

La gestión de la innovación en una empresa dedicada a la producción de insumos biológicos

Autores: Maina, Mariela Analía*; Sánchez Rossi, María Rosa; Modesto, María Florencia

Contacto: *marielamaina@gmail.com

País: Argentina

Resumen

La empresa analizada se ubica en el sur de la provincia de Santa Fe y está dedicada a la producción y comercialización de insumos para el sector agrícola en la región central del país.

El mercado de los bioinsumos se encuentra en desarrollo a nivel mundial, proyectándose una tasa de crecimiento anual del 14% según la agencia Markets&Markets (2021). En Argentina, si bien el mercado de dichos productos aún es incipiente, muestra la misma tendencia. En este contexto, la firma analizada detectó una oportunidad de negocio para este mercado.

En este sentido, el objetivo del trabajo es analizar el proceso de gestión de la innovación llevado a cabo por la empresa para una nueva unidad de negocio orientada a los insumos biológicos, a partir del lanzamiento de una nueva línea de productos. Para ello, se aplicó la metodología propuesta por Tidd, J. et al. (2009) mediante un cuestionario que permite describir el patrón de comportamiento de cómo una organización aborda las áreas más relevantes vinculadas a la gestión de la innovación.

Los principales resultados obtenidos en el análisis de este caso revelan que la compañía presenta un mejor desempeño en las áreas vinculadas a la organización ya que favorece el desarrollo de nuevos productos, cuenta con procesos que acompañan los nuevos desarrollos tecnológicos y que los proyectos de innovación se enmarcan dentro de la estrategia global de la empresa. Todos aspectos relevantes que agregan valor a la firma, diferenciándola de sus competidores, mejorando así su posicionamiento y haciéndola más competitiva en el sector en el cual se desempeña.

Asimismo, se detectan posibilidades de mejoras en los aspectos relacionados a los procesos de aprendizajes organizacionales y al fortalecimiento de vínculos con el ecosistema de innovación.

Palabras clave: gestión de innovación; empresa; insumos biológicos.

1. Introducción

A nivel mundial se observa una tendencia favorable hacia el consumo de productos más saludables, con un cambio cultural en los hábitos de consumo orientados a la prevención de enfermedades y mayor bienestar, que se tradujo en un crecimiento del 53% del mercado de productos orgánicos durante los últimos años. Así, en el año 2020 el consumo de estos productos alcanzó entre USD 100.000 millones y USD 120.000 millones, y el segmento de frutas y verduras participó del 36% (Willer et al., 2021).

Estos cambios de hábitos de consumo acompañan la tendencia en el cuidado del medio ambiente y las demandas sociales respecto a la utilización de agroquímicos a nivel mundial. En este sentido una serie de países han comenzado a establecer regulaciones respecto a la utilización de los mismos. Lo cual ha dado lugar al crecimiento y desarrollo del mercado de los bioinsumos a nivel mundial, proyectándose una tasa de crecimiento anual del 14% según la agencia Markets&Markets (2021).

Si bien Argentina se encuentra entre los países que registran mayor consumo de agroquímicos empleando una cantidad de pesticidas superior a la media mundial, el mercado de los bioinsumos muestra la misma tendencia que se observa a nivel global, aunque el mercado para los mismos todavía es incipiente.

Según Terré y Treboux (2021) la provincia de Santa Fe reviste una importancia estratégica para nuestro país por el valor agregado, el empleo y el aporte de divisas que realiza. De acuerdo a su informe publicado en la Bolsa de Comercio de Rosario, el sector agroindustrial de la provincia de Santa Fe concentró en 2019 el 31% del Producto Bruto Geográfico (PBG) que se generó en la misma y particularmente la industria agroalimentaria concentró el 54% del PBG del sector manufacturero.

