



R E V I S T A



# GESTIÓN Y TENDENCIAS

## INNOVACIÓN SOCIAL EN CHILE: UNA MIRADA DESDE LA EMPRESA

Cristian Geldes, PhD UAI; Profesor Asociado, UAH.  
Fabricio Ibáñez, M.A. Georgetown University Asistente investigación, UAH  
Goretti Cabaleiro, PhD Universidad Carlos III de Madrid; Profesora Asistente, Universidad de Navarra.

## LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL AL SERVICIO DE UN CONSUMO SOCIALMENTE RESPONSABLE

Dra. María José Montero Simó  
Dr. Rafael A. Araque Padilla  
Departamento de Gestión Empresarial  
Universidad Loyola Andalucía

## PROCESO CREATIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: EN BÚSCUDA DE LA INNOVACIÓN

Mauricio Castillo, Dr. (c) Ciencias Económicas y Empresariales; Profesor Asociado, UAH.

## INNOVANDO LOS MODELOS DE NEGOCIOS EN TIEMPOS DE CAMBIOS ACELERADOS

César Pino, Ph.D. en Management, UAI  
Vicerrector de Gestión Económica y Administrativa Universidad Austral de Chile

## COMPETENCIA INFORMAL E INNOVACIÓN EN ECONOMÍAS EMERGENTES DE LATINOAMÉRICA

Jorge Heredia, PhD Management UAI; Profesor Departamento de Administración Universidad del Pacífico, Perú  
Alejandro Flores, PhD Management Universidad de Deausto; Full time profesor Universidad del Pacífico, Perú.  
Walter Heredia, M.Sc. Ingeniería Industrial; Profesor Departamento de Administración Universidad del Pacífico, Perú  
Cristian Geldes, PhD Management UAI  
Profesor Asociado Departamento de Gestión y Negocios UAH.

## LAS INDICACIONES GEOGRÁFICAS Y SELLOS DE ORIGEN AGROALIMENTARIOS COMO ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL

Marcelo Chacana Ojeda; Director CIMON, Facultad de Economía y Negocios UST.  
Guillermo Yañez Castro; Decano Facultad de Economía y Negocios UST.

## RED CHILENA DE INVESTIGADORES EN INNOVACIÓN

Ernesto Labra, Gerente de Desarrollo e Innovación, Centro de Genómica Nutricional Agroacuicola; Coordinador de la Red.  
Daniel Goya, Profesor Asociado, Escuela de Negocios y Economía, PUCV; Coordinador de la Red.



UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO

DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.11565/GESTEN.V4I1](https://doi.org/10.11565/GESTEN.V4I1)

VOLUMEN 4 / Número 1 / 2019

GESTIÓN Y TENDENCIAS ES UNA REVISTA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y NEGOCIOS DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO / EDITOR: FERNANDO LÓPEZ



PEFC™  
PEFC/24-31-4800

Certificado PEFC

Este papel proviene de bosques manejados en forma sustentable y fuentes controladas

[www.pefc.org](http://www.pefc.org)





DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.11565/GESTEN.V4I1.70](https://doi.org/10.11565/GESTEN.V4I1.70)



# Innovación Social en Chile: una mirada desde la Empresa

RESUMEN

Frente a la creciente complejidad de los problemas sociales y de sustentabilidad de la sociedad moderna, han surgido distintas innovaciones sociales para generar soluciones a problemas que no son eficazmente atendidos por el sistema político-administrativo y económico. Este esfuerzo ha surgido especialmente desde la sociedad civil, representada en gran parte por organizaciones no gubernamentales. A este esfuerzo, el mundo empresarial no ha estado ajeno, y en forma creciente empieza a vislumbrarse su interés por contribuir al desarrollo social. Dado lo anterior, este artículo busca analizar el desarrollo de la innovación social en las empresas en Chile, haciendo referencia al concepto y describiendo la situación actual.

Cristian Geldes, PhD Universidad Adolfo Ibáñez  
Profesor Asociado, Universidad Alberto Hurtado  
cgeldes@uahurtado.cl

Fabrizio Ibáñez, M.A. Georgetown University  
Asistente investigación, Universidad Alberto Hurtado  
fibanezveizaga@gmail.com

Goretti Cabaleiro, PhD Universidad Carlos III de Madrid  
Profesora Asistente, Universidad de Navarra  
gcabaleiroc@unav.es

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial, la innovación se ha convertido en uno de los aspectos clave para dar sostenibilidad y competitividad a las organizaciones. Por este motivo, la innovación está presente de manera constante en la discusión de las estrategias empresariales y de las políticas de fomento y de competitividad en distintos países, especialmente en los emergentes (Heredia et al., 2019).

En el ámbito académico, se han desarrollado distintas aproximaciones para analizar la innovación como, por ejemplo, los sistemas nacionales y regionales de innovación, el clúster, la especialización inteligente, los distritos industriales y la triple hélice. A su vez, se han identificado diversas clasificaciones de innovaciones, como pueden ser las radicales, incrementales y disruptivas o las innovaciones tecnológicas (procesos y productos) e innova-

ciones no-tecnológicas (marketing y organizacional) (Geldes et al., 2017).

Sin embargo, menos atención se ha puesto a la innovación social en el ámbito empresarial, a pesar de que está cobrando mayor relevancia en el mundo (Mirvis et al., 2016).

En este contexto, este artículo busca contribuir a la discusión de innovación social en Chile, haciendo referencia al concepto y caracterizando el proceso.

## ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN SOCIAL?

El concepto de innovación social está en evolución debido a las diversas perspectivas teóricas y prácticas que lo han abordado. Para Ayob et al. (2016), posiblemente sus orígenes se remontan a fin del siglo XIX, pero no es hasta finales del siglo XX donde se evidencia un incremento importante en su uso y aproximaciones (Butzin et al., 2014).

Una de las primeras definiciones explícitas

es la propuesta por Chambon et al., (1982), que define innovación social como “Prácticas más o menos directas que permiten individual o colectivamente hacerse cargo de una necesidad social no satisfecha”.

En la actualidad, las definiciones más aceptadas, son aquellas propuestas por instituciones internacionales. Por ejemplo, la Unión Europea se refiere a la innovación social como “Nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente dan respuesta a las necesidades sociales y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones, generando bienestar en la sociedad y al mismo tiempo produciendo mejoras en su capacidad para actuar” (BEPA, 2010) y el Center for Social Innovation de la Universidad de Stanford como, “Aquella solución novedosa a un problema social que sea más eficaz, eficiente, sostenible o simplemente justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los intereses

**TABLA 1. EMPRESAS POR SECTOR CON ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN SOCIAL.**

Actividad Económica	(%)
Enseñanza	12,6
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	8,89
Elaboración de productos alimenticios	8,15
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	7,41
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	6,67
Obras de ingeniería civil	5,93
Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas	4,44
Transporte y almacenamiento	4,44
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	3,7
Actividades financieras y de seguros	3,7
Silvicultura y extracción de madera	2,96
Actividades de edición	2,96
Pesca	2,22
Actividades jurídicas y de contabilidad	2,22
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2,22
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	2,22
Acuicultura	1,48
Fabricación de papel y de producción de papel	1,48
Fabricación de sustancias y productos químicos	1,48
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p	1,48
Telecomunicaciones	1,48
Investigación científica y desarrollo	1,48
Explotación de minas y canteras	1,48
Suministro de agua; evacuación de aguas, gestión de desechos y descontaminación	1,48
Actividades inmobiliarias	1,48
Otras actividades de servicios	1,48
Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales transables	0,74
Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	0,74
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	0,74
Fabricación de productos de informática, de electrónica y de óptica	0,74
Fabricación de muebles	0,74
Construcción de edificios	0,74

Elaboración propia. Fuente INE (2017).

de la sociedad en su conjunto y no a los intereses particulares.”

Aunque hoy no exista un consenso acerca de la definición de innovación social, se pueden identificar tres elementos distintivos comunes: i) la satisfacción de necesidades humanas que no están siendo atendidas oportunamente (ya sea por escasez de recursos, por temas de oportunidad política, o porque no sean percibidas como importantes tanto para el sector privado como para el sector público), ii) los cambios en las relaciones sociales que incrementan los niveles de

participación de los grupos más vulnerables de la sociedad y iii) el empoderamiento ciudadano a través de incrementos en la capacidad socio-política y acceso a los recursos necesarios.

De esta forma, la innovación social puede considerarse como una solución alternativa a los fallos del Estado y del mercado, en áreas como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático o los flujos migratorios, a través de relaciones cooperativas y colaborativas entre agentes y redes de actores involucrados en la sociedad.

