

**“LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL COMO GENERADOR DE VENTAJAS  
ADAPTATIVAS PARA LA SOSTENIBILIDAD”**

**Eduardo Bueno Campos**

Catedrático de Economía de la Empresa y Vicerrector de  
Doctorado e Investigación de la UDIMA.

**Patricio Morcillo Ortega**

Catedrático de Organización de Empresas de la UAM

Área temática: Dirección y Organización

Palabras clave: Ventaja adaptativa, cultura innovadora, desarrollo sostenible,  
innovación, sistema complejo adaptativo

Resumen:

La comunicación presenta el concepto, significado y alcance de la innovación empresarial, basada en la propuesta de un modelo de cultura de innovación a desarrollar en la empresa u organización como sistema adaptativo, desde un enfoque antropológico y evolutivo, por lo tanto dinámico. Desde esta perspectiva, el mencionado modelo de cultura obrara como generador de ventajas adaptativas. Unas ventajas que actuarán como aceleradoras para hacer frente al entorno incierto y turbulento actual.

Por consiguiente, la comunicación presenta un proceso de supervivencia y de desarrollo sostenible, fundamentado en la formulación de una estrategia corporativa basada en innovación.

## **LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL COMO GENERADORA DE VENTAJAS ADAPTATIVAS PARA LA SOSTENIBILIDAD<sup>1</sup>**

**Eduardo Bueno Campos**

Catedrático de Economía de la Empresa y  
Vicerrector de Doctorado e Investigación de la UDIMA.

**Patricio Morcillo Ortega**

Catedrático de Organización de Empresas de la UAM

*“Somos lo que hacemos”*  
(Aristóteles, Ética Nicomáquea)  
Método)

*“Je pense donc je suis”*  
(Descartes: Discurso del

*“Al fin y al cabo, somos lo que hacemos para cambiar lo que somos”*

<sup>1</sup> En la elaboración de este trabajo ha colaborado Sara Fernández-Baillo Valtierra, bibliotecaria y documentalista de la UDIMA.

## 1. Introducción

Este trabajo tiene por objeto poner de manifiesto el papel de la innovación como columna vertebral en la formulación de la estrategia empresarial y, en general, en toda organización para lograr su supervivencia, su adaptación y desarrollo sostenible ante el reto del entorno socioeconómico actual, incierto y turbulento, que caracteriza el funcionamiento de los mercados globales en esta época. Papel que será posible si en la organización de referencia se identifica una cultura corporativa innovadora, la cual deberá ser capaz de generar las ventajas adaptativas que demanda el citado reto estratégico.

Es por ello, que estas páginas se fundamentan en un enfoque antropológico y evolucionista, por lo tanto dinámico, para centrar el concepto, significado y alcance de la voz *innovación*; neologismo económico surgido en el primer cuarto de siglo XX (Schumpeter, 1912 y 1935), pero, que a pesar del tiempo transcurrido, en las últimas décadas, al ser usual en discursos y escritos de políticos, economistas, empresarios y periodistas, se ha hecho “uso y abuso” del término, generalmente fuera de contexto, que como indica Hayakawa (1941), ha desvirtuado el verdadero significado y función del concepto, actuando en un sentido metafórico como “un sonido confuso y sin concreción cognitiva en la conversación al uso”, es decir, en palabras de dicho autor como “*purr word*” o “*palabra ronroneo*”.

En consecuencia, el trabajo pretende facilitar la comprensión de la innovación en la actual sociedad y economía del conocimiento, como activo intangible que se configurará como un determinado sistema complejo adaptativo, (Bueno, 2011) dada su naturaleza y composición, lo que le llevará a la práctica de los procesos correspondientes, basados en una necesaria cultura innovadora en la organización, para poder generar las indicadas ventajas adaptativas que se concretarán en la formulación de la estrategia corporativa que defina su modelo económico evolutivo y sostenible, para alcanzar la mencionada supervivencia y adaptabilidad a los cambios y a la complejidad de su entorno (Bueno, 2012; Bueno, Morcillo y Salmador, 2006 y Morcillo, 2007).

Dicha comprensión, parte del significado de la *innovación*, que se construye filológicamente con el prefijo *in*, el morfema latino *nova*, que actúa como lexema y el sufijo *ción*; lo que expresa literalmente la “acción de introducir novedad o algo nuevo”. En este sentido la RAE (2014) la define como la “*acción y efecto de innovar*”, que indica la idea de proceso o de dinámica (**acción**), que concretamente llevará a un resultado o a determinada clase o dimensión innovadora (**efecto**), como será expuesto más adelante. Asimismo, *innovar*, siguiendo a la RAE se entiende como “*mudar o alterar las cosas, introduciendo novedades*”. Es decir, llevando a cabo un proceso de cambio en la estructura y

comportamiento del ente o sistema de referencia (la organización). Con lo indicado, una vez centrado el significado, función y alcance tecnoeconómico del concepto de innovación, como una pretendida respuesta logicosemántica, el trabajo se desarrollará de acuerdo al siguiente hilo conductor.

En primer lugar, se abordará la dimensión competitiva de la innovación como explicación del citado alcance tecnoeconómico de su función; planteamiento que se apoyará en la necesaria dotación de recursos o activos, tanto tangibles como intangibles, por lo que se pondrá el énfasis en la actual economía basada en el conocimiento en el papel relevante de éste, en su doble consideración de recurso productivo, como de capacidad o habilidad poseída por las personas para que las organizaciones a través de determinado modelo de gobierno del conocimiento existente en las mismas puedan generar inicialmente, las ventajas competitivas que precisa su desempeño en su ambiente de actuación. Función de la innovación o papel tecnológico de la misma en la búsqueda de una competitividad sostenible para la empresa, o que tiene por misión la respuesta permanente a los cambios y retos de su entorno (Wilson, 1966; Kline y Rosenberg, 1968; Zaltman, Duncan y Holback, 1973; Bueno, 2012).

Esta dimensión competitiva de la innovación requiere, para obtener un buen desempeño del proceso descrito, que la empresa posea o , en caso contrario, desarrolle una cultura corporativa, orientada a la innovación, es decir hacia el diseño y puesta en acción de procesos de innovación, integrando recursos y capacidades de diferente naturaleza para lograr los resultados o las ventajas competitivas deseadas y necesarias para mantener, al menos su posición competitiva.