Considerando el entorno actual de las organizaciones de este sector, progresivamente más dinámico, complejo, competitivo y marcado por rápidos desarrollos tecnológicos, la capacidad innovadora de las empresas se vuelve un factor fundamental para su supervivencia, crecimiento y consolidación.

En este marco se seleccionó una empresa del sector agroindustrial como caso de estudio, con el fin de analizar cómo la misma aborda el proceso de gestión de la innovación.

Yin (1994), plantea el estudio de casos como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles y sobre los cuales el investigador no tiene control.

La firma analizada detectó una oportunidad de negocio en el mercado de los bioinsumos siendo el objetivo del trabajo analizar el proceso de gestión de la innovación llevado a cabo por la empresa para una nueva unidad de negocio orientada a los insumos biológicos, a partir del lanzamiento de una nueva línea de productos.

La empresa se encuentra emplazada en el sur de la provincia de Santa Fe y está dedicada a la producción y comercialización de insumos para el sector agrícola en la región central del país.

La comercialización se canaliza a través de representantes de ventas distribuidos en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos y La Pampa.

2. Metodología

Para cumplir con el objetivo propuesto, se llevó a cabo un estudio de tipo exploratorio y se aplicó la metodología propuesta por Tidd, J. et al. (2009) mediante un cuestionario que consta de 40 preguntas que indagan los aspectos más importantes que permiten describir el patrón de comportamiento de una organización en relación al abordaje de las áreas más relevantes vinculadas a la gestión de la innovación.

El núcleo del cuestionario incluye preguntas agrupadas en cinco categorías consideradas clave: estrategia de innovación, organización, aprendizaje, procesos de innovación y vínculos externos para permitir la "innovación abierta".

El período de relevamiento de la información comprendió los meses de abril a junio del año 2022 y se efectuó en línea mediante la utilización de la herramienta Google Formularios.

3. Desarrollo

En función del alcance de este trabajo, se presentan los principales resultados obtenidos. Para la realización del análisis, se consideró pertinente exponer la participación de cada dimensión sobre el total, mediante la representación de los resultados en un gráfico radial o telaraña. Esta figura es un medio por el cual se puede describir las complejidades de un patrón de asignación de valores a cada variable y, de esta forma, lograr su comprensión.

El gráfico se elaboró a partir de la Tabla 1 que refleja los promedios ponderados por dimensiones analizadas en el caso analizado.

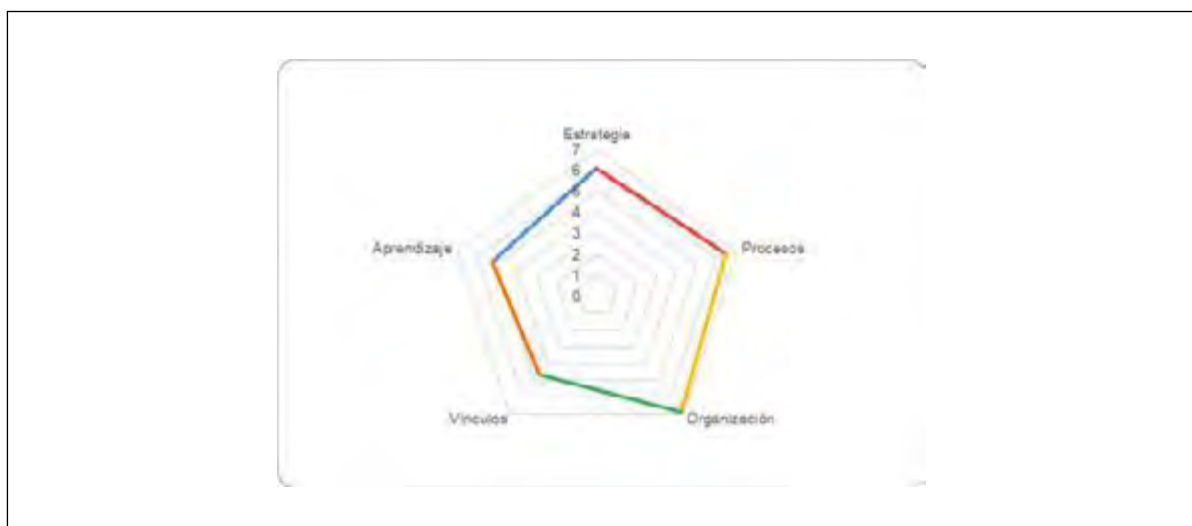
TABLA 1. Resumen por dimensiones analizadas en el caso de estudio