## INNOVACIÓN SOCIAL EN LAS EMPRESAS DE CHILE

De acuerdo con la Décima Encuesta de Innovación del Instituto Nacional de Estadística (INE), que entrevista a 5 mil 876 pequeñas, medianas y grandes empresas de distintas áreas y regiones de Chile, para los años 2015 y 2016, se observa que sólo un 2,30% de las empresas participa en actividades relacionadas con innovación social. Sin embargo, el 13,90% de estas empresas reportaron su interés de participar en este tipo de innovaciones en los próximos dos años.

Respecto de la participación en actividades de innovación social por sectores económicos, destaca la innovación en el sector de enseñanza (12,59%), las actividades de atención de salud y asistencia social (8,89%) y la elaboración de alimentos (8,15%). Sectores que se destacan por su mayor cercanía con problemas sociales. Por su parte, los sectores que menos participan en actividades de innovación social son el de la fabricación de productos químicos, metálicos, madera y maquinaria de tipo electrónico e informático (ver Tabla 1). 2,22

En cuanto al tamaño de las empresas que participan en actividades de innovación social, las pequeñas son las que destinan mayores recursos económicos, alcanzando, en promedio, un 9,71% de gasto en relación con sus ventas totales en 2015 y un 13,68% en 2016. Esto podría explicarse, por una mayor cercanía de estas empresas con los problemas sociales y ambientales. También, se evidencia el aumento del gasto promedio de todos los tipos de empresas entre el 2015 y 2016 (ver Tabla 2).60%

Respecto de la distribución territorial de las actividades de innovación social, se observa que la Región Metropolitana y la Región de Los Lagos son las que presentan mayor número de empresas que han desarrollado actividades de innovación social, con un 38,52% y 10,37% respectivamente. Esto podría explicarse, por la mayor concentración de empresas y ventas de la Región Metropolitana, y en el caso de la Región de Los Lagos a programas específicos con apoyo del Estado. Por el contrario, las empresas de las regiones de Atacama, Arica y Parinacota son las que presentan una menor participación con sólo el 1,48% de las empresas.





**TABLA 2. GASTO PROMEDIO EN ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN SOCIAL RESPECTO A LAS VENTAS TOTALES.**

Tamaño Empresa	2015		2016	
	Promedio	Máximo	Promedio	Máximo
Grande	1,73%	30%	3,67%	50%
Mediana	2,40%	20%	5,15%	20%
Pequeña	9,71%	60%	13,68%	80%

Elaboración propia. Fuente INE (2017).

En relación, al gasto en innovación social, las regiones que destinan mayores recursos respecto a sus ventas totales son Los Ríos (14,33%) y Aisén (10,33%). En este apartado, es importante puntualizar que el nivel de gasto en este tipo de innovación no es un determinante clave para el desarrollo de actividades de innovación social, ya que, en consonancia con la literatura, en la mayoría de los casos, el desarrollo de estas actividades está determinada, principalmente, por las características favorables de la relación y organización, de tipo cooperativa y colaborativa, entre los agentes y actores de la sociedad que estén involucrados en una problemática que los afecte conjuntamente.

### COMENTARIOS FINALES

En primer término, se observa que las empresas en Chile están crecientemente interesadas en actividades de innovación social. Posiblemente, esto está relacionado con la tendencia a nivel global de explicitar el rol y responsabilidad de las empresas en la sociedad. Esto se refleja en la incorporación de los enfoques de valor compartido, valor social o valor sostenible, responsabilidad social corporativa, los criterios de sostenibi-

“Las regiones Metropolitana y de Los Lagos son las que presentan mayor número de empresas que han desarrollado actividades de innovación social, con un 38,52% y 10,37% respectivamente”

lidad de los objetivos del milenio, empresas B, entre otros.

Por otra parte, se observa que las empresas que desarrollan actividades relacionadas con la innovación social están distribuidas heterogéneamente entre sectores económicos, territorios y tamaños de empresas. Esto es similar a lo encontrado para las innovaciones tecnológicas e innovaciones no-tecnológicas. Planteando la necesidad de generar políticas y estrategias focalizadas para fomentar la innovación social (Geldes et al., 2017).

También, se destaca que las pequeñas em-

presas son las que destinan una mayor parte de sus recursos a innovación social. Posiblemente, esto se genera por una mayor cercanía y conocimiento de estas empresas con las necesidades sociales. Incluso surge la posibilidad que algunas de las pequeñas empresas nazcan para solucionar problemas sociales o ambientales. Por otra parte, las empresas grandes que realizan actividades de innovación social redirigen sus esfuerzos en busca de contribuir a solucionar problemas sociales, más como una respuesta a las exigencias de los consumidores y partes interesadas.

**TABLA 3. INNOVACIÓN SOCIAL EN REGIONES.**

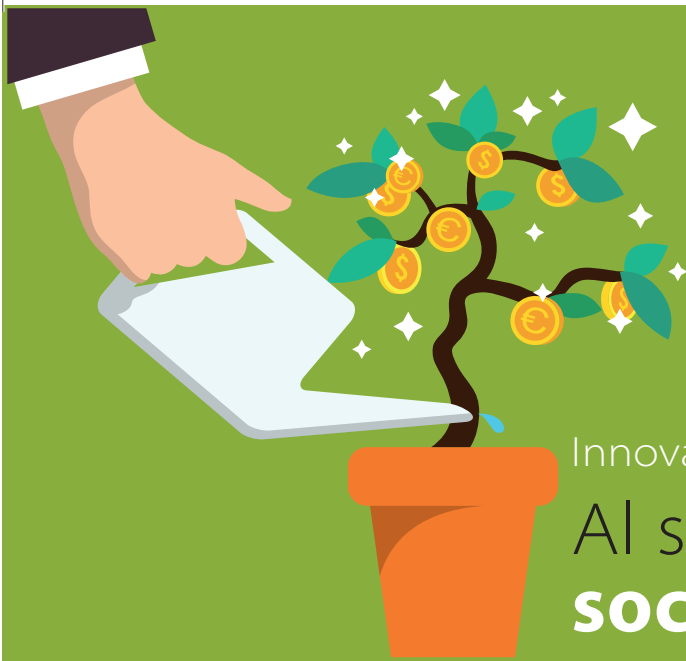
Región	Empresas que realizan innovación social (%)	Gasto en innovación social en relación a ventas totales (%)
Tarapacá	2,22	10,00
Antofagasta	2,96	26,00
Atacama	1,48	3,00
Coquimbo	2,22	7,67
Valparaíso	7,41	4,30
Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	3,70	6,20
Maule	4,44	1,83
Biobío	8,15	5,91
La Araucanía	6,67	5,88
Los Lagos	10,37	4,28
Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo	4,44	10,33
Magallanes y de La Antártica Chilena	3,70	7,60
Metropolitana de Santiago	38,52	5,05
Los Ríos	2,22	14,33
Arica y Parinacota	1,48	1,50

Elaboración propia. Fuente INE (2017).

### Referencias

- Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). How social innovation 'came to be' tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635-653.
- BEPA (2010), "Empowering people, driving change: social innovation in the European Union", Brussels.
- Butzin, A., Davis, A., Domanski, D., Dhondt, S., Howaldt, J., Kaletka, C..., & Rehfeld, D. (2014). Theoretical approaches to social innovation—A critical literature review.
- Chambon, J.L. David, A. y Devevey, J. M. (1982), *Les innovations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Geldes, C., Felzensztein, C. and Palacios, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries. The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, Vol. 61, pp. 55-66.
- Heredia, J., Geldes, C., Kunc, M. and Flores, A. (2019). New approaches to the innovation process in emerging economies. The manufacturing sector case in Chile and Peru. *Technovation*, Vol. 59, pp. 33-55 (WoS Q1 -sjr).
- Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014-5021.
- Paz, E. C., & Lebrero, J. C. R. (2016). La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos. *Gestión y análisis de políticas públicas*, (15).





Innovación empresarial

# Al servicio de un consumo socialmente responsable

“Una buena empresa mejora enormemente a la sociedad. Las sociedades necesitan buenas empresas y las empresas necesitan ser éticas, incluso para ser rentables”

*Adela Cortina*

*Dra. María José Montero Simó  
Dr. Rafael A. Araque Padilla  
Departamento de Gestión Empresarial  
Universidad Loyola Andalucía*

Mucho se ha hablado sobre la metamorfosis del consumidor del siglo XXI, una mutación más o menos consciente que ha ido alumbrando un nuevo tipo de consumidor-ciudadano donde la reputación, la ética o el bien común han pasado a ocupar un papel relevante en decisiones y elecciones de compra. Un alumbramiento fruto de una mayor preocupación por los grandes retos sociales que afronta nuestro mundo. Esta conciencia social se ha incrementado en los últimos años a raíz del impulso de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, un llamamiento a ciudadanos e instituciones para implicarse en los problemas sociales graves que nos atañen a todos.