A continuación, en coherencia con lo anterior, se tratará de conceptuar la cultura corporativa innovadora como un sistema adaptativo de naturaleza compleja, dada su estructura y conducta. Sistema complejo adaptativo que representa la actuación de todo proceso de innovación organizativa, en su relación con su entorno de naturaleza compleja similar (Bueno, 2011). Por ello , el modelo de cultura corporativa innovadora que se define, desarrollará un conjunto de relaciones entre la cultura y la innovación de los agentes que integran el citado sistema adaptativo que promueva la empresa en concreto. Perspectiva, que justificará el papel relevante del “emprendimiento innovador”, como función generatriz de la necesaria “dinámica empresarial” que le permita a la empresa u organización defender su supervivencia, sostenibilidad y consolidación en un entorno incierto y turbulento que protagoniza este tiempo (Bueno, Longo y Salmador, 2016).

En este proceso y una vez definido el modelo de cultura es cuando surge el concepto de *ventaja adaptativa*, como elemento acelerador de la conocida en el pensamiento estratégico como ventaja competitiva, que, de acuerdo con Bueno (1993), ha sido un concepto adoptado por Ansoff (1965) al asociados y adaptados a la idea de la *ventaja comparativa* de David Ricardo, presentado en su obra “*Principios de Economía Política y Tributación*” de 1817 y desarrollado por Porter (1985) en su obra *Ventaja Competitiva*, tal y como se sintetiza esta evolución conceptual en Bueno, Morcillo y Salmador (2006). Conceptos que van mostrando desde el origen del Comercio Internacional en el siglo XIX hasta la

actualidad, cómo son las diferencias o ventajas que se manifiestan en los costes, bien del lado del producto, bien por la diferenciación en éste, como del ámbito del mercado entre los competidores (naciones o empresas), los que llevan a detectar cierta posición competitiva o a lograr determinado nivel de competitividad.

En este sentido, la ventaja adaptativa es la que actúa en el proceso de innovación y en el modelo de cultura de la empresa que lo fundamenta, como un *acelerador* que generará capacidades dinámicas o determinada dinámica empresarial por lograr ventaja antes y más duraderas frente a sus competidores ( Bueno, Longo y Salmador, 2016).

Finalmente, se abordará el tema de la dimensión estratégica de la cultura en el marco de la innovación empresarial para presentar una propuesta de estrategia corporativa que evidencia el pensamiento estratégico que justifica la necesaria actividad innovadora, como propuesta al reto estratégico del entorno socioeconómico actual. Propuesta que se caracteriza por una situación dinámica y de futuro, de imposible retorno, en la que la senda está trazada como la “clave del arco” que representa dicha innovación empresarial; senda que demanda “más cultura innovadora”, “más gestión de la innovación” y “más estrategia innovadora”, basada en *ventajas adaptativas*. Proposición, que se engarzarán, a modo de conclusión, con una serie de reflexiones o recomendaciones que faciliten la puesta en práctica de aquélla, en concordancia con la iniciativa AEC Cultura de Innovación (2014) con el apoyo institucional del Ministerio de Economía, Competitividad e Industria, Energía y Turismo de España.

Con todo ello, se recogerán finalmente las referencias o bibliografía básica en la que se ha apoyado este trabajo.

## **2. La dimensión competitiva de la innovación**

Más allá de detenerse en las numerosas definiciones que se han formulado acerca del concepto de innovación, con lo expuesto en la anterior Introducción en una perspectiva logicosemántica, se puede considerar que hoy está generalmente aceptado que las innovaciones, independientemente de su clase y de su envergadura, son propuestas que satisfacen necesidades patentes y latentes, son soluciones que vienen a resolver problemas. De esta manera, se puede afirmar que las mejores innovaciones no son los productos, procesos, métodos más sofisticados, sino los que ofrecen mayor utilidad a los ciudadanos o a los consumidores.

En este sentido de la utilidad de la innovación para la sociedad y sus ciudadanos y consumidores, conviene matizar cual es el papel del proceso creativo y transformador de aquélla como derivada del papel de la ciencia, del conocimiento, para lograr soluciones a problemas concretos de la humanidad y con el fin de seguir por la senda de su progreso y bienestar. En esta línea, consecuentemente con las ideas que mas adelante se exponen en este trabajo, se recoge lo que a este respecto indica el científico e inmunólogo Martínez Alonso (2016), en relación al papel actual de los sistemas de I+D+i, que suelen promover lo concreto o la solución a las necesidades del mercado, con visiones cortoplacistas y partidistas, por lo que, señala: “*Es innegable y necesaria la*

*utilización del conocimiento, pero el platillo de la balanza está ahora inclinándose a lo inmediatamente práctico, a dar respuesta a las necesidades del mercado, a lo que usualmente denominamos **innovación**. Si no somos capaces de encontrar un equilibrio y desviamos parte de los recursos en esa dirección, quizá perdamos uno de los grandes valores que la ciencia ha aportado: su capacidad de transformar el mundo y su papel determinante en la evolución de la humanidad”.*

Este es el énfasis que pretende la dimensión propuesta sobre el significado y alcance que ofrece la innovación en estas páginas en su perspectiva transformadora, creativa y evolucionista, basada en el conocimiento y en la cultura como factores o recursos intangibles críticos en la sociedad actual.

Sobre la importancia de las innovaciones empresariales, Schumpeter (1949) ya se pronunció, en su día, con una de sus numerosas frases que han hecho historia, al exponer su teoría de la destrucción creativa cuando indicó: *“las empresas son innovadoras o no existen”*. Con esta afirmación quería señalar que, al margen de las características del entorno y de las estructuras de las propias organizaciones que, constituyen unas restricciones a tomar en consideración, las empresas, o bien acometen iniciativas innovadoras que marcan un antes y un después en su ciclo de vida, o las mismas desaparecerán con los productos que componen su actual oferta y con los procesos de gestión que se hayan quedado obsoletos. Reflexión que quedará corroborada con la presentación de algunos casos de empresas, más o menos conocidos en el epígrafe 4 de este trabajo, como ejemplos claros de organizaciones poseedoras de una cultura innovadora y preocupadas por la creación de *ventajas adaptativas*.

