

## A NIVEL EMPRESARIAL:

# ¿Cuál estrategia de innovación es la más adecuada?

Definir una estrategia de innovación requiere contestar dos preguntas: (1) ¿Cuánto foco pongo en la exploración y la explotación? (2) ¿Qué estrategia usar para innovar?

Contestar estas preguntas depende de dos variables empresariales. A nivel interno, la variable crítica es el nivel de complejidad de la organización, que puede ser más simple o compleja en función de la cantidad de trabajadores, locaciones, recursos y el rango de productos que ofrece. A nivel externo, la variable crítica es qué tan dinámica es la industria en que esta empresa compete. Las empresas de alta tecnología o de moda son muy dinámicas. Las industrias de la minería o la construcción son menos.

Así, podemos distinguir cuatro arquetipos organizacionales que tienen focos de explotación y exploración, así como estrategias de innovación, que son distintos. Estos arquetipos los llamamos canguros, leones, camellos y ratones.

Los canguros son organizaciones sencillas en ambientes dinámicos (ej. una startup tecnológica). Estas organizaciones tienen el foco puesto en la exploración, sin embargo, para poder crecer, requieren balancear esa tendencia con una mejor capacidad de explotar el nicho de negocio que han encontrado.

Los leones son organizaciones complejas en ambientes dinámicos (ej., una farmacéutica). A diferencia de los canguros, los leones tienen el foco puesto en la explotación de su negocio actual, sin embargo, también necesitan explorar, ya que en un ambiente dinámico las oportunidades y amenazas abundan. Kodak, por ejemplo, sucumbió cuando



Julio Pertuzé, Ph.D in Systems Engineering, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, USA.

cambió el mundo con la fotografía digital y las redes sociales.

Los ratones son organizaciones sencillas en ambientes estáticos. Se asemejan a una pyme (ej. un restaurante, una tienda de barrio). Estas tienen pocos recursos, por



lo que deben decidir si intentan explotar el nicho actual o explorar un nuevo nicho donde crecer.

Por último están los camellos, que son organizaciones complejas en ambientes

estáticos (ej. una minera, una constructora). Estas empresas tienen un fuerte foco en la explotación. Sin embargo, deben desbalancear este foco un poco hacia la exploración.

La selección de la estrategia de innovación depende del arquetipo organizacional (ver figura). Los canguros deben aumentar su capacidad de explotación, y para eso pueden

establecer relaciones verticales con proveedores o distribuidores, así como invertir internamente en sistemas de trabajo de alto rendimiento. Los leones pueden usar estrategias abiertas o cerradas, como, por ejemplo, crear comunidades de innovación con clientes, o destinar tiempo interno para explorar. Los ratones, como tienen pocos recursos, deben optar por explotar o explorar, y para ambas estrategias deben apostar por la asociatividad (por ej. crear una cooperativa o unirse a un distrito industrial). Finalmente, los camellos pueden establecer relaciones de innovación con clientes o proveedores, así como crear unidades autónomas a cargo de la innovación.

Para resumir, no hay una única estrategia de innovación, ya que esta depende de qué tipo de empresa eres (simple o compleja) y en qué ambiente te desempeñas (estático o dinámico).

Publicación de hoy:  
 Selección del curso  
 "Gestión de ecosistemas de innovación" de los Diplomados de Clase Ejecutiva UC.