Este panorama ha conducido, entre otras cosas, a una reconceptualización del consumo ya que cada vez es más difícil separar analíticamente las esferas sociales y de consumo como dos entidades independientes. Esta integración de cuestiones sociales y éticas derivadas de la adquisición de productos y servicios en los comportamientos de compra y consumo es lo que ha venido a denominarse *Consumo Socialmente Responsable* (en adelante CSR) (Lecompte y Valette-Florence, 2006).

El consumidor socialmente responsable ha entendido que tiene un papel claro en

contribuir a la solución de determinados problemas sociales a través del consumo. La asunción de esta responsabilidad ha ido generando un mayor empoderamiento colectivo a través de las elecciones de compra individuales. Esto es lo que se ha denominado el ejercicio del “voto con la cartera” (Becchetti y Cermelli, 2014), poniendo de relieve cómo los ciudadanos pasarían de ser meros consumidores a consumidores protagonistas y responsables, llamados a descubrir la potencialidad de sus preferencias en el momento de la adquisición, creando valor económico de un modo social y ambientalmente sostenible.

Aunque la idea general es clara, la manera de entender el CSR ha estado muy ligada a su medición. Algunos autores han equiparado dicho consumo a la integración de preocupaciones ecológicas/medioambientales o de sostenibilidad, circunscribiendo la responsabilidad de los consumidores, bien al consumo de productos respetuosos con el medioambiente (Antil, 1984), como a un consumo basado en una austeridad que promueva un crecimiento sostenible (Chen y Chai, 2010). Para otros autores, el CSR se ha concebido como una manera de premiar/castigar a empresas/marcas según las consecuencias sociales (respeto de derechos humanos, trato a los empleados de

la empresa, transparencia con los clientes, compromiso con los problemas sociales...) o medioambientales derivadas de su actividad (Webb, Mohr y Harris, 2008).

Sin duda, hay muchos interrogantes asociados a la comprensión del consumidor socialmente responsables, tales como: ¿qué limita en los consumidores conscientes adoptar comportamientos de consumo más responsable? ¿En qué medida influyen en ello los rasgos culturales y por qué? ¿Es la información un aspecto clave en la toma de decisiones de compra responsables? Si es así, ¿qué papel pueden tener las nuevas tecnologías? ¿En qué medida estrategias como el uso de sellos sostenibles pueden ser facilitadores de un consumo más responsable? Más investigación y nuevas evidencias sobre estos aspectos son en todo punto necesarias para el diseño de políticas que promuevan más eficazmente un consumo más comprometido.

Pero en todo caso, el análisis del comportamiento de este consumidor-ciudadano debería ser de sumo interés para las empresas que desean conectar con los valores de los consumidores y dar una mayor satisfacción, al tiempo que pueda evitar una pérdida de rentabilidad asociada al rechazo social por el mal comportamiento. Tomar esto seriamente debería llevar a cualquier

empresa a introducir un elemento adicional de reflexión en los procesos de innovación empresarial.

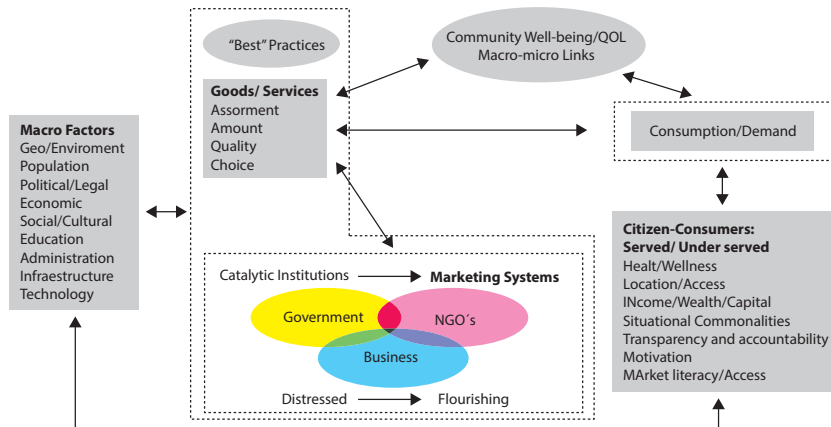
A nuestro modo de ver, la respuesta empresarial al CSR plantea el reto de buscar la innovación en tres ejes principales: 1) innovación del concepto de empresa, 2) de sus procesos y actividades y 3) de su oferta.

Por un lado, un intento serio de integrar el CSR, no solo como mera instrumentalización interesada, sino como toma de conciencia del papel de la empresa en los procesos de mejora social, debería llevar a una reinención de la manera de entender la empresa, a una nueva ontología empresarial. Seguir pensando los para qué de la organización en términos puramente de beneficio empresarial supone no haber entendido el nuevo escenario socio económico. En este sentido, hemos asistido a la irrupción en el mercado de organizaciones que buscan cohesión intereses económico-financieros con otras finalidades sociales. También el desarrollo de la denominada Economía Social ha mostrado nuevas formas de entender la actividad empresarial. Estos modelos pueden representar puntos de reflexión en los procesos de innovación dentro de una organización.

**“Hoy día pocos niegan los importantes efectos económicos, sociales y medioambientales que están íntimamente ligados al fenómeno del consumo”**

Por otro lado, una actuación socialmente responsable también requiere innovar en procesos y productos. Para ello, la empresa requiere de marcos de análisis más comprensivos. En nuestra opinión, una perspectiva de macromarketing podría ser de gran utilidad para estudiar e imple-

**FIGURA: HACIA UN MARCO SISTEMÁTICO PARA FACILITAR LA CALIDAD DE VIDA SOSTENIBLE EN COMUNIDADES EN DIFICULTAD Y FLORESCIENTES (SHULTZ Y PETERSON, 2019, P. 515)**



Elaboración propia. Fuente INE (2017).

mentar estrategias más constructivas (ver figura).

Esta perspectiva nos invita a reflexionar sobre los principales macro factores que pueden estar generando disfunciones en los sistemas de marketing, y que se traducen tanto en una peor atención al consumidor-ciudadano, como al bienestar social general. De especial interés es la conveniencia de estudiar igualmente el impacto de ciertas tendencias socioculturales como el influjo del consumismo o los nuevos movimientos sociales que gravitan en la órbita de la evitación del despilfarro o de la búsqueda

huertos ecológicos están generando una mayor conciencia en la población.

Por otro lado, nos resalta la importancia de analizar las interacciones entre instituciones catalíticas de buenas prácticas: gobiernos, ONG y empresas. En este caso del CSR, tanto organizaciones supranacionales como Naciones Unidas u ONG se han mostrado muy activas, pero sin el apoyo en muchas ocasiones del sector empresarial, en un clima más de rechazo que de búsqueda conjunta de soluciones. En este sentido, sería preciso más innovación empresarial que apoyara la generación de bienes y servicios que satisficieran mejor los objetivos de sostenibilidad, de manera que mejorara el bienestar de la comunidad y la calidad de vida de tantos stakeholders como sea posible (Shultz y Peterson 2017).

Hoy día pocos niegan los importantes efectos económicos, sociales y medioambientales que están íntimamente ligados al fenómeno del consumo. Efectos que también conciernen a la práctica empresarial. El futuro que se nos dibuja exige resituar la innovación empresarial en un contexto de mayor implicación social. Y es urgente.

## Referencias

- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>  
 LeCompte, A., & Valette-Florence, P. (2006). Mieux connaître le consommateur socialement responsable. *Décisions Marketing*, (41), 67-79.  
 Becchetti, L. & Cermelli, M. (2014). Reduccionismos económicos y voto con la cartera. *Revista de Fomento Social*, 69, 121-135.  
 Antil, J.H. (1984). Socially responsible consumers: Profile and implications for public policy, *Journal of Macromarketing*, (4), 18-39.  
 Chen, T. B. & Chai L. T. (2010). Attitude towards the environment and green products: consumers' perspective. *Management Science and Engineering* (4), 2, 27-39.  
 Webb, D. J., Mohr, L. A. & Harris, K. E. (2008). A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. *Journal of Business Research* (61), 2, 91-98.  
 Shultz, C.J. & Peterson, M. (2019). A macromarketing view of sustainable development in Vietnam. *Environmental Management* (63), 4, 507-519.