Si tradicionalmente se abordaba el fomento de la innovación a través de la dotación en factores tangibles *–quienes más recursos productivos poseen más innovan–*, desde hace varias décadas emerge otro enfoque basado en la importancia de los factores intangibles. Los conocimientos y destrezas que atesoran las personas, así como su poder creativo, y la fuerza de la cultura corporativa *–aquellas organizaciones que mejores predisposiciones y voluntades aglutinan, mejores posibilidades reunirán para acometer proyectos de innovación–*. La importancia decisiva en la misma de los factores o activos intangibles como es el caso del conocimiento y la cultura corporativa definen la forma de ser y de actuar de las empresas en la economía del conocimiento y que ocupan, hoy en día, un lugar estratégico (Bueno, 2012). Una empresa puede empezar a aprender a ser innovadora dedicando significativos recursos a la I+D o invirtiendo en la adquisición de tecnología ajena (patentes, licencias, asistencia técnica, etc...) pero nunca lo podrá hacer tan bien como aquella otra empresa que sea innovadora por naturaleza. Es decir, una organización que viva la innovación como algo congénito y haya optado por un modelo de cultura específico diseñado para suscitar, en todo momento, esa creatividad individual, grupal y organizativa capaz de transformar el conocimiento en innovación.

No hay que pensar en la cultura como nuevo comportamiento sino como ese cúmulo de informaciones que regula y especifica la conducta (Durham, 1991). Asimismo, si relacionamos la cultura con el proceso estratégico de la empresa

estaremos centrando nuestro interés en los efectos que puede producir aquélla, y la misma determinará, por consiguiente, “*lo que está en condición de poder hacer especialmente bien la empresa*”.

La cultura ha sido analizada, inicialmente, desde varias disciplinas como la antropología, la psicología, la sociología, la biología y la filosofía, lo que propició que autores relacionados con la administración de empresas como Jelinek, Smircich e Hirsch (1983) y Schein (1985) sugirieran recurrir a enfoques interdisciplinarios para abordar de manera global e integrada el análisis de la cultura corporativa. Planteamientos, todos ellos, acertados puesto que la esencia de la innovación dada su naturaleza compleja, es cruzar fronteras. Siendo la última frontera ese lugar de encuentro donde surgen ideas con mayor fuerza y originalidad.

No es que los recursos productivos de naturaleza tangible hayan dejado de ser importantes, que sí lo son, por ser necesarios pero no son suficientes para competir en condiciones ventajosas. Por ello, se puede decir que, en determinadas ocasiones, sólo permiten a las empresas competir en “condiciones normales” porque en cuanto algunos de ellos, por su novedad y desempeño, garanticen una mejora de eficiencia éstos serán inmediatamente codiciados por los competidores que siempre buscarán y acabarán por encontrar soluciones de imitación y financiación para adquirirlos. Lo que sí, en cambio, es fuente de ventajas competitivas duraderas y difíciles de imitar es la pericia o la capacidad con la que se explotan los recursos, lo que derivará en tener competencia; competencia que dependerá de los conocimientos y capacidades que posean las personas y, en suma, la organización.

De esta manera, el aprovechamiento de los recursos productivos disponibles registra un salto cualitativo decisivo cuando intervienen las dotes de creatividad e inventiva que atesoran las personas. (Nystron,1979). “Sólo” será necesario estimular y encauzar estas cualidades innatas y fruto del aprendizaje para obtener innovaciones que mejoren la eficacia organizativa y la calidad de la cartera de productos de la empresa.

Con estas líneas se reitera que no hay competitividad sin innovación y que no hay innovación sin la colaboración de todas las personas involucradas en el proyecto empresarial. Personas que se integrarán a partir de determinado modelo de gobierno de los conocimientos que posean (explícitos y tácitos), orientado a la creación de valor, que no es otro que la innovación. Por consiguiente, de todo ello se deduce que el éxito emergerá y estará asegurado cuando exista una conexión perfecta entre innovación y cultura corporativa. De hecho, la propia etimología del verbo “innovar” que es “*tomar conjuntamente*” traduce, de manera implícita, esta vinculación de las personas, y por extensión de sus rasgos culturales, con la innovación. Pues tanto los procesos de innovación que vayan a ser acometidos por una organización como la aplicación interna de las nuevas soluciones innovadoras existentes, necesitan la participación y compromiso de todas las personas relacionadas, de uno u otro modo, con el nuevo proyecto.

### 3. La cultura corporativa como sistema complejo adaptativo

La conceptualización de la cultura corporativa de corte innovador empezó a propagarse a partir de los años ochenta y entre los autores que más contribuyeron, inicialmente, a su estudio destaca Quinn y McGrath (1985) y, en cierto modo, Moss Kanter (1983) y De Bono (1986), que enfocaron sus respectivos análisis desde los obstáculos a la innovación procedentes de la dirección de la empresa y desde el impulso de la creatividad, respectivamente. Más recientemente, Morcillo (2007) y Rao y Weintraub (2013) desarrollaron una metodología para diagnosticar el clima innovador de las organizaciones. En este momento es de destacar que el propio Ministerio de Economía y Competitividad e Industria, Energía y Turismo de España, a través de la Iniciativa AEC Cultura de Innovación (AEC, 2014), viene apoyando la elaboración de un Índice de la Cultura de la Innovación en España (ICI España), basado en los trabajos de los citados Rao y Weintraub.

Las empresas sometidas a las duras presiones de un contexto dinámico y complejo como el actual deben intentar crear aquellas condiciones que refuercen su capacidad de adaptación al medio.

En esta perspectiva hay que entender el concepto de sistema adaptativo, con el que se configura la citada cultura corporativa innovadora en su correspondiente dinámica, tal y como ha sido comentado en la Introducción, como un “sistema complejo adaptativo” que permite la formalización, según define la teoría de la complejidad (Bueno, 2011), de la estructura, y comportamiento de los diferentes sistemas (físicos, sociales y artificiales) que existen en el planeta Tierra con el fin de llevar a cabo su comprensión y función, para proceder a su adecuada gestión o gobierno; en este caso la innovación de la empresa en su concepción como sistema, a través del correspondiente modelo de cultura poseída.

En concreto, este sistema adaptativo de naturaleza compleja, como evidencian los procesos y agentes de innovación involucrados, se caracteriza por los aspectos siguientes:

- Presencia de un número elevado de elementos y de agentes internos y externos que interactúan de forma no lineal.
- Existencia de un comportamiento agregado u holista, al estar compuesto por subsistemas (agentes) que se retroalimentan entre sí.
- Evolución de las interacciones en el tiempo, como proceso de adaptación de los agentes para sobrevivir y no disiparse, en búsqueda permanente de un nuevo equilibrio.
- Incorporación de capacidades o habilidades para anticiparse a los cambios del entorno, para su adaptación, como capacidad de aprendizaje o de autorregulación.