Variables analizadas	Promedio ponderado
Estrategia	6,125
Procesos	6,5
Organización	6,875
Vínculos	4,625
Aprendizaje	5,25

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario realizado.

La Figura 1 resume el patrón de valorización de las diferentes variables. La distancia entre el valor correspondiente al punto central de la figura y el valor máximo externo (7) muestra el grado de maduración de cada variable analizada. De esta forma cuánto más elevado sea el valor alcanzado, mayor es el grado de desarrollo o maduración con el que se gestiona la innovación en ese aspecto.

FIGURA 1. Patrón de valorización de las diferentes variables para el caso analizado



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario realizado.

Con el objeto de facilitar la interpretación de los resultados obtenidos, se describen a continuación los aspectos que involucran cada variable y relaciones entre las mismas.

3.1. Estrategia de innovación

La estrategia de innovación es un proceso clave para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante evolución. Según autores como Tidd y Bessant (2009), la in-

novación se puede definir como la creación y aplicación de ideas nuevas y significativas para generar valor.

Kotler (2010) plantea que las empresas deben elegir la estrategia de innovación que aplicarán para triunfar en el mercado o, simplemente, para sobrevivir.

Para desarrollar una estrategia de innovación que tenga alta probabilidad de ser exitosa se requiere conocer y comprender las características e indicadores claves tanto internos de la organización como del contexto en que desarrolla su actividad. En este sentido Tidd, J. et al. (2009) exponen que una estrategia de innovación debe hacer frente a un entorno externo que es complejo y en constante cambio, con considerables incertidumbres sobre los desarrollos presentes y futuros en tecnología, competitividad, amenazas y demandas del mercado.

Por otra parte, Drucker (1985) destaca también la importancia de la cultura de la innovación en las organizaciones, promoviendo un entorno en el que se fomente la experimentación, el pensamiento crítico y la tolerancia al error. Además, se requiere una gestión eficaz de los recursos y una estructura organizativa flexible que permita la colaboración y la comunicación fluida entre los diferentes departamentos.

En la firma analizada se observa que el equipo directivo comparte una visión clara de cómo la compañía se desarrollará a través de la innovación mostrando un claro vínculo entre los proyectos de innovación que llevan a cabo y la estrategia global que plantean.

La estrategia de innovación está adecuadamente comunicada a todos los miembros de la empresa, de manera que cada uno de ellos comprende de manera clara cómo la innovación puede generar ventajas competitivas y contribuir a la capacidad de competir.

Sin embargo, se ha identificado una debilidad en cuanto a los mecanismos o procesos utilizados para el análisis de nuevos proyectos tecnológicos o de mercado.

3.2. Aprendizaje

Aprender a gestionar la innovación implica, como lo sugiere Tidd, J. et al. (2009) centrarse en dos dimensiones del aprendizaje: la adquisición de nuevos conocimientos que posee la organización, por un lado y, el conocimiento sobre el proceso de innovación en sí mismo, por el otro.

Estos autores proponen analizar el proceso de innovación como un bucle de aprendizaje. El mismo implica el planteo de un sistema de información que les permita la revisión continua de los proyectos de innovación para avanzar hacia el logro de los objetivos planteados, además de capturar y aprovechar el aprendizaje que deja el desarrollo del proceso.