Proceso creativo en las pequeñas y medianas empresas

# En búsqueda de la innovación



RESUMEN

Chile está experimentando profundos cambios sociales. Son diversos los actores que están reflexionando sobre el futuro. Respecto a las empresas, durante mucho tiempo hemos inculcado que el fin último de estas es maximizar las utilidades de los accionistas, pero en esta mirada es posible que se vean afectados o descuidados otros elementos de la sociedad. Entonces, este momento es una oportunidad para transformar y renovar también, el cómo hacer las cosas en las empresas, particularmente aquellas más vulnerables como son las pequeñas y medianas empresas (pyme).

Mauricio Castillo,  
Dr. (c) Ciencias Económicas y  
Empresariales  
Profesor Asociado, Universidad  
Alberto Hurtado

Chile y otros países de la región comparten características en sus pymes, son importantes generadoras de empleo (60% del empleo productivo formal). Sin embargo, muestran niveles de productividad más bajos que las grandes empresas. Según la OECD (2019) en América Latina estas empresas sufren una brecha de productividad particularmente significativa, representando solo un cuarto de la producción total. Esta brecha se acrecienta al hablar de empresas de menor tamaño. La microempresa representa alrededor del 3,2% de la producción, mientras en Europa es de alrededor del 20%. Un camino para disminuir esta brecha radica en la innovación.

La innovación es un factor clave para el crecimiento de las empresas de menor tamaño, contribuye en su renovación y representa la oportunidad de expandir a nuevos mercados (Berends, Jelinek, Reymen, & Stultiëns, 2014). Sin embargo, a veces los conceptos creatividad e innovación se usan como sinónimos, pero

existen diferencias entre estos.

La creatividad está relacionada con la generación de nuevas ideas útiles, mientras que la innovación es la implementación o desarrollo exitoso de nuevas ideas (Taha, Sirková, & Ferencová, 2016). Por lo tanto, la creatividad será la fase de inicio de la innovación, las ideas en las que se basa la innovación provienen de la creatividad. El proceso de innovación en las organizaciones se puede dividir en diferentes fases. El proceso creativo en sí mismo se describe generalmente en etapas y luego sigue con la implementación. Cabe destacar que no siempre se siguen unas a otras de forma lineal. Con frecuencia, los equipos deben volver a las etapas anteriores para desarrollar una innovación (Maier, Hülsheger, & Anderson, 2015).

La creatividad será entonces la capacidad de los individuos o trabajadores para participar de un proceso que lleva a la creación de objetos o ideas nuevas, pero no necesariamente útil. La creatividad en los individuos a su vez, tiene tres dimensiones incluida la flexibilidad (capacidad para desplazarse de

un universo a otro, dar respuestas variadas, modificar las ideas y superar la rigidez), la fluidez (se refiere a la productividad, es decir, a la capacidad para elaborar un gran número de ideas o relaciones) y originalidad (se refiere a lo singular, novedoso, diferente y único) e implica etapas o procesos (Williams et al., 2018).

Modelos teóricos de la creatividad comparten la creencia de que el proceso creativo se puede dividir en las siguientes etapas: (a) darse cuenta de que existe un problema y encontrar una forma de definirlo, (b) elaborar técnicas para resolver el problema y (c) desarrollar criterios para reconocer una solución. Esta división ha sido la base de la investigación de la creatividad, sin embargo, las fases y etapas específicas de los modelos difieren (Reiter-Palmon & Murugavel, 2018). Algunos consideran que el proceso comienza con una formulación del problema, continúa con una fase de preparación y termina con una evaluación y un refinamiento del resultado. Otras propuestas se han centrado en dos etapas,



la generación y evaluación de ideas o en las etapas de preparación, incubación, iluminación y verificación. Sin embargo, uno de los modelos más aceptados es la propuesta de Zhang and Bartol (2010) quienes establecen tres etapas:

**a)** La identificación del problema: es la etapa en que el individuo estructura el problema e identifica objetivos, procedimientos, restricciones e información relevante para resolver el problema. La identificación de problemas permite a los empleados desarrollar una representación más precisa del problema.

**b)** Búsqueda y codificación de información: es la etapa en que el individuo dedica tiempo a realizar tareas como investigación, vigilancia tecnológica y benchmarking, con el objeto de codificar y almacenar información. Una vez que la información está disponible, los individuos se mueven hacia la generación de soluciones o alternativas.

**c)** Generación de ideas y alternativas: en la etapa final, los individuos generarán ideas y la capacidad del equipo para producir ideas estimulará la generación y asociación de diferentes resultados creativos.

Cuando un individuo hace un esfuerzo para identificar un problema de manera más completa, obtiene la mayor cantidad de información posible y genera numerosas ideas y alternativas, es más probable que produzca soluciones que sean novedosas y útiles. El hecho de no completar adecuada-

“Cuando un individuo hace un esfuerzo para identificar un problema de manera más completa, obtiene la mayor cantidad de información posible y genera numerosas ideas y alternativas, es más probable que produzca soluciones que sean novedosas y útiles”

mente una etapa llevará a retroceder en el proceso (Doran & Ryan, 2017).

Sin embargo, la relación entre creatividad e innovación no siempre es directa. Para tener mayor certeza que los individuos puedan transformar las nuevas ideas en nuevos productos o procesos, se debe entregar apoyo y recursos, y aquellos empleados que tienen un mayor grado de libertad para tomar decisiones y asumir riesgos dentro de una empresa son más creativos. Habrá una mayor probabilidad de que los individuos produzcan ideas inusuales y útiles si se les otorga la licencia para hacerlo (Sethi & Sethi, 2009). Entornos que fomentan el comportamiento no convencional tienen mayor potencial para el desarrollo de la creatividad y una cultura que es tolerante al riesgo también tiene más posibilidades que los individuos sean más ambiciosos para buscar innovaciones (Stojcic, Hashi, & Orlic, 2018).

Por lo anterior, la alta dirección de la empresa juega un papel fundamental en el fomento de la creatividad de los trabajadores.

La creatividad dependerá de la capacidad de los líderes a asumir riesgos. De no castigar el fracaso, sino que aprender de los errores. Estos procesos enfrentan a las personas con incertidumbres, riesgos y frecuentes equivocaciones. Toda organización que tenga verdaderas aspiraciones vinculadas a desarrollar la creatividad debe aceptar los errores y riesgos como elementos naturales de los procesos. Este estímulo alentarán a los empleados a asumir riesgos en el desarrollo de nuevos productos y la innovación será el resultado de crear un entorno que fomente la toma de riesgos y la experimentación (Crespell & Hansen, 2008).

Como se indicó, la búsqueda de información es un aspecto importante del proceso creativo. Sin embargo, las pymes tienen dificultades para acceder a información. Por esto, un llamado importante a considerar en políticas públicas es crear plataformas que favorezcan y democratizen el acceso a información para ellas. Así como programas especializados en formación en procesos creativos e innovadores para la pyme.

## Referencias

- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616–635. <https://doi.org/10.1111/jpim.12117>
- Crespell, P., & Hansen, E. (2008). Work climate, innovativeness, and firm performance in the US forest sector: in search of a conceptual framework. *Canadian Journal of Forest Research*, 38(7), 1703–1715. <https://doi.org/10.1139/X08-027>
- Doran, J., & Ryan, G. (2017). The role of stimulating employees' creativity and idea generation in encouraging innovation behaviour in Irish firms. *Irish Journal of Management*, 36(1), 32–48. <https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0005>
- Maier, G. W., Hülshager, U. R., & Anderson, N. (2015). Innovation and creativity in project teams. In *Applied Psychology for Project Managers* (pp. 233–247). Springer.
- OECD, & of Latin America, C. A. F. D. B. (2019). Latin America and the Caribbean 2019. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1787/d9e1e5f0-en>
- Reiter-Palmon, R., & Murugavel, V. (2018). The Effect of Problem Construction on Team Process and Creativity. *Frontiers in Psychology*, 9(November), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02098>
- Sethi, R., & Sethi, A. (2009). Can Quality-Oriented Firms Develop Innovative New Products? *Journal of Product Innovation Management*, 26, 206–221.
- Stojcic, N., Hashi, I., & Orlic, E. (2018). Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564–580.
- Taha, A. V., Sirková, M., & Ferencová, M. (2016). The Impact Of Organizational Culture. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 7–17. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.01>
- Williams, K. J. H., Lee, K. E., Hartig, T., Sargent, L. D., Williams, N. S. G., & Johnson, K. A. (2018). Conceptualising creativity benefits of nature experience: Attention restoration and mind wandering as complementary processes. *Journal of Environmental Psychology*, 59(August), 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.08.005>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process management. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>







# Innovando modelos de negocios en tiempos de cambios acelerados

RESUMEN

La cuarta revolución industrial impone nuevos desafíos a las organizaciones que buscan consolidarse en los mercados donde ofrecen sus productos o servicios, o bien, que buscan abrirse hacia nuevos mercados más allá de sus fronteras.