Con este enfoque del modelo de cultura innovadora de la empresa, como será abordado más adelante, se sientan las bases metodológicas y operativas para la creación y aplicación de las *ventajas adaptativas*, a partir de la definición de la correspondiente estrategia corporativa, que llevará a la organización a la puesta en valor de las ventajas competitivas sostenibles.

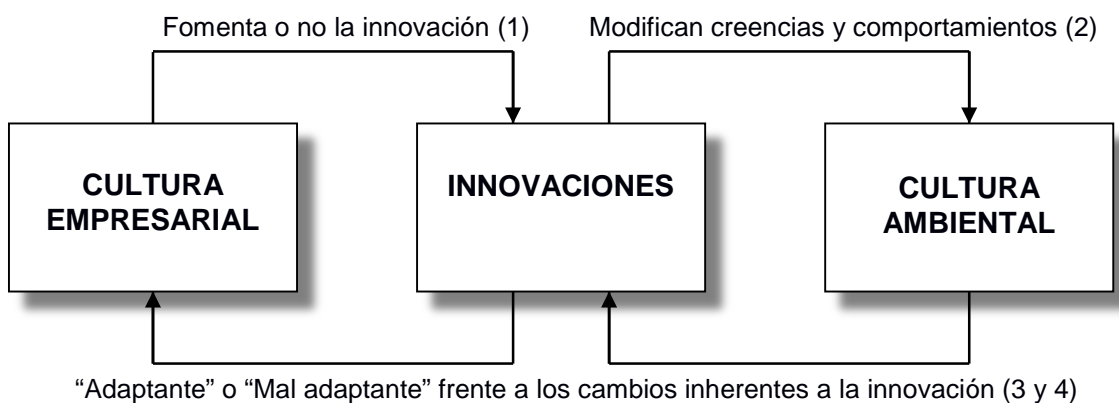
Sin embargo, aunque esta conducta obedezca a una misma función objetivo para todas las empresas -satisfacer las necesidades de los clientes para garantizar la supervivencia del negocio-, cada organización debe intentar actuar de manera diferente con el propósito de generar dichas ventajas competitivas sostenibles, y aquí es donde interviene, como se ha indicado más atrás, la definición del modelo de cultura corporativa, especialmente orientado a la producción y adopción de unas innovaciones singulares difíciles de imitar por parte de unos competidores con otro tipo de atributos.

La cultura hace a la empresa única, metafóricamente es como su ADN. Existen tantos modelos de cultura como organizaciones ya que los rasgos sobre los que se apoyan las sociedades humanas son idiosincrásicos por esencia (Kroeber y Kluckhohn, 1952). Y, partiendo de esta evidencia, los proyectos de innovación que se llevan a cabo en cada caso son, en su concepción y gestación, también, únicos.

En este sentido, un modelo de cultura para una empresa innovadora sería aquél que suscite un fuerte compromiso por parte de la alta dirección con las nuevas ideas, que estimule la creatividad, que favorezca el trabajo en equipo e implante relaciones de confianza, que facilite la integración y flexibilidad organizativa y que desarrolle un capital relacional para dinamizar los procesos de aprendizaje y abrir los procesos de innovación a otros agentes del entorno. Será, por tanto, un modelo que no cierre las puertas a las transformaciones y sustituya las actitudes de resistencia al cambio por unos estados de ánimo proclives a emprender nuevos proyectos basados en inéditos sistemas de relaciones. En definitiva, este modelo de cultura de innovación se puede definir de la siguiente manera: *“Una cultura de innovación responde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y comportamientos propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y en la eficiencia de las empresas, aún cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”* (Morcillo, 2007).

No obstante, las innovaciones, en el momento en que se generan y difunden, no sólo entran a formar parte de un sistema complejo adaptativo, promovido por la empresa, y también como parte integrante de los distintos elementos que se relacionan con los que conforman las culturas, como sistemas de los demás agentes vigentes de su entorno. Tal y como se refleja en la Figura 1, las innovaciones implican unas interrelaciones en cadena entre los productores y los consumidores o entre los emisores y los receptores de las mismas. En este sentido, el flujo (1) de la Figura 1 plantea que la cultura corporativa definida por una empresa puede o no favorecer el desarrollo y lanzamiento de innovaciones. El flujo (2) pone de manifiesto que las innovaciones, dependiendo de sus características, modificarán, en mayor o menor medida, las creencias y patrones de comportamiento de los clientes. Y, los flujos (3 y 4), que incorporan la

dimensión adaptativa, señalan que, tanto la cultura ambiental como la corporativa, facilitarán o perjudicarán el desarrollo y aceptación de innovaciones (Kotter y Heskett, 1992).



Fuente: Morcillo (2007)

**Figura 1. Conexiones entre culturas e innovaciones.**

Si aplicamos la más elemental lógica a esta reflexión, será estratégico para las empresas intentar transformar esta capacidad de adaptación, en caso de que la tuvieran, en *ventaja adaptativa*. Pues, de la misma forma que la dotación de recursos permite a una economía poseer unas ventajas comparativas, y que la gestión acertada de unos factores de producción procura a una empresa el control de unas ventajas competitivas, tal y como se ha indicado más atrás, la definición e implantación de un modelo de cultura adecuado, es decir de carácter innovador, le da la posibilidad a una entidad de generar una *ventaja adaptativa* que, primero, apuntalará su potencial innovador; segundo, le permitirá desarrollar una estrategia de pionero, y, por último, la diferenciará de unos competidores menos avezados.

En este momento, parece oportuno volver a recordar lo indicado en la Introducción respecto al significado que se le otorga a la ventaja adaptativa en este planteamiento como un acelerador en el proceso de innovación, es decir, adaptando la lógica y la función del "principio del acelerador" de la inversión

según el modelo de dinámica económica de Harrod, actualizando el “multiplicador de la renta” del análisis keynesiano, en su correspondiente adaptación a la propuesta de concepto de dinámica empresarial desarrollado por Bueno, Longo y Salmador (2016), en el que la innovación y las capacidades dinámicas que genere la empresa son las respuestas básicas, de naturaleza evolutiva, para responder al reto de su supervivencia y desarrollo sostenible en la época incierta y turbulenta que atraviesa la economía a nivel global.

