Normalización, Ginebra, Suiza.
- Mir, M.; Casadesús, M.; Petnji, L.H. (2016): “The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: An empirical study”, Journal of Engineering and Technology Management, vol. 41, pp. 26–44
- ONN (2015), “NC ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario”, Oficina Nacional de Normalización, La Habana.
- Ramírez, J.R. (2009) “Consultoría Gerencial y procesos de cambio en empresas cubanas”, Boletín del Centro de Estudios de la Economía Cubana, Agosto-Diciembre de 2009,
http://www.ceec.uh.cu/sites/default/files/archivos_ceec/boletin/Bolet%C3%ADn%20ceec%202016-1.pdf, consultado el 10 de junio de 2017.
- Ramírez, J.R.; Guerra, R.M. (2017) “Empresa: ¿Innovación y calidad o innovación vs. calidad?”, en R. Torres Pérez y D. Echevarría León (Compiladores) Miradas a la economía cubana. Un acercamiento a la «actualización»seis años después, Cap. 8 (pp. 95-104). La Habana:Ruth Casa Editorial.
- Ramírez, J.R; Guerra, R.M y García, V. (2014) “Infraestructura de la calidad y desarrollo económico. Situación en Cuba”, en Economía Cubana: Transformaciones y Desafíos(pp. 261-290). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.