Evaluar cómo se promueve y facilita el aprendizaje tanto a nivel individual como organizacional, considerando aspectos como la cultura de aprendizaje, las capacidades de aprendizaje, la gestión del conocimiento, la formación y el desarrollo, así como el aprendizaje de mercado contribuye a fortalecer la capacidad innovadora de una organización.

En la empresa analizada, se han implementado sistemas que permiten identificar los puntos críticos en los que se debe trabajar para avanzar hacia una gestión de la innovación más eficiente. Esto les brinda la oportunidad de aprender tanto de los éxitos como de los errores y dificultades que surgen en el proceso. No obstante, a pesar de reconocer la importancia de sus competidores, no se plantean acciones compartidas que puedan contribuir al aprendizaje mutuo.

3.3. Vínculos

En el contexto de la gestión de la innovación, los vínculos refieren a las relaciones y conexiones que la organización establece con otros actores clave, tanto internos como externos.

Específicamente los vínculos externos, refieren a las relaciones y alianzas que la organización establece con otros actores como clientes, proveedores, instituciones académicas, centros de investigación o socios estratégicos. Estas relaciones pueden permitir el acceso a nuevas tecnologías, conocimientos especializados, oportunidades de financiamiento, mercados potenciales o canales de distribución. En este sentido, cobra interés la gestión de los vínculos establecidos ya que pueden contribuir a potenciar la innovación. Kaminski et al. (2008) plantean que la colaboración con proveedores puede favorecer la capacidad de innovación de las pymes, ayudando a superar limitaciones de tamaño.

En relación a esta variable, se observa que en el caso analizado presenta un nivel de desarrollo inferior. Si bien se preocupa por establecer una relación cercana y colaborativa con sus proveedores, buscando una relación mutuamente beneficiosa, no se presta particular atención al desarrollo de redes externas que puedan aportar conocimientos especializados y facilitar el desarrollo de nuevos productos y procesos.

3.4. Organización y procesos

Tidd, J. et al. (2009) proponen que el éxito en la innovación está estrechamente ligada a un contexto organizacional que posibilite el trabajo interdisciplinario y en equipos. No importa cuán bien desarrollados estén los sistemas para definir y desarrollar productos innovadores, es poco probable que los procesos tengan éxito a menos que el contexto organizacional sea favorable.

En este sentido, es fundamental crear y mantener una estructura y cultura organizacional adecuada que promueva y estimule la creatividad, el aprendizaje y la comunicación en la organización. Esto implica fomentar la colaboración entre diferentes áreas y disciplinas, fomentar la apertura a nuevas ideas y perspectivas, y establecer canales efectivos de comunicación para compartir conocimientos y experiencias.

Al crear un contexto organizacional propicio para la innovación, se facilita la generación de ideas disruptivas, el aprendizaje constante y la adaptación ágil a los cambios del entorno. Además, se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, lo que permite aprovechar las habilidades y conocimientos complementarios de los miembros de la organización.

De nada sirve la formulación de una estrategia y el desarrollo de una visión cuyo objetivo sea la innovación, si la empresa continúa operando con sistemas rígidos de planificación, áreas funcionales incomunicadas, ausencia de equipos multifuncionales, múltiples niveles de aprobación, mecanismos de control, métodos de evaluación y sistemas de recompensa inadecuados (Khazanchi, et al., 2007).

Del análisis de los resultados obtenidos se desprende que las variables procesos y organización, son la que reflejan un mayor desempeño. Respecto a la estructura organizacional, la misma no solo permite la innovación, sino que la fomenta de manera positiva. Los límites departamentales no son obstáculos para que los trabajadores colaboren eficientemente. Existe una participación activa de las personas en la generación de ideas para mejorar tanto productos como procesos. Además, la estructura permite tomar decisiones rápidamente, lo que impulsa la agilidad en la gestión. La comunicación es eficiente y fluye de manera efectiva en todas las direcciones. En general, el equipo trabaja de muy bien en equipo, lo que potencia la capacidad para impulsar la innovación en todas las áreas.