En las empresas pueden imperar varios tipos de modelos de cultura, pero la idea que aquí se defiende es que al concebir un modelo de cultura de innovación se crea un sistema complejo adaptativo que puede derivar en la gestación de una *ventaja adaptativa*. Ventaja que acelere, por un lado, la adopción de innovaciones de origen ajeno (de fuera hacia dentro) y, por otro, el desarrollo y difusión de innovaciones propias (de dentro hacia fuera). Por tanto, se entiende, este concepto de *ventaja adaptativa* como: “Aquél atributo o característica diferenciadora que emana de un ágil sistema adaptativo instaurado por un modelo de cultura de innovación empresarial. Dicha ventaja suscitará, por consiguiente, la generación de unas habilidades organizativas capaces de convertir los cambios, promovidos por la propia empresa o procedentes de cualquier otro agente del entorno, en oportunidades de negocio”. Esta *ventaja adaptativa* es, en definitiva, una ventaja evolutiva, en tanto en cuanto ofrece respuestas pertinentes ante los cambios, y eso es lo que les permitirá seguir existiendo.

En síntesis, la *ventaja adaptativa* generada por el modelo de cultura elegido será la que le permita a la empresa apropiarse, transmitir y compartir, según se mire, las ventajas o utilidad de las innovaciones antes y mejor que los competidores, con todo lo que ello implica en términos de posición competitiva y de supervivencia.

#### **4. La dimensión estratégica de la cultura**

Cuando peor lo estaba pasando el joven Matías Pascal (Pirandello, 1904), una pirueta del destino le hizo vivir un doble acontecimiento: que le tocase una fortuna en el casino y que le confundiesen con un cadáver hallado muy cerca de su casa por presentar ciertas similitudes físicas con él. Libre de ataduras sociales, familiares y morales, Matías adoptó una nueva personalidad, rehaciendo su vida a su antojo. Pero, lo que al principio pudo considerarse como una oportunidad dejando atrás lo más ruín de su existencia, se transformó muy pronto en una pesadilla. Matías no lograba desembarazarse de su pasado y no tuvo más remedio que terminar viviendo oculto como un fantasma. Pues, cuando uno arrastra problemas de identidad y, además, lo sacan de su entorno, lo acaban matando. No es nadie.

La lección es evidente, y así la expresaba Matías Pascal: “*¡Cómo me había hecho yo la ilusión de que un tronco podía vivir separado de sus raíces!*”. Pirandello escribía: “*La estrategia es el arte de renacer. Solamente es posible construir a partir de lo que somos. Empezar de nuevo implica aceptar todo lo que hemos sido para, desde allí, alcanzar nuevas cotas*”.

Metáfora o no, es evidente que la cultura no se puede desvincular de la estrategia. Son como dos caras de una misma moneda, son el yin y el yang ya que ninguna empresa puede formular lo que quiere ser (su estrategia) sin tomar en consideración lo que es (la viva expresión de su cultura).

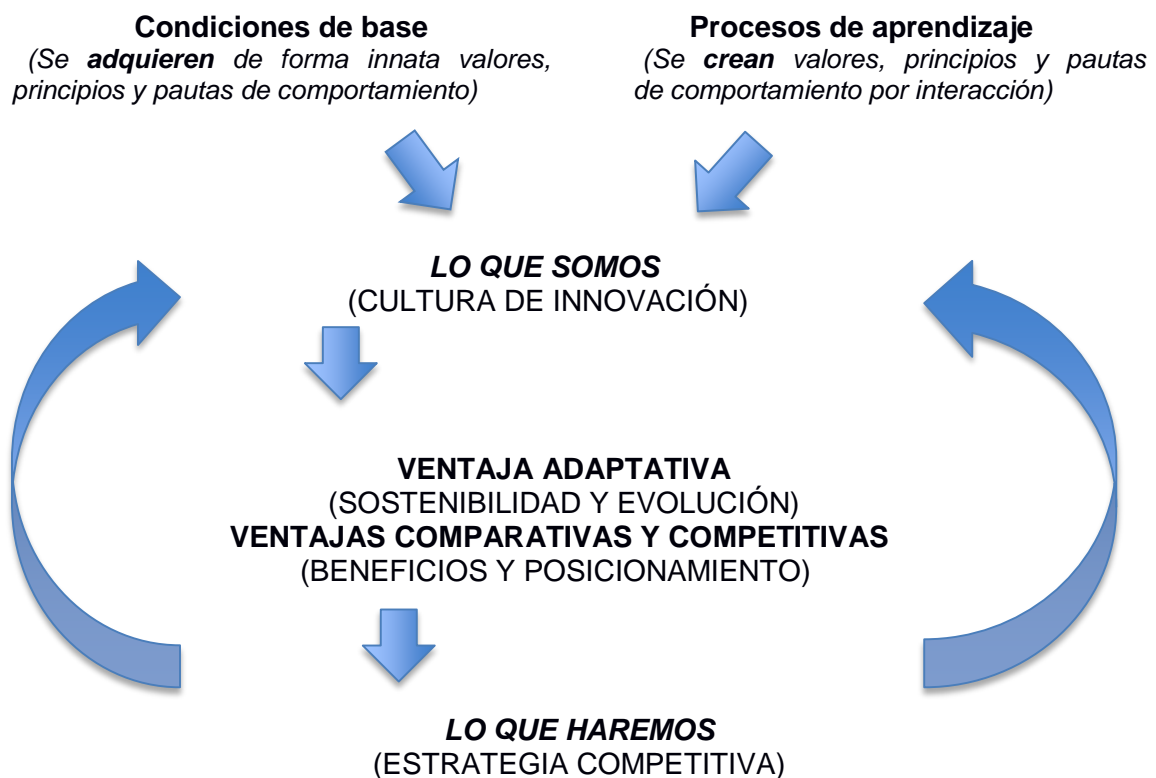
La cultura y la estrategia son complementarias, son interdependientes, no puede existir la una sin la otra porque nada existe en absoluta quietud y se regeneran mutuamente para que la empresa origine estados de equilibrio.