César Pino, Ph.D. en Management, UAI  
Vicerrector de Gestión Económica y Administrativa  
Universidad Austral de Chile  
[cesarpino.phd@gmail.com](mailto:cesarpino.phd@gmail.com)

La competencia global se da en un escenario muy diferente al del final del siglo anterior. Los avances en el campo de la inteligencia artificial, el diseño 3D, big data, robótica y ciberseguridad, así como la consolidación de tendencias en los mercados como el uso eficiente de los recursos naturales y la incorporación de tecnologías amigables con el ambiente, han obligado a que las organizaciones repiensen sus estrategias corporativas desde modelos tradicionales (liderazgo en costo de Porter) hacia perspectivas donde la innovación juegue un rol protagónico.

Según el World Economic Forum (2019), las organizaciones en América Latina están muy distantes de asumir los retos y cambios de la cuarta revolución industrial. En el caso chileno, las encuestas de innovación aplicadas en los últimos años evidencian una caída sistemática de la tasa de organizaciones que innovan para el periodo comprendido entre los años 2011 y 2016. La explicación práctica de la disminución de la tasa de innovación en Chile es multifactorial, abarcando factores que van desde la efectividad de las políticas públicas que fomentan la innovación en sectores económicos específicos y empresas, hasta la limitada oferta de programas de especialización ejecutiva que habiliten a los managers para realizar adap-

taciones estructurales en las estrategias de sus organizaciones y, al mismo tiempo, rediseñar sus modelos de negocios (que es la forma en la que la organización crea valor al entorno).

Marvel representa un exitoso caso empresarial que muestra cómo un giro en la estrategia de la firma permitió definir una nueva forma de entregar valor al mercado, logrando salvarla de la quiebra y, con los años, consolidarla como un jugador relevante en la industria cinematográfica. Durante décadas, Marvel fue el líder indiscutido en la industria de los cómics. En 1993, el sector colapsó debido a un exceso de oferta y una crisis de confianza entre los coleccionistas. Las ventas cayeron un 70% y Marvel quedó con un alto nivel de deuda. Las acciones que habían costado US\$35,75 en 1993 cayeron a US\$2,38 en sólo tres años. Marvel mantuvo su estrategia de continuar en la industria de los comics apelando a los éxitos pasados de los superhéroes y en 1996 la compañía se declaró en quiebra. Una fusión con la compañía de juguetes ToyBiz, permitió a Marvel incorporar nuevos liderazgos e ideas que permitieron rediseñar su estrategia y cambiar su modelo de negocios tradicional, implementando una nueva división cinematográfica conocida como Marvel Entertainment.

Toda estrategia se sustenta en recursos que son claves para la organización y Marvel tenía como principal recurso estratégico los derechos sobre los superhéroes de su catálogo. Sin embargo, tanto la estrategia antigua como la nueva tenían a su disposición del mismo recurso estratégico, por lo que la salida de la crisis de Marvel se explica en gran medida por la innovación realizada a su modelo de negocios, lo que consiguió en traspasar sus superhéroes desde las revistas al cine. El 2019, Marvel obtuvo un importante reconocimiento mundial con "Avengers: Endgame" que generó ventas por 2.790 millones de dólares, convirtiéndola en la película más con mayor recaudación de la historia desplazando a "Avatar", cuyo récord de ventas se mantenía desde el 2009 con ingresos por 2.789 millones de dólares.

Este caso empresarial deja en evidencia lo complejo que resulta repensar la estrategia para el top management de una organización, puesto que la inercia para continuar con la misma forma de hacer negocios, encuentra un argumento plausible en la cantidad de recursos económicos comprometidos en una estrategia determinada. Para el caso específico de Marvel, el punto de quiebre en su gestión, se da en un contexto de crisis en la industria, por lo que

## “En el caso chileno, las encuestas de innovación aplicadas en los últimos años evidencian una caída sistemática de la tasa de organizaciones que innovan para el periodo comprendido entre los años 2011 y 2016”

la necesidad de innovar era el único camino para lograr la supervivencia de la firma.

La principal interrogante para una firma que enfrenta contextos con acelerados cambios es ¿existe una nueva forma de modelar estratégicamente el desarrollo de innovaciones en la firma?

Este artículo presenta de forma simplificada, un paradigma estratégico que explica la relación entre estrategia para el fomento de innovaciones, modelo de negocios y desempeño de la organización. Los nuevos recursos estratégicos y tecnologías que surgen en la cuarta revolución industrial, pueden ser incorporados en las organizaciones a través de cambios en su estrategia y en la innovación a la forma en la que éstas entregan valor a su entorno y mercados en los que se desenvuelven. Además, es posible medir los efectos de esos cambios estratégicos a través del

desempeño financiero y de participación de mercado.

En las economías emergentes latinoamericanas, la mayoría de los directorios y los equipos gerenciales, no tienen incorporadas prácticas de gestión que les permitan acceder a capacidades y metodologías que les ayuden a repensar con sentido crítico sus estrategias en contextos con acelerados cambios tecnológicos, institucionales, normativos, sociales, culturales y económicos. Por tanto, una primera recomendación es incorporar esas prácticas. Así mismo, también es recomendable la preparación del equipo gerencial y de las jefaturas en la gestión de proyectos de innovación como una componente relevante en la operación de su modelo de negocios, con el objetivo de capturar nuevas posibilidades de creación de valor desde los mercados y el entorno donde la organización se desenvuelve.



### Referencias

- Geldes, C., & Felzensztein, C. (2013). Marketing innovations in the agribusiness sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(1), 108-138.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on the Firm Performance. *Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource- Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pino, C., Felzensztein, C., Zwerg-Villegas, A., & Arias-Bolzmann, L. (2016). Non-technological innovations: Market performance of exporting firms in South America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4385-4393.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource- Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*.



DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.11565/GESTEN.V4I1.74](https://doi.org/10.11565/GESTEN.V4I1.74)

### RESUMEN

En economías emergentes, como son una parte de las latinoamericanas, los gobiernos hacen esfuerzos por incrementar la innovación de las empresas con el fin de aumentar el bienestar de la sociedad. Sin embargo, muchas veces no se alcanzan los objetivos. En parte, es producto de la presencia de empresas informales, que desincentivan la innovación de las formales.

### INTRODUCCIÓN

Las empresas informales son un fenómeno de gran relevancia en economías emergentes de Latinoamérica. El sector informal en la región oscila entre el 19,8% en Chile y el 67,1% en Bolivia (Vassolo et al., 2011).

Las empresas informales son aquellas que no están registradas y no pagan impuestos, pero venden productos que son aceptados por los clientes (Heredia et al., 2017; Heredia Pérez et al., 2018).

Si bien el avance del estudio de la empresa informal ha sido relevante desde la perspectiva económica y del emprendimiento (Darbi and Knott, 2015), el avance del estudio de las empresas informales desde una perspectiva estratégica es menor. Recientes estudios abordan la interacción entre empresas formales e informales desde el punto de vista de la competencia. No obstante, no se ha considerado el efecto de la competencia informal en las acciones informales de las empresas formales. Aspectos que son revisados en este artículo y que busca generar recomendaciones para investigadores, gerentes y políticos.



## Competencia informal e innovación en Economías Emergentes de Latinoamérica

Jorge Heredia, PhD Management Universidad Adolfo Ibáñez  
Profesor Departamento de Administración  
Universidad del Pacífico, Perú

Alejandro Flores, PhD Management Universidad de Deusto  
Full time profesor  
Universidad del Pacífico (Perú)

Walter Heredia, M.Sc. Ingeniería Industrial  
Profesor Departamento de Administración  
Universidad del Pacífico, Perú

Cristian Geldes, PhD Management Universidad Adolfo Ibáñez  
Profesor Asociado Departamento de Gestión y Negocios  
Universidad Alberto Hurtado

### EMPRESA INFORMAL Y ESTRATEGIA

En los últimos años, se ha empezado a abordar el fenómeno de la empresa informal desde la perspectiva de la estrategia (McCann and Bahl, 2016; McGahan, 2012; Mendi and Mudida, 2018). Se ha evaluado la competencia de las empresas formales e informales en un entorno de economías emergentes, destacando que la respuesta de las empresas formales frente a la competencia de las informales son: incrementar la corrupción, reducir la posibilidad de acceso al crédito y disminución de la innovación (Distinguin et al., 2016; McCann and Bahl, 2016; Mendi and Costamagna, 2017). Del mismo modo, en países de Latinoamérica, las empresas formales reducen la inversión en Investigación y Desarrollo, cuando hacen frente a la competencia informal. Sin embargo, algunos sectores no son afectados como las empresas grandes y de la industria química (Heredia et al., 2018). En términos generales, se estima que para hacer frente a la competencia informal las empresas deben colaborar en la cadena de valor para generar barreras frente a la empresa informal (Pérez et al., 2019)

Si bien se ha visto a la empresa formal e informal como una dicotomía (blanco y negro) y hemos explicado la interacción de la empresa formal e informal desde la perspectiva de competencia, consideramos que las empresas formales pueden realizar prácticas informales cuando hacen frente al competidor informal. Para conceptualizar las prácticas informales de las empresas formales, se toma la definición de informalidad en el negocio de Darbi et al. (2016), que identifica tres dimensiones: "cumplimiento de la legislación en producto", "cumplimiento de la legislación en proceso" y "estructura organizacional". Las tres dimensiones, configuran ocho tipos de informalidad de negocios. Nosotros abordamos las prácticas informales de las empresas formales en dos dimensiones: "cumplimiento de la legislación en producto", "cumplimiento de la legislación en proceso".

Para analizar las prácticas informales, en la legalidad en producto y proceso, de las empresas formales y su efecto en la innovación proponemos usar la teoría del trípode estratégico que considera factores de la industria, re-

ursos, capacidades e institucionales (Peng et al., 2009), ver figura 1.

En el modelo que proponemos, los recursos y capacidades, son capturados por si los trabajadores recibieron algún programa de capacitación y si la empresa ha realizado compras por internet. El factor industria, es capturado por el nivel de competencia informal. Los factores institucionales, por la dificultad para obtener un certificado de defensa civil y contratación de empleados.

Por otro lado, las prácticas informales de las empresas formales en la dimensión de, cumplimiento de la legislación en producto, es capturado por si la empresa tiene un certificado de conformidad del producto. Y, el cumplimiento con la legislación a nivel de procesos, es capturado por si la empresa implementó normas técnicas de estandarización y sistematización en alguna actividad primaria de la cadena de valor.

Por último, las actividades de innovación son capturadas por dos variables. Primero, si la innovación tecnológica fue la razón por la cual la empresa requirió contratar o incorporar empleados. Segundo, si los tipos de

tecnología utilizados predominantemente en el proceso de producción de la empresa son equipos semiautomáticos, equipos automáticos y equipos de control numérico computarizado.

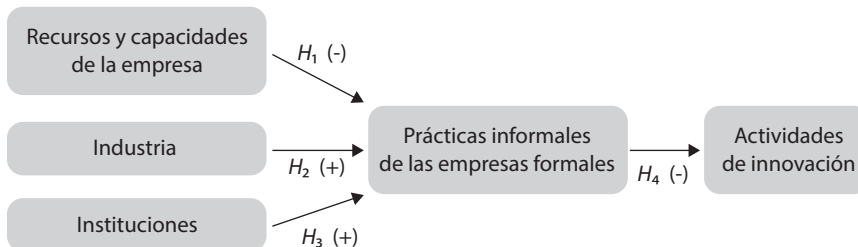
Para validar las hipótesis del modelo propuesto usamos la Encuesta Nacional de Empresas 2015 del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú. El tamaño de la muestra fue 14.240 empresas que representan a 18 sectores económicos.

Comprobamos de manera empírica que las prácticas informales, en la legalidad en producto y proceso, de la empresa formal. Primero, no contar con un certificado de conformidad o no estandarizar los procesos de la cadena de valor, tiene un efecto negativo en sus actividades de innovación. Segundo, a mayor dificultad en trámites de funcionamiento y contratación de personal, las empresas formales, incrementan las prácticas informales, no contar con un certificado de conformidad o no estandarizar los procesos de la cadena de valor. Del mismo modo, la competencia informal incrementa las prácticas informales de las empresas formales (no contar con un certificado de conformidad o no estandarizar los procesos de la cadena de valor). Por último, pero no menos importante, los recursos y capacidades son los únicos impulsores de la reducción de las prácticas informales de las empresas formales.

### REFLEXIONES FINALES

El modelo analizado propone el mecanismo de impacto de las variables institucionales,

**FIGURA 1. MODELO PROPUESTO DE PRÁCTICAS INFORMALES DE LAS EMPRESAS FORMALES**



*Elaboración propia.*

de la industria y recursos y capacidades a través del efecto de las prácticas informales de las empresas formales y su efecto sobre las actividades de innovación. Extendemos la literatura de la interpretación típica del sector informal como una dicotomía, para ahondar en la gradualidad de la informalidad, empresas formales que realizan prácticas informales.

Los tomadores de decisiones de política deben reducir las cargas burocráticas que incentivan a la empresa formal a ejecutar prácticas informales por ende reducción de la innovación. El gobierno debe de acompañar a las empresas en proceso de certificación de sus productos con laboratorios certificados, de este modo las empresas podrán acceder a mercados internacionales e incrementar la innovación. Además, deber centrar su atención en generar capacidades en las empresas con el fin de reducir las prácticas informales de las empresas formales. Algunos ejemplos son la capacitación del personal y la implementación de gobierno electrónico.

Con respecto, a los gerentes deben de certificar sus procesos para poder acceder

a mercados extranjeros y focalizar en clientes más exigentes generando barreras de entrada a las informales e incrementando la innovación.

Si bien hay un avance desde la perspectiva de la competencia entre empresa formal e informal, queda pendiente conocer desde la perspectiva de recursos ¿Cuáles son los recursos y capacidades que se desarrollan en la interacción de empresas formal e informal? ¿Bajo qué condiciones la empresa formal prefiere colaborar con la empresa informal sobre la formal?

La disrupción de las plataformas digitales permite la colaboración entre la empresa formal e informal, de este modo, incrementar su bienestar. Sin embargo, queda pendiente evaluar en ¿qué sectores en específico la colaboración formal e informal es más beneficioso? Los gobiernos deberían impulsar mecanismos de colaboración entre empresas formales e informales con el fin de incrementar la formalidad. Los investigadores podrían evaluar modelos de negocio en los que funciona la colaboración entre formal e informal.

### Referencias

- Darbi, W.P.K., Hall, C.M., Knott, P., Darbi, K., Hall, C.M., Knott, P., 2016. The Informal Sector : A Review and Agenda for Management Research. *Int. J. Manag. Rev.* 00, 1–24. doi:10.1111/ijmr.12131
- Darbi, W.P.K., Knott, P., 2015. Strategising practices in an informal economy setting: A case of strategic networking. *Eur. Manag. J.* doi:10.1016/j.emj.2015.12.009
- Distinguin, I., Rugemintwari, C., Tacneng, R., 2016. Can Informal Firms Hurt Registered SMEs' Access to Credit? *World Dev.* 84, 18–40. doi:10.1016/j.worlddev.2016.04.006
- Heredia, J., Flores, A., Geldes, C., Heredia, W., 2017. Effects of informal competition on innovation performance: The case of Pacific Alliance. *J. Technol. Manag. Innov.* 12, 22–28. doi:10.1002/fut.10029
- Heredia Pérez, J.A., Kunc, M.H., Durst, S., Flores, A., Geldes, C., 2018. Impact of competition from unregistered firms on R&D investment by industrial sectors in emerging economies. *Technol. Forecast. Soc. Change* 133, 1–11. doi:10.1016/j.techfore.2018.03.028
- Mccann, B.T., Bahl, M., 2016. The influence of competition from informal firms on new product development. *Strateg. Manag. J.* 38, 1518–1535. doi:10.1002/smj.2585
- McGahan, A., 2012. Challenges of the informal economy for the field of management. *Acad. Manag. Perspect.* 26, 12–21. doi:10.5465/amp.2012.0104
- Mendi, P., Costamagna, R., 2017. Managing innovation under competitive pressure from informal producers. *Technol. Forecast. Soc. Change* 114, 192–202. doi:10.1016/j.techfore.2016.08.013
- Mendi, P., Mudida, R., 2018. The effect on innovation of beginning informal: Empirical evidence from Kenya. *Technol. Forecast. Soc. Change* 131, 326–335. doi:10.1016/j.techfore.2017.06.002
- Moleskis, M., Alegre, I., Canela, M.A., 2019. Crowdfunding Entrepreneurial or Humanitarian Needs? The Influence of Signals and Biases on Decisions. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 48, 552–571. doi:10.1177/0899764018802367
- Peng, M.W., Sun, S.L., Pinkham, B., Chen, H., 2009. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Acad. Manag. Perspect.* 23, 63–81. doi:10.5465/AMP.2009.43479264
- Pérez, J. Yang, X., Bai, O., Flores, A., & Heredia, W. H. (2019). How Does Competition By Informal Firms Affect The Innovation In Formal Firms?. *International Studies of Management & Organization*, 49(2), 173-190.
- Vassolo, R. S., Julio O. De Castro, & Gomez-Mejia, L.R., 2011. Managing in Latin America: Common Issues and a Research Agenda. *Acad. Manag. Perspect.* 25, 22–36. doi:10.5465/amp.2011.0129



DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.11565/GESTEN.V4I1.75](https://doi.org/10.11565/GESTEN.V4I1.75)



Indicaciones geográficas y sellos de origen agroalimentarios

# Alternativa de Innovación y desarrollo territorial

La innovación es uno de los principales determinantes del crecimiento de la productividad en la agricultura y, por extensión, de las regiones agrícolas y la industria agroalimentaria (OCDE, 2013, Sauer & Latacz-Lohmann, 2014).

Marcelo Chacana Ojeda  
Director Centro de Investigación y Modelación de Negocios (CIMON)  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad Santo Tomás  
E-mail: [mchacana@santotomas.cl](mailto:mchacana@santotomas.cl)

Guillermo Yañez Castro  
Decano  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad Santo Tomás  
E-mail: [gyanez@santotomas.cl](mailto:gyanez@santotomas.cl)

La innovación, que fomenta la ventaja competitiva a nivel regional y reduce las diferencias económicas entre áreas (Asheim *et al.*, 2011), en el sector agrícola es también un catalizador de las exportaciones (Ghazalian *et al.*, 2007), lo que es también particularmente relevante en una pequeña economía abierta como Chile.

Hoy está claro que se necesita innovación para fomentar las transiciones de sostenibilidad en el sistema alimentario desde la producción hasta el procesamiento, distribución y consumo. Si bien, las innovaciones tecnológicas se utilizan ampliamente y abogan por una intensificación sostenible de la producción de alimentos, las innovaciones sociales y organizativas parecen ser más relevantes en las otras etapas del sistema alimentario, ya que permiten mejorar el funcionamiento y la gobernanza de la cadena alimentaria (El Bilali, 2018).

La globalización de los mercados y las nuevas tecnologías son en esencia positivas, pero podrían acarrear riesgos asociados a las especificidades de los productos y las técnicas de procesamiento tradicionales. Además, la reputación y el valor de un producto agroalimenta-

rio suele atraer a imitadores y usurpadores.

Las prácticas indebidas suelen afectar al nombre del producto y/o, en algunos casos, a las características específicas del mismo. Por todos estos motivos, se recomienda establecer un conjunto de reglas comunes a nivel local con objeto de evitar la pérdida de la especificidad del producto y usos indebidos y fomentar la confianza de los consumidores. Ello comprende el establecimiento de un marco de condiciones para definir el producto en relación con su origen y la creación de una organización local para garantizar, por un lado, la coordinación entre los actores, y por otro, la conformidad con el producto (Vandecandelaere *et al.*, 2011).

En Chile, los productores pueden solicitar directamente a INAPI 4 clases dentro de lo que es el denominado capítulo de sello de origen. Estas son: Denominación geográfica, denominación de origen, marca colectiva y marca de certificación. Estas son propuestas de valor agregado que contribuyen directamente al desarrollo de las regiones y comunidades. No obstante, para lograrse, se requiere de un esfuerzo colectivo que no siempre es fácil de lograr y además una vez obtenido un sello de

origen, se debe complementar con una estrategia comercial que ponga en valor este sello. En el sector silvoagropecuario, el país no ha avanzado a pasos muy significativos en denominación de origen y sellos de origen, sin embargo INAPI se encuentra promoviendo esta importante herramienta que ha permitido nuevas propuestas en proceso que entregan un mensaje esperanzador para el anhelo de convertirse en potencia agroalimentaria.

La protección de las indicaciones geográficas es un tema de creciente importancia en todo el mundo, ya que ofrece a los productores locales una herramienta para diferenciar sus productos en el mercado y escapar de la competencia de precios.

En la Unión Europea, la protección legal de las indicaciones geográficas se remonta a 1992, y tiene como objetivo inicial el prevenir tanto el mal uso como el abuso de las marcas en el mercado, fomentando una competencia justa entre los productores e información transparente y completa para los consumidores, y apoyando la dinámica del desarrollo rural, especialmente en zonas marginales.



Las legislaciones latinoamericanas presentan entre sí profundas diferencias en cuanto a la denotación de la Indicación geográfica y sellos de origen. Así, en algunas legislaciones la primera es equivalente a indicación de procedencia o denominación de origen, en otros, es un término genérico comprensivo de la indicación de procedencia y denominación de origen; en otros es una categoría autónoma. También presentan diferencias en aspectos esenciales del régimen jurídico (Molina, 2015).

En los últimos años, las nuevas tendencias, tanto a nivel de consumo como de producción, crearon nuevas oportunidades para una diferenciación basada en factores sociales, ambientales y de identidad, y en consecuencia para fortalecer los sistemas agroalimentarios locales y mejorar la posición de los agricultores en la cadena de valores (Marescotti & Belletti, 2016).

Las indicaciones geográficas contribuyen a fortalecer las áreas rurales y a crear oportunidades de trabajo que se consolidan con el tiempo. Aunque los resultados no son aparentes, se desarrolla un efecto “multiplicador” que impacta en todos los sectores económicos y servicios presentes en el territorio (Raimodi et al., 2018). Una indicación geográfica y sus especificaciones pueden tomar la trayectoria de innovación local en una dirección u otra, a través de los efectos de inclusión / exclusión y a través de su influencia en las estrategias de los actores (Belmin et al., 2019).

La diferenciación de los productos agroalimentarios tradicionales vinculados al territorio, a través de la implantación de sellos de origen, viene siendo utilizada en los últimos años como parte de las estrategias de desarrollo territorial, y no solo como una estrategia de marketing empresarial, y es promovida en los últimos años por algunos estados y organismos multilaterales.

A pesar de la ya dilatada experiencia de implantación de estos sellos, persiste un desconocimiento acerca de la importancia de las capacidades de acción colectiva, para garantizar el éxito de la estrategia. La experiencia muestra que los agentes que se enfrentan a la decisión de implantar un sello no interpretan siempre con la suficiente claridad de qué certifica cada tipo de sello, y más aún, desconocen qué condiciones relacionadas a las dinámicas territoriales son requeridas para garantizar mínimamente el éxito de compartir un distintivo de uso común (Aranda et al., 2014). Numerosos han sido los productos agrícolas y agroalimentarios con calidad diferencial que tras ser valorizados han logrado implementar diversos tipos de sellos, permitiendo el desarrollo en los territorios de una estrategia de diferenciación basada en la institucionalización de la calidad del producto agroalimentario local (Valceschini & Maze, 2000).

La transformación productiva del territorio supone una articulación competitiva y sustentable de la economía del territorio a merced con cierto dinamismo donde resulta

necesario introducir innovaciones de distinta índole: producto, procesos y organizativos (Paz et al., 2009; Fonte et al., 2008), sin duda en los que deben estar presentes todos los actores e intencionar además una transformación institucional que debe estar orientada a crear la arquitectura que garantice que todos los beneficios de la innovación y la transformación productiva sean incorporados por todos actores agentes vinculados a diversos sectores que tienen presencia en el territorio.

## REFLEXIONES FINALES

La literatura es prolífica en evidencias empíricas y ejemplos donde las las indicaciones geográficas y sellos de origen agroalimentarios son alternativas para la Innovación y desarrollo territorial, sin embargo el establecimiento de una indicación geográfica o sello de origen, por si sola no garantiza el desarrollo de innovaciones y el desarrollo de un territorio y la calidad de vida de sus habitantes y actores. Estos esfuerzos deben considerar una robusta estrategia de diferenciación vinculada producto-territorio, la que debe considerar sus dinámicas territoriales, los factores relativos a estas dinámicas deben poner en valor y potenciar las capacidades de acción colectiva local, como elemento central de la estrategia a desarrollar, dichas capacidades resultan imprescindibles para la adecuada gestión y uso del sello, como condición necesaria para poder alcanzar el éxito comercial y sostenibilidad en el tiempo.