En cuanto a la variable procesos, la empresa tiene una mentalidad proactiva, busca de manera sistemática ideas para nuevos productos, lo cual le permite mantenerse al tanto de las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes. Han implementado mecanismos que garantizan la participación temprana de todos los departamentos en el desarrollo de nuevos productos y procesos, lo que fomenta la colaboración y el enfoque multidisciplinario. Además, posee un sistema claro para elegir los proyectos de

innovación, lo que ayuda a priorizar y enfocar recursos de manera efectiva y responder de manera ágil a las oportunidades del mercado.

Sin embargo, a pesar de contar con aspectos positivos, la principal debilidad se presenta en la ejecución de los proyectos de innovación, ya que no siempre se alcanzan en los tiempos y de acuerdo a lo presupuestado, lo que puede afectar la satisfacción de clientes y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, aunque poseen mecanismos para la gestión del cambio desde la idea hasta la implementación, es necesario mejorar su eficacia y eficiencia para asegurar el éxito en cada etapa del proceso.

4. Conclusiones

Los principales resultados obtenidos en el análisis de este caso revelan que la compañía presenta un mejor desempeño en las áreas vinculadas a la organización y procesos ya que favorece el desarrollo de nuevos productos, cuenta con procesos que acompañan los nuevos desarrollos tecnológicos y los proyectos de innovación se enmarcan dentro de la estrategia global de la empresa. Todos aspectos relevantes que agregan valor a la firma, diferenciándola de sus competidores, mejorando así su posicionamiento y haciéndola más competitiva en el sector en el cual se desempeña.

Asimismo, se detectan posibilidades de mejoras en las áreas vinculadas a los procesos de aprendizajes organizacionales y al fortalecimiento de vínculos con el ecosistema de innovación de modo tal de aprovechar y/o potenciar las oportunidades de un sector en crecimiento.

Referencias bibliográficas

- Bioinsumos para la agricultura que demandan esfuerzos de investigación y desarrollo Capacidades existentes y estrategia de política pública para impulsar su desarrollo en Argentina Noviembre 2021 Gabriela Starobinsky, Jesica Monzón, Exequiel di Marzo Broggi y Hernán Braude ISSN 2718-8124 Corrección y diagramación: María Laura Lafit, Natalia Rodríguez Simón y Juliana Adamow Consejo para el Cambio Estructural Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Julio A. Roca 651, Ciudad Autónoma de Buenos Aires info@produccion.gob.ar
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- Kaminski, P., de Oliveira, A. y Lopes, T. (2008). Knowledge transfer in product development processes: A case study in small and medium enterprises (SMEs) of the metal-mechanic sector from Sao Paulo, Brazil. *Technovation*, 28(1-2), 29-36.
- Khazanchi, S., Lewis, M. y Boyer, K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organization values on process innovation. *Journal Of Operations Management*, (25), 871-884.
- Kotler, P. y Keller, K.I. (2010). *Marketing Management* (12a ed.). Dorling Kindersley Pvt. Ltd.
- Markets&Markets (2021). *Mercado de fertilizantes orgánicos: tendencias, pronóstico y análisis competitivo*. <https://www.asdreports.com/market-research-report-588221/organic-fertilizer-market-trends-forecast-competitive-analysis>
- Terré, E. y Treboux J. (2021). Participación de la Agroindustria en la economía santafesina. *Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario*. AÑO XXXIX - N° Edición 2001 - Especial Santa Fe, 25-28.
- Tidd, J. y Bessant, J. (2009). *Managing innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons Ltd.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Willer, H.; Trávníček, J.; Meier, C. y Schlatter, B. (eds.) (2021). *The World of Organic Agriculture 2021 - Statistics*

and Emerging Trends. Research Institute of Organic Agriculture FiBL and IFOAM - Organics International, Frick and Bonn., CH-Frick and D-Bonn.