Lo que caracteriza, en la actualidad, a la actividad innovadora es su sistematización, generalización, aceleración y transversalidad (Morcillo, 2011). La sistematización se plasma en la concepción y gestión de la innovación empresarial que ya no se concentra en el departamento de I+D sino que se extiende por toda la organización y fuera de ella acometiendo proyectos de innovación abiertos (Chesbrough, 2003) mediante la constitución de grupos multidisciplinares y multifuncionales específicos, y donde diferentes expertos, pertenecientes o no a la empresa, ponen en común sus conocimientos complementarios para obtener resultados óptimos en cada caso. La generalización se refiere al hecho de que todas las empresas, sin excepción, independientemente de su tamaño y sector de actividad, deben recurrir a la innovación para afrontar sus actividades futuras con elevadas probabilidades de éxito. La aceleración implica la constante aparición de innovaciones que repercuten en el ciclo de vida de los productos, cada vez más corto. Entre la fase de lanzamiento de un producto y la de máxima venta transcurrían 35 años en 1920, 22 en 1945, 8 en 1960 y menos de 2 años a principios de este siglo. Y la transversalidad se refiere a esa particularidad exploratoria que conduce a las empresas que controlan una tecnología básica y combinatoria a exprimir todas sus posibilidades económicas, incluida la que le permite entrar en otros sectores de actividad cuando los productos puedan beneficiarse de esa tecnología genérica.

La Figura 2, que recoge los elementos constitutivos del pensamiento estratégico tal y como se puede configurar para un proyecto empresarial, expone, de alguna forma, cómo se concibe ese andamiaje que integra las diferentes cuestiones analizadas. Se parte de la definición de la naturaleza empresarial (“*lo que somos*”), fiel reflejo de su modelo de cultura de innovación, en parte adquirido (por herencia) y en parte creado (por aprendizaje).

Al ser de origen innovador, la cultura corporativa mejorará la capacidad de adaptación de la organización hasta tal punto que esta aptitud se transformará en una ventaja, sinónimo de evolución y sostenibilidad. La valorización de dicha *ventaja adaptativa*, junto a las otras dos clases de ventajas -las comparativas y competitivas-, cuando se controlen, se conseguirá a partir de la adecuada definición de la línea estratégica de la empresa (“*lo que haremos*”) que será toda

una manifestación de lo que pretende ser la empresa en un futuro. Pero esa misma línea estratégica expresada a través de la estrategia corporativa, también será la que, con un efecto de retroalimentación, permitirá enriquecer el modelo de cultura (es decir “*lo que somos*”) inicial de la empresa. Por lo que el proceso estratégico es circular, y vendrá impulsado por el aprendizaje.



Fuente: Morcillo (2012)

**Figura 2. El pensamiento estratégico empresarial.**

La senda está trazada: más cultura, más gestión y más estrategia. Más cultura de innovación para generar la ventaja adaptativa, más gestión para enriquecer y proteger la ventaja adaptativa y más estrategia para explotar la *ventaja adaptativa*, como fuente de sostenibilidad.

Descartes escribió en su Discurso del Método. “*Je pense, donc je suis*”, “*Pienso, luego existo*”, es decir, “*Pienso, porque existo*”. Partiendo de esta afirmación, se podría deducir que “*innovamos, porque existimos*”, pero una vez asumida esta verdad, y de acuerdo con la evolución, también cabría manifestar que “*existimos, porque innovamos*”. En el origen, está la organización o empresa pero, si la misma no innova no podrá seguir desarrollándose. En esa tesitura se apuntaba Schumpeter (1949) al escribir que “*las empresas son innovadoras o no existen*”. Cuestión que se va a ejemplificar más adelante presentando algunos casos de empresas que a lo largo de su historia han sabido llevar a cabo un proceso de innovación.

Bien es cierto, que el hecho de tener que adaptarse nunca ha sido una opción sino una necesidad porque, tal y como se sabe, la evolución humana se ha apoyado y sigue apoyándose en la capacidad de aclimatación a los cambios. Pero la diferencia está en que, hoy, la exigencia es mayor y más urgente por la sencilla razón de que los entornos son más dinámicos, complejos y hostiles que nunca y no admiten demoras por parte de sus agentes. Los entornos son, al fin y al cabo, unos “hacedores de huecos” (creación de nuevas necesidades) que las innovaciones deben intentar rellenar de manera eficiente. En este contexto, la *ventaja adaptativa* está llamada a desempeñar un papel clave porque, por una parte, espolea la capacidad innovadora de la organización y, por otra, junto a las ventajas comparativas y competitivas, constituye un eslabón que conecta e integra el pensamiento con el proceso estratégico operando como regenerador y acelerador de este último.

Ante este requerimiento o imperativo de la innovación empresarial para su supervivencia y alcanzar un desarrollo sostenible superando por su capacidad de adaptación los retos y las amenazas de su entorno en su ciclo vital, procede a estas alturas del trabajo, siguiendo el análisis evolutivo y dinámico que ha definido el mismo, presentar algunos casos de empresas en general bastante conocidas, pero que van a permitir destacar y contrastar empíricamente los argumentos y propuestas que se han expuesto en las paginas precedentes.

Inicialmente se van a recoger algunas evidencias de una fuerte cultura innovadora que durante la dilatada historia de la empresa han puesto de manifiesto su evolución, su capacidad de adaptación y la creación de *ventajas adaptativas*, para ir evolucionando de un determinado sector y productos iniciales a una nueva actividad de tecnología más avanzada, que ha representado una estrategia corporativa de gran esfuerzo en I+D. Son los casos de la empresa finlandesa **Nokia**, creada en 1845, y de la surcoreana **Samsung**, constituida en 1938. Casos que ofrecen ciertos paralelismos con las conocidas empresas norteamericanas: **General Electric** y **3M**, referentes usuales para ejemplificar culturas innovadoras.

En el caso de **Nokia**, comenzó su actividad económica con la fabricación de la pulpa madera para obtener papel-carbón, pasando en 1920 al caucho, fabricando zapatos, neumáticos y otros derivados de aquél, para entrar, tras un proceso de reflexión estratégica y consecuente con su modelo de cultura corporativa a las telecomunicaciones, a la telefonía móvil de gran éxito en los 80

y desarrollo internacional en los 90. Pero, entró en crisis por la competencia internacional en 2005-2006, por lo que para sobrevivir la llevó en 2011 a la alianza estratégica con **Microsoft** y **Windows Phone**, terminando la primera comprando su negocio de telefonía móvil, por lo que, como respuesta a su capacidad adaptativa la llevó a comprar entre 2015-2016 a **Alcatel-Lucent** para convertirse en una de las tres grandes empresas de las telecomunicaciones, junto a **Ericsson** y **Huawei**.

El caso de **Samsung**, tiene en común con la nórdica, en un sentido adaptativo, en que su origen estuvo en el negocio de la venta y exportación de verduras, frutas, pescado, repostería y otros productos de alimentación, para pasar después a la fabricación de uñas postizas y otros derivados de tipo cosmético, para terminar en 1969, dada su apuesta por la innovación, a dar el salto a la electrónica, convirtiéndose actualmente en una de las diez empresas más importantes en ventas del mundo en productos electrodomésticos y de telecomunicación, caso, entre otros, de televisión, pantallas, telefonía móvil, tabletas y Pcs.