## Referencias

- Aranda, Y.V., Gómez Muñoz, A.C., Ramos, E. (2014). Incorporación de dinámicas territoriales en un modelo para la selección de sellos de origen. *Revista Española de Estudios Agroalimentarios y Pesqueros*, 237, 13-47.
- Asheim, B.T., Lawton Smith, H., Oughton, C. (2011). Regional Innovation Systems: theory, empirics and policy. *Reg. Stud.*, 45 (7), 875-891.
- Belmin, R., Casabianca, F., Meynard, J. (2018). Contribution of transition theory to the study of geographical indications. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 27, 32-47.
- El Bilali, H. (2018). Relation Between Innovation and Sustainability in The Agro-Food System. *Ital. J. Food Sci.*, 30, 200 – 225.
- Fonte, M. (2008). Knowledge, food and place. A way of producing, a way of knowing. *Sociologia Ruralis*, 48(3), 200-222.
- Ghazalian, Pascal L., and W. Hartley Furtan. "The Effect of Innovation on Agricultural and Agri-Food Exports in OECD Countries." *Journal of Agricultural and Resource Economics*, vol. 32, no. 3, 2007, pp. 448-461.
- Marescotti, A., Belletti, G. (2016). Differentiation strategies in coffee global value chains through reference to territorial origin in Latin American countries. *Culture & History Digital Journal*, 5(1), 1-14.
- Molina, M. (2015). La protección de la denominación de origen, indicación geográfica e indicación de procedencia. Estudio comparativo de las legislaciones de los Estados latinoamericanos y español. *RIVAR*. 2 (6), 46-69.
- OECD, 2013. *Agricultural Innovation Systems: A Framework for Analyzing the Role of the Government*. OECD Publishing <https://dx.doi.org/10.1787/9789264200593-en>
- Paz, R., Rodríguez, R. y González, V. (2009). Desarrollo territorial y eficiencia sistémica. El caso de la cuenca lechera caprina de Santiago del Estero (Argentina). *Territorios*, 20, 111-134.
- Raimondi, V., Curzi, D., Arfini, F., Olper, A., Aghabeygi, M. Evaluating Socio-Economic Impacts of PDO on Rural Areas. In *Proceedings of the 7th AIEAA Conference "Evidence-based Policies to Face New Challenges for Agri-Food Systems"*, Conegliano (TV), Italy, 14-15 June 2018.
- Sauer, J., Latacz-Lohmann, U. (2014). Investment, technical change and efficiency: empirical evidence from German dairy production. *Eur. Rev. Agric. Econ.*, 42 (1), 151-175.
- Valceschini, E., & Maze, A. (2000). La politique de la qualité agro-alimentaire dans le contexte international. *Economie rurale*, 258 (1), 30-41.
- Vandecastelaere, E., Arfini, F., Belletti, G., Marescotti, A. (2010). Uniendo personas, territorios y productos. Guía para fomentar la calidad vinculada al origen y las indicaciones geográficas sostenibles, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO) y SINER-GI.





# Red Chilena de Investigadores en Innovación



El desarrollo de Chile se encuentra estrechamente vinculado a su estructura productiva, a la competitividad y productividad de sus empresas, las condiciones del sistema, así como también a los factores sociopolíticos que determinan la forma de creación y distribución del conocimiento y los ingresos.

Las evidencias muestran que, en estos escenarios, mayores niveles de innovación pueden generar cambios en las trayectorias y tendencias que favorecen el progreso y bienestar de la población. Esto último es de la mayor relevancia en la situación actual del país, donde si bien a corto y mediano plazo son otros los temas en discusión, la innovación tiene un rol central en que logremos en el largo plazo tener el país que deseamos.

Bajo este contexto y los principios de la economía del conocimiento, surge la necesidad de comprender los procesos de innovación y sus determinantes a nivel nacional, regional y local, que permitan generar propuestas para impulsar la innovación, en un país con una baja propensión a innovar, reducida inversión en I+D y con diversas fallas sistémicas que la dificultan.

Con el fin de colaborar con los policy makers, empresarios, gobiernos locales y nacional y la sociedad en su conjunto, un grupo de investigadores e investigadoras dio forma a inicios de 2019 a la Red Chilena de Investigadores en Innovación, que busca abordar integralmente desafíos relativos a intercambiar y crear conocimiento sobre la innovación en el país, contribuir a la gestión de la innovación en todo tipo de organizaciones y apoyar la generación de políticas científicas, tecnológicas y de innovación. De esta forma los objetivos declarados de esta Red son:

- Compartir conocimientos y capacidades para contribuir a abordar los desafíos y necesidades del país en materia de innovación.
- Desarrollar actividades de discusión y difusión del conocimiento sobre innovación, que puedan servir de soporte a las decisiones nacionales.
- Generar conocimiento de manera conjunta sobre los procesos de innovación y sobre las políticas públicas relevantes.
- Contribuir con información y recomendaciones para las políticas públicas en CTI.

Entre los miembros de la Red se encuentran académicos e investigadores de quince universidades de siete regiones del país; académicos de universidades extranjeras; investigadores de organismos internacionales y organismos públicos; y responsables de gestión universitaria. Los investigadores se desempeñan en Facultades de Economía, Negocios, Ingeniería, Ciencias, Institutos, Centros de investigación y Unidades de evaluación de organizaciones públicas, aportando a la multiplicidad de miradas que apunta a recoger la Red.

Los integrantes de la Red han liderado proyectos de investigación sobre innovación en Chile financiados por CONICYT, CORFO, MINECON y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros, además de instancias internacionales en colaboración con redes extranjeras.

En abril de 2019, la red fue presentada oficialmente al Ministro de Ciencia Andrés Couve, y en octubre se desarrolló con gran éxito en Talca el Primer Encuentro Anual de la Red. En dicho Encuentro, coorganizado en colaboración con la Universidad de Talca y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, se presentaron más de veinte trabajos de investigación, además de la participación de una docena de invitados nacionales e internacionales en ple-

*Ernesto Labra*  
Gerente de Desarrollo e Innovación, Centro de Genómica Nutricional Agroacuícola;  
Coordinador de la Red.  
[ernesto.labra@cгна.cl](mailto:ernesto.labra@cгна.cl)

*Daniel Goya*  
Profesor Asociado, Escuela de Negocios y Economía, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso; Coordinador de la Red.  
[daniel.goya@pucv.cl](mailto:daniel.goya@pucv.cl)

narios y mesas redondas. Hubo una amplia participación de investigadores, de representantes del sector público y de encargados de gestión universitaria.

Actualmente, la Red se encuentra en proceso de consolidar sus plataformas de comunicación; se prepara un espacio virtual para alojar diferentes estudios en innovación llevados a cabo por miembros de la Red; y se están organizando sus próximos eventos: el Segundo Encuentro Anual, a realizarse en la ciudad de Valparaíso durante 2020, y otros coloquios y seminarios a realizar en distintas regiones del país durante el año, donde se están planificando actividades que incluyan a investigadores, actores del sector privado, y del gobierno.

Creemos firmemente que el establecimiento de espacios de conversación y aprendizaje mutuo entre estos actores puede contribuir de forma importante al desarrollo de mejores políticas públicas y al fomento de las actividades de innovación en las empresas. Trabajaremos para que la Red Chilena de Investigadores en Innovación genere estos espacios y permita que la investigación realizada por cada uno de sus miembros tenga un real impacto en el desarrollo del país.

Invitamos a los investigadores interesados en unirse a la red a hacerlo a través de nuestro sitio web [www.innovacionchile.net](http://www.innovacionchile.net).



# BIENVENIDOS A PENSAR.

PREGRADO | POSTGRADO | EDUCACIÓN CONTINUA

## FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

[www.fen.uahurtado.cl](http://www.fen.uahurtado.cl)

### PROGRAMAS DE MAGÍSTER

**Magíster en Economía**  
(Acreditado por Qualitas desde diciembre 2015 a diciembre 2022)

**Magíster en Economía Aplicada a Políticas Públicas | Doble grado con Fordham University**  
(Acreditado por Qualitas desde enero 2016 a enero 2019)

**Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones**  
(Acreditado por Qualitas desde enero 2016 a enero 2020)

**Magíster en Administración de Empresas | MBA**  
(Opción de obtener el grado de Master of Science in Global Finance | Fordham University)

### PROGRAMAS DE DIPLOMADO

**Certificación en Coaching Organizacional**

**Diplomado en Dirección y Gestión de Empresas (Conducente al Magíster en Administración de Empresas | MBA)**

**Diplomado en Gestión de Personas (Conducente al Magíster en Gestión de Personas)**

**Diplomado en Gestión Estratégica de las Relaciones Laborales**

**Diplomado en Gestión Tributaria**

**Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS)**

### PROGRAMAS DE PREGRADO

**Ingeniería Comercial**

**Contador Público Auditor**

**Gestión de la Información, Bibliotecología y Archivística**

### PROGRAMAS DE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS

**Ingeniería Comercial**

**Contador Público Auditor**

**ACREDITADA POR 5 AÑOS EN LAS 5 ÁREAS**  
Hasta diciembre 2019.

Docencia de Pregrado  
Vinculación con el Medio  
Gestión Institucional  
Docencia de Postgrado  
Investigación



**UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO**

La Universidad Jesuita de Chile.