En esta evidencia de existencia de una cultura de innovación consolidada en la empresa, cabe recordar para el caso español, a **Patentes Talgo** (creada en 1942) y que ha llevado a cabo en todos estos años una importante senda innovadora en el sector del ferrocarril y del tren de “alta velocidad, compitiendo con las grandes empresas de la industria y cosechando reconocimiento y éxitos internacionales. También es obligado añadir el caso de **Chupa Chups**, empresa de un sector de baja intensidad tecnológica pero, que con sus caramelos y productos de confitería, ha sabido desarrollar un modelo de cultura innovadora en sentido amplio combinando las diferentes clases de innovación, con gran éxito en el mercado global. Empresa, que al igual que las anteriormente descritas han centrado la misión de su negocio y de su actividad económica en la innovación, en la cultura de innovación y, en consecuencia, en su capacidad de adaptación al reto de su entorno y a saber crear *ventajas adaptativas* para su supervivencia y desarrollo sostenible.

También, cabe mencionar algún caso de empresa que tuvo que adoptar alguna estrategia de innovación para sobrevivir y no desaparecer, como respuesta a la frase mencionada, a este respecto, de Schumpeter. En concreto se comentan los ejemplos, entre otros muchos, de **Polaroid**, de **Derbi-Piaggio** y de **Montesa**.

La primera empresa, norteamericana creada, en 1928 revolucionó el sector de la fotografía con el gran éxito de su “cámara instantánea” pero, con la aparición de la innovación tecnológica de la fotografía digital, tuvo que dejar de fabricar sus cámaras en 2007, si bien a partir de 2008 comenzó a reinventar su producto, aprovechando la sinergia y experiencia de su cultura innovadora para desarrollar cámaras compactas digitales, caso del modelo 300, además de las instantáneas con snap + papel, de diseños atractivos orientados al segmento de los jóvenes e infantil, obteniendo resultados muy destacados en su ámbito competitivo.

El segundo caso, igual que el tercero, recogen el impacto que la innovación presentada con el encendido electrónico y otros avances técnicos de la moto japonesa en el inicio de los 70 (las motos japonesas “tetracilíndricas”) tuvo en la

industria europea que, en general, entró en crisis. En concreto, **Derbi**, creada en Cataluña en 1922, evolucionó de la bicicleta a la motocicleta (moto de baja cilindrada), asociándose a la italiana **Piaggio**, (creada en 1884), fabricante de la Vespa, junto a otras *scooters* y motocicletas, con lo que aquella patentó en España el Vespino hasta que la última le compró a ésta en 2001; si bien ante los cambios del transporte urbano y el crecimiento de la ciudad, junto a la demanda social e imagen de marca, la multinacional italiana ha mantenido la fabricación como **Derbi**, especializándose en las *scooters* para paliar la amenaza de la moto japonesa de gran cilindrada. Situación similar que se ha vivido en el caso, por ejemplo, de **Montesa**, creada también en Cataluña en 1944, con reconocidas marcas como Montesa, Cota y Bultaco y con modelos básicamente de *trial* y *enduro*; que ha sabido sortear la amenaza japonesa, primero especializando marca y modelo con un importante esfuerzo en I+D, para aliarse con **Honda** en los 90 para desarrollar el seguimiento del *trial*; lo cual ha culminado en una absorción de la empresa por parte de ésta, si bien manteniendo sus marcas y cadenas de comercialización especializada.

Finalmente, hay que poner cierto énfasis o atención en empresas que han sabido innovar su modelo de negocio, localizadas en sectores de baja intensidad tecnológica o de actividad muy tradicional, como es el caso, entre otras, de **Cirque du Soleil** (el circo), **Inditex-Zara** (confección y venta de ropa) y **Apis** (Cooperativa frutihortícola), que han innovado en un sentido amplio de su significado y alcance, reestructurando su cadena de valor convencional para adoptar sus productos a la nueva demanda social y a las necesidades de sus clientes, con imaginación, espectáculo, precio, calidad, diseño, rapidez de entrega, distribución y especialización en productos ecológicos, en unos y otros casos, respectivamente. Un claro ejemplo de unas estrategias innovadoras, por la existencia de la correspondiente cultura para competir a nivel global y lograr un desarrollo sostenible.

## 5.- Conclusiones

En suma, en las palabras precedentes se ha puesto de manifiesto a partir de un análisis de contenido antropológico y evolutivo, por tanto dinámico, primero desde una perspectiva de reflexión teórica y después, terminando con determinadas evidencias empíricas como refutación de lo expuesto, cuál es el concepto, significado y alcance del termino innovación en la sociedad y economía del conocimiento actual.

Reflexión que se construye a partir de los tres pensamientos que encabezan este trabajo de tres conocidos filósofos de épocas muy distintas, junto a opinión y frase reiteradas del economista Schumpeter. Es decir, si “*somos lo que hacemos*” y si “*somos o existimos porque pensamos*”, ello lleva a que “*podemos cambiar lo que hacemos*”, e incluso, “*lo que somos*”. Por lo que como se ha señalado, *existimos porque innovamos* y si la empresa no innova no podrá existir o sobrevivir, como indica el ultimo autor.

Planteamiento que justifica la razón de ser de la innovación, como resultado del proceso de I+D de la organización, es decir como función para que la misma a partir de determinado proceso estratégico logre su supervivencia y un desarrollo



sostenible ante el fuerte reto del entorno actual, incierto y turbulento, en el que el cambio permanente se ha incorporado en sus mercados globales. Cuestión que justifica el origen semántico del significado de la voz innovación, junto a la de innovar, tal y como ha sido expuesto en páginas atrás.

Para ello, es preciso que la empresa desarrolle una cultura corporativa orientada a la innovación, lo mal generará determinado sistema complejo adaptativo, que relacionará a los elementos y agentes de la organización en los correspondientes procesos de conocimiento e innovación, con los equivalentes de otros agentes externos del Sistema Nacional de Innovación; cuestión que se hace mas relevante en los procesos actuales de innovación abierta, que caracterizan la economía actual.

En definitiva, la propuesta que se formula, sobre la importancia del modelo de cultura como sistema complejo adaptativo y su correspondiente dimensión estratégica, lleva a poner de relieve el papel que dicho modelo tiene para generar *ventajas adaptativas* que actúan como “aceleradores” de las conocidas ventajas competitivas, derivadas de la comparativas originarias, con el objeto de lograr una sostenibilidad de dichas ventajas, tanto en la creación de valor o en sus resultados, como en el mantenimiento de su posición competitiva. Pensamiento estratégico, basado en la “acción” y “efecto” de innovar, o en la innovación como estrategia corporativa que expresa lo que la empresa debe hacer para poder ser y continuar en su actividad económica.

En resumen, el trabajo pone el acento en la innovación como expresión de la “capacidad adaptativa” y en su modelo de cultura corporativa como fuente de *ventajas adaptativas* de un pensamiento estratégico fundamentado en una visión evolutiva o dinámica del proceso de innovación, entendida ésta con un sentido amplio y con la finalidad de lograr la supervivencia o el desarrollo sostenible de la organización. Argumentación que ha sido corroborada con algunos casos empresariales seleccionados, entre muchos existentes. Con todo ello, para terminar, se presentan las principales recomendaciones que puedan facilitar a las empresas, especialmente a las Pymes, el fomento de la innovación:

1. Definir un modelo de cultura corporativa orientado a la innovación y hacia procesos abiertos con otros agentes, basado en la cooperación.
2. Diseñar una estructura organizativa flexible que favorezca la comunicación y la integración funcional entre los elementos y agentes de la organización, para impulsar la transmisión de sus conocimientos y el aprendizaje individual, grupal y organizativo.
3. Fomentar la actividad de la receptividad y de la adaptación al cambio.
4. Estimular el compromiso de la dirección con la innovación.
5. Crear el capital relacional que facilite las condiciones idóneas para desarrollar procesos de innovación abiertos, dada su naturaleza de sistemas complejos adaptativos.

6. Desarrollar modelos de vigilancia competitiva e inteligencia tecnológica para llevar a cabo tanto “imitaciones creativas”, como facilitar la practica de las *ventajas adaptativas*.

## Referencias

AEC (Asociación Española paa la Calidad) (2014): ICL. Índice de Cultura e Innovación, Madrid. [www.aec.es](http://www.aec.es)

ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

BUENO, E. (2011). Complejidad y caos: un nuevo enfoque de analisis economico de la empresa en la sociedad del conocimiento. En M.J. López Moreno (Dir.), *La empresa en el dominio de la complejidad*. Madrid: Ediciones Cinca-UNESA; pp. 123-152

BUENO, E (2012). Conocimiento e innovación para dirigir situaciones complejas de cambio y crisis: hacia un modelo económico evolutivo-sostenible. En J. Micheli; E. Medellín; A. Hidalgo (Coords.), *Innovación y crisis. Trayectorias y respuestas de empresas y sectores* (pp. 312-64). México: Universidad Autónoma Metropolitana Miguel Ángel Porrúa; 312-364.

BUENO, E. (2013). Valores y ética del emprendimiento innovador. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas: Especial XVII Congreso de la AECA*, Pamplona, Septiembre, 103; 9-11.

BUENO, E., MORCILLO, P. y SALMADOR, M.P. (2006). *Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.

BUENO, E., LONGO, M. y SALMADOR, M.P. (2016). Concepto, método y programa de investigación de la dinámica empresarial. *Economía Industrial*, 339; 13-22.

CHESBROUGH, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Ca,brige-MA: Harvard Business School Press.

De Bono, E (1986). *Six Thinking Hats*, London: Wiking

DURHAM, W. H. (1991). *Coevolution Genes, Culture and Human Diversity*. California: Stanford University Press.

HAYAKAWA, S.I. (1941). *Language in thought and action*. New York: Harcourt, Brace and Company

JELINEK, M. SMIRCICH, L. HIRSCH, P. (1983). Concepts of Cultural and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3); 339-358.

KLINE, L. y ROSENBERG, N. (1968). An overview of innovation. En: R. Landau, N. Rosenberg (Eds.). *The positive sum strategy harnessing technology for economic growth*. Washington D.C: National Academy Press.

KOTTER, J.; HESKETT, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press

KROEBER, A. y KLUCKHOLN, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Harvard University Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology*, 47, 438.

MARTÍNEZ-ALONSO, C. (2016). El hombre por primera vez, puede ser dueño de su futuro". Entrevista en *El País Semanal*, 22 de junio, pp. 58-63.

MORCILLO, P. (2007) *Innovación y cultura empresarial*. Madrid: Thomson.

MORCILLO, P. (2011) *Innovando por naturales: el pase lo dice todo*. Madrid: Visión Libros.

MORCILLO, P. (2012) Siempre nos quedara la innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 21; 215-218.

NYSTRÖM, H. (1979). *Creativity and Innovation*. London: John Wiley.

MOSS KANTER, R. (1983). *The Change Master*. London: Allen & Unwin.

PIRANDELLO, L. (1904) *Il Fu Mattia Pascal*. (Existe una versión española: *El difunto Matías Pascal*). Madrid: Ediciones Nórdica, 2008.

QUINN, R.E. y MCGRATH, M.R. (1985) The Transformation of Organizational Culture: A competing values perspectives (pp. 315-334). En: P.J. Frost, M.R. More, C.C. Lundeberg, J. Martin. (Eds.) *Organizational Culture*, 315-334

PORTER, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: The Free Press.

RAE (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA) (2014). *Diccionario de la lengua española*. Barcelona: Real Academia Española, 23ª ed

RAO, J., WEINTRAUB, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*, 54, 3, 29-37.

SCHEIN, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

SCHUMPETER, J.A. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Leipzig. Dunker & Humblot, (Versión inglesa: *The Theory of*

Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Cambridge, MA. Harvard University Press, 1934).

SCHUMPETER, J.A. (1935). The Analysis of Economic Change, *Review of Economic Statistics*, XVII, may; 2-10.

SCHUMPETER, J. A. (1949) Economic Theory and Entrepreneurial History, (pp. 63-84). En *Research Center in Entrepreneurial History*-Harvard University (Ed.): *Change and Entrepreneur*. Cambridge-MA. :Harvard University Press

WILSON, J.Q. (1966). Innovation in Organizations: Notes Towards a Theory. En: J.D. Thompson. (Ed.). *Approaches to Organizational Design*, Pittsburg: University of Pittsburg Press.

ZALTMAN, G., DUNCAN, R., HOLBEK, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley.