



R E V I S T A
**GESTIÓN
Y TENDENCIAS**

VOLUMEN 2 | Número 3 Julio 2017

**¿INNOVACIÓN IMITATIVA?:
¡VIVA LA IMITACIÓN!**

Alejandro Jiménez-Montecinos
PROFESOR DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y NEGOCIOS,
FEN-UAH

AMBICIÓN

Marcela Mandiola C.
PROFESORA DE MANAGEMENT
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y NEGOCIOS,
FEN-UAH

**¿QUÉ TIPO DE
INNOVACIÓN DESARROLLAR?**

Cristian Geldes
PROFESOR DE MANAGEMENT
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y NEGOCIOS,
FEN-UAH

Jorge Heredia
PROFESOR DE ESTRATEGIA,
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO, PERÚ



**UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO**

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 LOPEZ.



ISSN: 0719-6768

¿Innovación imitativa?: ¡Viva la imitación!

La innovación tecnológica comúnmente se relaciona con la generación de productos nuevos y radicales, en donde predomina la I+D y las estrategias de apropiabilidad. En cambio, las innovaciones incrementales surgen a partir de diseños establecidos y no tienen el poder de generar nuevos mercados. Bajo este escenario surge la imitación como un fenómeno complejo y controvertido. Normalmente se relaciona con adquirir ventajas competitivas de manera fácil y oportunista. El presente artículo, aborda el fenómeno de la imitación en la industria tecnológica y discute el rol de la novedad, la propiedad intelectual y sus implicancias en economías emergentes.



Alejandro Jiménez-Montecinos
PROFESOR DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.
DEPARTAMENTO DE GESTION
Y NEGOCIOS, FEN-UAH



ljimenez@uahurtado.cl

Un poco de historia

Un aspecto difícil de aceptar para los teóricos de la innovación es la evidencia de que la mayoría de las innovaciones surgen por imitación. Una imitación que es propia de los homínidos y que ha permitido evitar los costosos errores de los pioneros en el desarrollo de la cultura humana (Velez, 2007).

En primera instancia, hay una aparente contradicción entre imitación e innovación, pues esta última se relaciona con la generación de algo nuevo y radicalmente distinto. En su definición clásica de desarrollo económico, Schumpeter (1934) habla de introducir productos o servicios que los consumidores aún desconocen, crear nuevos métodos de producción, abrir nuevos mercados o conquistar nuevas fuentes de suministros. O sea, debe existir un importante componente de novedad para que la innovación se constituya como tal. Bajo esa premisa, los imitadores quedan

al margen de la definición por llegar en segundo lugar, tienen que adaptarse o, en el peor de los casos, se apropian de los esfuerzos del primero para adquirir una ventaja competitiva.

La literatura considera la imitación como algo opuesto a la innovación (Coad, 2011). El relato clásico es que los innovadores empujan la economía con sus nuevas tecnologías (innovaciones radicales o disruptivas). Mediante la investigación y desarrollo (I+D), los innovadores exploran la frontera del conocimiento lo que conlleva a pagar los costos del pionero. Sin embargo, son recompensados temporalmente por el monopolio legal que le otorgan sus estrategias de apropiabilidad (patentes y/o licencias de exclusividad). Además, la innovación radical tiene como consecuencia cierto grado de especialización, lo que obliga a las empresas a deshacerse de muchos activos para ser eficientes. Lo anterior suele conducir a lo que Christensen (2013) llama el dilema

del innovador; empresas atrapadas en la mejora continua de su diseño original y que terminan incapaces de reconvertirse¹. Un planteamiento parecido sugiere March (1994), cuando se refiere a los llamados exploradores y explotadores. Los primeros se obsesionan con la novedad, el descubrimiento y la generación de productos constantemente; sin embargo, no tienen la capacidad de perseverar en el tiempo y son incapaces de posicionarse exitosamente en el mercado. Por otro lado, están los explotadores, que se vuelven especialistas en tomar el conocimiento existente y mejorarlo; desafortunadamente son tan buenos y eficientes que rechazan la posibilidad de cambio y terminan obsoletos².

Una vez que la innovación radical se establece, comienza la innovación incremental, que hace referencia a invenciones que introducen conceptos comunes y que pueden ser directamente derivadas de invenciones ya existentes. A diferencia

(1) En estricto rigor no es lo mismo innovación radical e innovación disruptiva. Aquí utilizo el término indistintamente para construir una analogía entre el primero que desarrolla la tecnología y el segundo que genera derivados y/o luego imita. Para una mejor precisión recomiendo leer el artículo: *What is disruptive innovation?* de Christensen y col. (2015) publicada en la *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

(2) La última línea corresponde a una cita textual de Knut Haanaes que recomiendo ver en TED: "Two reasons companies fail — and how to avoid them".



de la innovación radical, la innovación incremental no tiene el potencial para generar nuevos mercados. Pueden no proporcionar un beneficio superior para los clientes y están fuertemente influenciados por las invenciones pasadas. Los economistas sugieren que las empresas invertirán en grandes innovaciones en la medida que sea difícil y costoso imitarlas; de lo contrario, apostarán por innovaciones incrementales (Katz y Shapiro, 1987)³.

Novedad pura y novedad de mercado

La novedad es la principal propuesta de valor de la innovación. No obstante, es necesario distinguir entre dos tipos de novedades para entender de mejor manera el fenómeno de la imitación: la novedad pura y la novedad de mercado.

La novedad pura

La novedad pura hace referencia a “algo” completamente nuevo. Es la definición que normalmente utilizan las oficinas de patentes de todo el mundo para determinar si sus solicitudes cumplen con el requisito de novedad. Esto quiere decir, que los productos o procesos, no deben encontrarse en el estado del arte y tampoco, en ninguna base de datos disponible al público al momento de presentar una solicitud de registro. No importa el idioma, el país o el mecanismo con el cual fue informado al público. La determinación de la novedad es un requisito *sine qua non* para obtener una patente de invención. Es un trabajo riguroso y requiere de peritos altamente calificados.

Como regla general, la mayor parte de las empresas que realizan innovación radical ingresan al mercado con novedades puras surgidas originalmente de la I+D. Éstas, utilizan portafolios de propiedad intelectual (PI) como barrera de entrada para disuadir a los imitadores, atraer a los inversionistas y/o licenciar su tecnología si es que no tienen las capacidades



para explotar su propia innovación. Desde el punto de vista de la apropiabilidad, el gran activo de las novedades puras son las patentes de invención y los modelos de utilidad.

La determinación de la novedad pura se vuelve más compleja de admitir cuando las innovaciones no están acompañadas de consideraciones funcionales como ocurre con los diseños, dibujos y/o derechos de autor en general. Esto quiere decir que, para algunas invenciones, no es condición demostrar la aplicación industrial (el para qué sirve) a la hora de establecer una estrategia de apropiabilidad; lo que abre inevitablemente la posibilidad de “copiar” los diseños. O al menos, hacer pequeñas modificaciones en el modelo original para introducirlos en el mercado como un diseño propio.

Novedad de mercado

A diferencia de la novedad pura, en la novedad de mercado no interesa si el producto o servicio ya existe en el estado del arte o la técnica. Simplemente es desconocido para un grupo de usuarios en

un rango de tiempo y/o lugar geográfico determinado. Seguramente, las bases que dieron origen a la novedad de mercado son ahora de dominio público, apareciendo en la actualidad reconfigurada o renovada. Otro atributo importante de la novedad de mercado es que el producto o servicio tiene que ser conocido —al menos en parte— por un grupo de usuarios para iniciar una tendencia y adopción de la nueva innovación. Aunque suene contradictorio, no existen novedades de mercado desconocidas. Las innovaciones tienen que alcanzar un umbral previo de adopción por parte de un grupo inicial de usuarios. Sin embargo, asimilar algo nuevo es un paso que no todos están dispuestos a dar. Es necesario disponer de los llamados ejecutores de tendencias y un grupo de seguidores para que las innovaciones se sostengan con la demanda del mercado (Vejlgaard, 2007). El proceso es un cruce que va desde la fase de diseño pre-paradigmático —la innovación se centra en el producto— hacia una fase de diseño paradigmático —la innovación centrada en el proceso—. Luego, una vez cruzada la frontera, la innovación se hace evidente y la novedad se desvanece paulatinamente perdiendo valor.

(3) Citado originalmente por Niosi, J. (2012, July) en Innovation and development through imitation (In praise of imitation). In meeting of the International Schumpeter Society, Brisbane, Australia (pp. 2-5). Igualmente, cuando me refiero a Schumpeter (1934).

Desde el punto de vista de la apropiabilidad, el gran activo de las novedades de mercado son las marcas comerciales que ayudan a distinguir productos idénticos o similares de la competencia.

La innovación imitativa

Las imitaciones son principalmente innovaciones incrementales relacionadas directamente con las novedades introducidas por la competencia (Kleinknecht y col., 2002). Por ejemplo, el innovador genera nuevos productos, mientras que el imitador asimila rápidamente dichos productos dentro de firma, los adapta y los coloca a disposición del mercado.

Algunas características propias de los imitadores es que son significativamente más extrovertidos que las empresas innovadoras. Sus actividades están muy relacionadas con externalizar la I+D, son más activos en buscar cooperación y trabajan con equipos técnico-profesionales. En contraste, las empresas

innovadoras tienden a no confiar en la exploración del conocimiento externo; más bien, tienen un comportamiento introvertido y su personal es capital humano altamente especializado. Otro aspecto característico de los innovadores es que tienden a concentrarse en conocimiento específico, mientras que las empresas imitadoras buscan conocimiento externo inespecífico (Arvanitis & Seliger, 2014).

Según Brondini (2012) los fenómenos de imitación van muy de la mano con el nuevo paradigma de la innovación abierta, que busca de alguna manera adquirir ideas, directrices, recursos y procesos desde el exterior para desarrollarlas internamente e implementar imitaciones que sean competitivas. En la actualidad, la imitación es un fenómeno real, está ocurriendo y tiene objetivos de rentabilidad a corto plazo y de bajo riesgo. Un ejemplo de éxito es la industria manufacturera de Taiwán. Allí, varias empresas han alcanzado un sofisticado manejo de sus recursos para hacer de la imitación una estrategia de innovación exitosa (Huang y col., 2010).



Es importante diferenciar que la imitación no implica necesariamente la violación de la propiedad intelectual como normalmente suele pensarse. Las regulaciones internacionales, los tratados de libre comercio y los propios acuerdos de colaboración tecnológica y de manufactura han transformado a la infracción de los derechos de PI en un negocio riesgoso y poco rentable.

En el caso de China, hubo una época entre la década del año 1950 y 1980, en donde la imitación pura era la principal forma de acceder a los mercados (Ding y col., 2011). Sin embargo, dicha situación cambió drásticamente después de la década del 90. En algunos sectores intensivos en I+D, las empresas chinas pasaron desde una fase imitativa hacia una actual fase de innovación independiente. Lo mismo parece haberse iniciado en la industria farmacéutica de la India (Duggan, 2016); lo que sugiere, que algunos fenómenos de imitación, evolucionan hacia un proceso de especialización y empujan a las empresas a refugiarse en PI propia. Lo anterior es muy positivo, pues se incentiva la exploración de nuevo conocimiento, se fomenta la cooperación y se fortalece la confianza en los mercados.

Algunos tipos de imitación

La imitación incluye varias maneras de adquirir la tecnología y reconfigurarla. Las más ineficientes y burdas de todas son ciertamente la piratería industrial, que incluye apropiarse de alguna manera de la propiedad intelectual ajena para lograr cierto grado de ventaja competitiva. Aunque se trate de diseños industriales legalmente distintos y levemente diferenciados, el hecho de parecerse al modelo original puede representar perjuicios económicos para los dueños de la tecnología o los líderes de la industria. También puede incitar al engaño, pues los clientes podrían pensar que están comprando el producto original y, sin embargo, reciben una réplica —a veces de mala calidad— del producto que esperaban. Este tipo de imitación es controversial pues, no siempre es fácil determinar la línea divisoria entre una copia exacta y la imitación. Normalmente los dueños del producto original se

“ En la actualidad, la imitación es un fenómeno real, está ocurriendo y tiene objetivos de rentabilidad a corto plazo y de bajo riesgo ”



esfuerzan mucho por mantener cautivos a sus clientes, tratando de conectar su tecnología con servicios anexos como garantías o soporte técnico. Los formatos de imitación son variados y van desde clones (que involucra el diseño físico), ingeniería reversa (industria química y topología electrónica), emulación tecnológica (informática) y/o creación de análogos funcionales entre otras modalidades (Ulhoi, 2012). Este tipo de imitación se aprovecha de las marcas comerciales establecidas y también de la propiedad industrial “blanda” como son los dibujos, los diseños industriales, los circuitos integrados y algunos derechos de autor vinculados a la industria del software.

Afortunadamente existen mecanismos de innovación imitativa más sofisticados. Probablemente, uno de los promotores naturales de este hecho, ha sido la masiva adhesión de la industria tecnológica a los estándares de normalización y calidad. Esto ha permitido que muchas tecnologías de componente —parte de una arquitectura tecnológica mayor— puedan fabricarse bajo normas genéricas, lo que ha impulsado un verdadero mercado de tecnologías complementarias o de sostén. Un ejemplo de ello es lo que ocurre con las cámaras réflex. Allí, la mayoría de

los fabricantes diseñan su propuesta de valor centrados en el cuerpo del equipo fotográfico y no necesariamente en los “lentes” que tienen anillos de acoplamiento universales. Esto último ha permitido la emergencia de una verdadera industria de objetivos a nivel mundial⁴. Cualquier profesional que trabaja con ópticas de primer nivel, sabe que sus tecnologías de arquitectura no siempre cuentan con las mejores tecnologías de componente. Muchos prefieren ópticas genéricas, capaces de producir mejores resultados y a un bajo precio. La lección, es que los imitadores evolucionan hacia la especialización y sus innovaciones, —centradas mayoritariamente en tecnologías de componente— son capaces de satisfacer a mercados más sofisticados y exigentes.

Otro tipo de innovación imitativa es ahorrarse los esfuerzos de I+D para desarrollar productos derivados de patentes ya expiradas. Un ejemplo clásico es lo que ocurre en la industria de medicamentos genéricos. En una versión más elaborada, es posible crear nuevos agentes terapéuticos cambiando levemente sus principios activos para producir así, un resultado superior o similar al fármaco original (Niosi, 2017).

La adopción de estándares abiertos en la tecnología también promueve los procesos de imitación. En el caso del software, es común encontrarse con aplicaciones comerciales que utilizan código de fuente abierto para emular la interfaz, la usabilidad y hasta los diseños de la competencia (West & Gallagher, 2006). Incluso, los líderes de la industria han comenzado a liberar su código-base con licencias menos restrictivas con el objeto de beneficiarse de la colaboración de sus usuarios en línea. Lo mismo parece estar replicándose en la industria del *hardware* en donde varias escuelas de ingeniería de prestigiosas universidades del mundo, han comenzado a utilizar plataformas de desarrollo abiertas en sus procesos de formación⁵. El objetivo de estas iniciativas es difundir, democratizar y liberar la tecnología de cualquier derecho de exclusividad para beneficio de la sociedad en su conjunto⁶.

Conclusión

Las innovaciones surgidas de la I+D son claves para el desarrollo de las economías. Sin embargo, este imperativo estratégico no parece ser el camino obvio para la mayoría de los países emergentes de la región. En el caso de Chile, la baja inversión

(4) Recomiendo la última revisión de Jim Fisher en la PC Mag, The Best DSLR Lenses of 2017 disponible en <https://www.pcmag.com/article2/0,2817,2421983,00.asp>

(5) Arduino es una compañía de hardware libre. Una comunidad tecnológica que diseña y manufactura placas de computadora. En Chile varias escuelas de ingeniería utilizan Arduino como base para enseñar electrónica y crear tecnología. Para saber más visitar <https://www.ing.uc.cl/ingenieria-uc-lanza-curso-gratuito-online-para-aprender-crear-robots-caseros/>

(6) Libre de derechos de exclusividad quiere decir que son tecnologías de dominio público. Cualquiera puede apropiarse de ellas, modificar el código y generar tecnologías derivadas.

(7) En Índice Global de Innovación mide la creación de tecnología, conocimiento y creatividad (outputs) principalmente mediante indicadores de propiedad industrial y derechos de autor entre los que destacan las patentes, modelos de utilidad, marcas, licencias, contratos de I+D, n° de artículos publicados y citados entre otros. Para saber más visitar <http://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4193>



en I+D por parte de las empresas, la poca vinculación de las universidades con el sector productivo y el incipiente compromiso del gobierno con la ciencia, hacen improbable el surgimiento de novedades puras capaces de empujar la creación de nuevos negocios de base científico- tecnológica (Jiménez, 2016).

Una alternativa menos tradicional frente a la falta de recursos es la imitación. O sea, especializarse estratégicamente en innovaciones incrementales, ahorrándose la I+D y sacrificando así, la posibilidad de establecer barreras de entrada mediante la propiedad intelectual. Innovar frecuentemente es caro y riesgoso. La mayoría de las veces los proyectos no alcanzan a llegar al mercado, quedan inconclusos y los fracasos son escasamente documentados

por los journals académicos. También ocurre algo de lo que pocos hablan: muchas empresas nuevas y de rápido crecimiento son imitadas y/o luego absorbidas por compañías establecidas; lo que sugiere que los fenómenos de imitación no solamente van desde los "chichos" hacia los "grandes", también ocurren de manera inversa.

Hoy en día, los resultados de la innovación se miden principalmente en activos de propiedad intelectual que generan valor y favorecen la atracción de inversiones. No obstante, este foco estratégico no es compartido por los imitadores que prefieren adaptar, adquirir o implementar modelos desde el exterior en vez de realizar I+D propia. En el mejor de los casos, prefieren externalizar sus necesidades de investigación. Se trata de empresas exitosas

y no ven en la PI una fuente de ventajas competitivas. Más bien, prefieren hacer alianzas, ser flexibles, adquirir activos del estado del arte y reconfigurarse rápidamente según los intereses del mercado.

Por el momento, la imitación no parece tener mucho sustento en la literatura como una alternativa efectiva al desarrollo económico. Sin embargo, también sería imprudente descartar su impacto en los mercados globales y/o economías emergentes. Al parecer, se trata de un fenómeno poco estudiado, intensamente dinámico y cuya evidencia no está reflejada en los actuales índices de innovación y competitividad. Lo cierto es que la "innovación imitativa" sí está ocurriendo y podría abrir un interesante campo de oportunidades para nuevos emprendedores ■

Referencias

- Arvanitis, S., & Seliger, F. (2014). Imitation versus Innovation: What Makes the Difference?
- Brondoni, S. M. (2012). Innovation and Imitation: Corporate Strategies for Global Competition. *Symphonya*, (1), 10.
- Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Coad, A. (2011). Appropriate business strategy for leaders and laggards. *Industrial and Corporate Change*, 20(4), 1049-1079.
- Ding, J., Xue, Y., Liang, H., Shao, R., & Chen, Y. (2011). From imitation to innovation: A study of China's drug R&D and relevant national policies. *Journal of technology management & innovation*, 6(2), 1-13.
- Huang, J. Y., Chou, T. C., & Lee, G. G. (2010). Imitative innovation strategies: Understanding resource management of competent followers. *Management Decision*, 48(6), 952-975.
- Jiménez, A. (2016). Relaciones universidad-empresa: Hacia una productividad basada en innovación. *Gestión y Tendencias*, 1(2), 7-10.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1987). R and D rivalry with licensing or imitation. *The American Economic Review*, 402-420.
- Kleinknecht, A., Van Montfort, K., & Brouwer, E. (2002). The non-trivial choice between innovation indicators. *Economics of Innovation and new technology*, 11(2), 109-121.
- Niosi, J. (2012, July). Innovation and development through imitation (In praise of imitation). In meeting of the International Schumpeter Society, Brisbane, Australia (pp. 2-5).
- Niosi, J. (2017). Imitation and innovation new biologics, biosimilars and biobetters. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(3), 251-262.
- March, J. G. (1994). The evolution of evolution. *Evolutionary dynamics of organizations*, 39-49.
- Duggan, M., Garthwaite, C., & Goyal, A. (2016). The Market Impacts of Pharmaceutical Product Patents in Developing Countries: Evidence from India. *American Economic Review*, 106(1), 99-135.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard.
- Ulhøi, J. P. (2012). Modes and orders of market entry: revisiting innovation and imitation strategies. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(1), 37-50.
- Vejlgaard, H. (2007). *Anatomy of a Trend*. McGraw Hill Professional.
- Vélez Montoya, A. (2007). *Homo Sapiens*.
- West, J., & Gallagher, S. (2006). Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in opensource software. *R&D Management*, 36(3), 319-331.

“Ambición”

“La ambición, a falta de una palabra mejor,
es buena. La ambición es correcta.

La ambición funciona”

Gordon Gekko

La ‘ambición’ como punto nodal del amplio discurso de los negocios y la práctica del mercado, legítima y sostiene prácticas grupales e individuales que pueden ser consideradas contradictorias. Esta contradicción surge porque se promueven conductas y acciones que redundarían en prácticas perjudiciales para la sociedad. La ambición está anclada a una serie de supuestos que la significan del mismo modo que articulan el discurso neoliberal, su correspondiente sociedad de mercado e incluso forman parte relevante de los contenidos producidos y reproducidos por la educación en negocios. Este artículo enfatiza el rol de la educación en negocios en la construcción de la ambición, plantea la necesidad de problematizar esta práctica y de develar sus claroscuros.



Marcela Mandiola C. Ph.D.
PROFESORA DE MANAGEMENT,
DEPARTAMENTO DE GESTION
Y NEGOCIOS, FEN-UAH



mmandiol@uahurtado.cl

A modo de contexto

Mucho se ha discutido, tanto en lo público como en lo privado, para comentar, criticar o justificar, el modo en que cualquier emprendimiento busca terminar en ganancia económica. En abultada ganancia económica la más de las veces.

La inspiración para este artículo surge de una serie de cuestionamientos que han recrudecido en el último tiempo en

nuestro país, tanto a nivel público como académico, acerca de la legitimidad de las ganancias que obtienen distintos actores en nuestra sociedad. Por ejemplo, a nivel agregado, el 1% de la población ha recibido cerca de 30% del ingreso del país durante la última década (López, Figueroa y Gutiérrez, 2016). En el mundo empresarial, estimaciones recientes sugieren que en el periodo 2005-2014 la gran minería

privada obtuvo ganancias de US\$120 mil millones por sobre las necesarias para atraer capital a la actividad (Sturla et al., 2016). Por su parte, en la ‘industria previsional’ se ha documentado que la rentabilidad sobre patrimonio promedio de 25,4% alcanzado por las AFP en el periodo 2006-2015 fue 4,8 veces superior al 5,3% justificable por su exposición al riesgo de mercado (López, 2016). *Cuatro coma ocho*



veces superior, casi cinco veces más. Estas ganancias "sobrenormales" o "excesivas", tal y como han sido etiquetadas, no son un juicio de valor en palabras de los autores, sino que es el resultado de fórmulas y análisis económicos y financieros que calculan en base a números el excedente que producen estos negocios.

Muchas razones pueden explicar estos resultados, todas ellas muy técnicas y a ratos económicamente comprensibles. Lo que es no es comprensible es la proporción de ganancia comparada con el exiguo resultado de los "negocios" mismos. Si podemos hablar de negocios cuando hablamos de leyes sociales, por ejemplo. Del mismo modo, podríamos preguntarnos por la abultada rentabilidad de las Isapres, de los Bancos, de las clínicas privadas, de la educación mercantilizada, etc. Danza de millones que parece no tener límite. Al parecer, no importa mucho cual sea el giro del emprendimiento, lo único realmente importante es su rentabilidad.

En otras aristas menos honorables, y menos justificadas económicamente, aparecen las polémicas acerca del financiamiento de campañas y de partidos políticos, que con el afán de hacer rentable su bolicho parecen olvidarse de las motivaciones

“ La ambición se despliega a expensas de los demás ”

que los animan, al menos las que ofrecen a la ciudadanía. En este concierto de la riqueza que parece fácil y, por sobre todo, aparece como un derecho inalienable, muchos buscan también su manera de llegar a ella. A cualquier costo. Así surgen los ofertones de Chang y Garay, en el que muchos confiaron con la aspiración de acercarse a esa ganancia que parece que todos tienen o debieran tener. Más grave aún, los masivos fraudes a dineros fiscales hechos por amplias y organizadas estructuras de los militares y de carabineros. Es posible mencionar también la confederación del fútbol nacional e incluso a su sindicato que hasta con la transacción de biblias incrementaba sus beneficios. En fin, se evidencia entonces, una extendida orientación hacia la consecución de ga-

nancias; cada vez más ganancias, en todo ganancias; cuando ya tenemos ganancias entonces hay que seguir inventando otro modo de incrementarlas. Junto con Gekko a todo eso le podemos llamar ambición. Pero, ¿de qué hablamos cuando hablamos de ambición? ¿de dónde viene esta tan extendida ambición?

Una definición problemática

En la literatura académica no es fácil encontrar artículos que hablen de 'ambición'. Esto se podría explicar porque llegar a una definición satisfactoria de ella no es tarea fácil (Murnighan, 2011 en Seuntjens et al, 2015); por otro lado, es desafiante problematizar lo que tiende a ser considerado como el motor de la competencia y el mercado.



En nuestra lengua, la definición de ambición que nos entrega la RAE habla de un “*deseo ardiente de conseguir algo, especialmente poder, riquezas, dignidad o fama*”. Lo de ‘deseo ardiente’ puede ser interpretado de muchas maneras, pero podríamos convenir en que en general se refiere a cierta voracidad ó cierta ansiedad por la consecución de algo; en otras palabras, premura o urgencia por la obtención del bien deseado. Seutjens et al. (2015) lo entienden como ‘el excesivo deseo que es fundamental a la ambición’.

Ciertas comprensiones del concepto acunán a la ambición como inherente a la ‘naturaleza humana’ y le otorgan además connotaciones benéficas en la medida que alguna dosis de ambición sería vital para el bienestar de la sociedad (Greenfield, 2001; Williams, 2000 en Seuntjens et al., 2015). En otros derroteros, la ambición ha sido relacionada con conductas anti-éticas o inmorales en la medida que se evidencia a través de las guerras, el fraude, la corrupción y el engaño (Slatter, 2012; Seuntjens et al. 2015).

En un mundo donde los recursos han sido definidos como escasos, la ambición se despliega entonces a expensas de los demás, a expensas de aquellos menos ambiciosos o con menos competencias para adquirir lo deseado. Podemos decir que hay ambición en la medida en que hay escasez, y que esa sensación de insuficiencia o necesidad es construída como una amenaza permanente contra la que hay que luchar. En ese sentido, su principal característica es entonces también su primera debilidad: la incapacidad de saciarse. Para quien ambiciona nunca nada es suficiente. Así se ha construído la ‘mejora continua’ o la tendencia sin fin hacia la ‘optimización’.

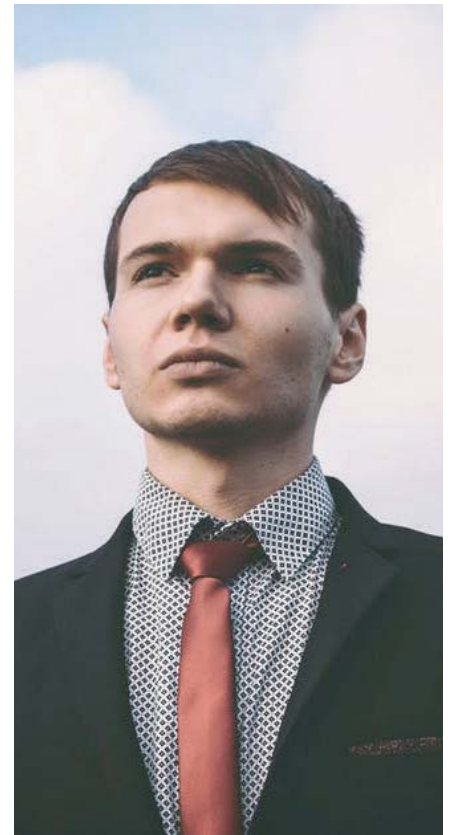
Educación en negocios, discurso de mercado y ambición

En el contexto que nos preocupa, ponemos acento en la relación que este concepto tiene con el mundo de los negocios. La ‘ambición’ como punto nodal del amplio discurso de los negocios y la práctica del

mercado, legitima y sostiene prácticas grupales e individuales que pueden ser consideradas contradictorias, dado que sus consecuencias exceden las benéficas promesas con que se ha adornado.

Los contenidos de la teoría económica neoclásica hegemonizan el currículo de las escuelas de negocios desde hace ya varias décadas (Mandiola, 2013). Desde ahí se han convertido en contenido y propósito de toda práctica social, logrando inspirar con su racionalidad la gran mayoría de los quehaceres sociales. No es extraño entonces que en todo busquemos optimización y maximización, incluso en la vida personal. Parece normal, e incluso deseable, que siempre se busque la satisfacción personal. Y en ausencia de regulaciones, es muy difícil definir cuando es suficiente. Ni lo legal ni lo moral subvierten la confianza en la llamada ‘mano invisible’. Para mayor abundamiento, cuando dicha ‘mano invisible’ no logra articular un bien común satisfactorio, llamamos a esas consecuencias como ‘externalidades’, en otras palabras, eventos no deseados pero que parecen ser consustanciales al orden impuesto. No se puede prescindir de ellos.

Es así que planteo que la concepción y construcción de la ambición estaría anclada a una serie de supuestos que la significan y que son los mismos que articulan el discurso neoliberal y su correspondiente sociedad de mercado. Son los mismos que forman parte relevante de los contenidos producidos y reproducidos por la educación en negocios. Estas premisas intentan explicar ciertas características de las personas, insistiendo además en el constructo de ‘naturaleza humana’, metáfora biologicista que releva aquello dado e inmutable que define a una identidad. Estas premisas básicas de la ambición pueden ser explicitadas como: a) las personas están centradas en su interés individual y se orientan preferentemente a las maximización de sus utilidades; b) los individuos no debieran enfrentar obstáculos en su esfuerzo por satisfacer su interés individual a través de transacciones económicas, y c) virtualmente todas la interacciones humanas son interacciones



económicas (Walker, 1992). Como ya anunciamos más arriba, esta concepción de la ‘naturaleza humana’ se relaciona estrechamente con aquello de la ‘mano invisible’ de Adam Smith, explicitado en su clásico “La Riqueza de las Naciones” de 1776. Esta mano invisible se refiere a un espontáneo proceso de funcionamiento de los mercados que aseguraría que los individuos, mientras van detrás de su interés individual, *naturalmente* actuarían de un modo tal que el bien común sería el resultado obvio. No obstante esta buena intención planteada por Smith, el tiempo ha demostrado que los mercados no se regulan solos y que, en ciertos casos su operación al libre albedrío puede desbordarse.

Tratar de dar una explicación sobre por qué los mercados no lograron regularse solos es una empresa mayor que excede el propósito de esta humilde reflexión. No obstante, podemos al menos contribuir mencionando que la concepción de naturaleza humana entregada por dicha mirada es por lo bajo simplista. Junto con

“La educación en negocios tradicional no problematiza la ambición y sus efectos”

esto, la concepción de sociedad como sinónimo de mercado es también básica y elemental, pues supone que para ejercer esa motivación por el interés individual no debieran haber trabas o regulaciones, y esto excede el alcance de quienes definen las regulaciones y su opción de no ponerlas. La sociedad no es transparente, su articulación es compleja y siempre amenazada por fisuras e incompletitudes. Con esto quiero decir, que la misma construcción de esas motivaciones individuales guiadas por la maximización de la satisfacción no es algo que ocurra de igual manera en todas las personas. Luego, el acceso a esa maximización tampoco es igual. En efecto, aquello que se define como talento necesario para dicha competencia es un constructo atravesado de inequidades. Lo

mismo que las oportunidades para acceder a los bienes o beneficios y así muchos etcéteras.

Si más encima, la motivación por la maximización de los beneficios individuales se instala sobre el supuesto de que dichos beneficios son acotados, lo que se construye es un campo de franca y ruda competencia. Competencia que se daría en un terreno no regulado, (pero desigual), donde la sola motivación individual (no) alcanza a ser el motor de dicho mecanismo. Por lo tanto, se trataría de desplegar todos los esfuerzos posibles por lograr acaparar los bienes escasos y así poder asegurar que estamos maximizando nuestros beneficios. Como no deben haber regulaciones, no hay máximos ni mínimos, solo rienda suelta al interés

individual. De este modo la ambición no se cuestiona, sería el resultado natural de esta también natural inclinación a racionalizar nuestros esfuerzos en la búsqueda de un bien. Incluso debiéramos pensar que a mayor ambición mayor movilidad de los mercados y por lo tanto mayor movilidad social. Esto pone a la ambición en una posición que la protege de la problematización. Si queremos abordarla críticamente habría que echar mano de un discurso diferente, por ejemplo el de la ética. No obstante, la ética fue desde un principio puesta en un carril muy separado por la teoría neoclásica, Smith ya sostenía que en la esfera económica, la moral está reemplazada por la acción de la mano invisible (Walker, 1992). Un muy conveniente argumento circular.

La educación en negocios juega un rol fundamental en la producción y reproducción de esta ambición. En su discurso articulante (Mandiola, 2013; Mandiola y Ascorra, 2010), el individualismo y el pragmatismo hegemonizan los contenidos y dan forma al fin para el cual los negocios juegan un rol en sociedad. Al enfatizar el valor de la ganancia individual donde sólo el resultado final justifica los esfuerzos, contribuimos a entrenar en ambición más que educar en negocios. Entrenar en 'desear ardientemente' ganancias y beneficios. Mientras desde la educación fallemos en problematizar está práctica, en develar sus claroscuros, y en especial en mostrar que el terreno en el que se despliega no concurre a favorecer su despliegue, estaremos contribuyendo en fomentar las inequidades que el mismo produce. El límite entre lo que es legal o moral es una línea delgada que merece ser discutida, de lo contrario seguiremos asistiendo al enriquecimiento exagerado,



deforme, oscuro e insensible. Dentro de las externalidades están (pero no mencionan) los que pierden siempre, porque para algunos la mano es de verdad invisible. Pero eso no es una preocupación para el sistema, desde su mirada superficial, si aquellos que pierden se esforzaran más, podrían ganar.

Desde otra mirada

Una relación de subordinación sólo puede denunciarse desde un discurso diferente (Laclau y Mouffe, 1985). Esto nos deja al menos espacio para levantar preguntas apelando a la ética como elemento articulador. Algunas de estas preguntas pueden

ser: ¿es la búsqueda permanente de la maximización de los beneficios un motivador ético?, ¿son sólo las motivaciones individuales las que están en juego?, ¿el tipo de bienes o beneficios que se busca juega algún rol?, si hay competencia algunos ganan y otros pierden ¿qué pasa con los pierden? Perder es consustancial a ganar, para ganar hay que superar a otros, entonces ¿quiénes ganan y quiénes pierden? ¿la mano invisible distribuye los bienes? ¿a la larga todos ganan y todos pierden? o ¿ganan siempre los mismos?, ¿pierden siempre los mismos?

Con esta mirada crítica busco ir más allá de una simple refutación o descalificación de

la ambición. Muy diferente, intento relevar la problemática naturaleza de la verdad que la ambición neoliberal engendra en esta construcción de lo social. Busco también apelar al rol clave que juega la educación en negocios en este proceso. Es por ello que trato de hacer visible la construcción política del concepto, la que actúa en la superficie de lo inteligible, proponiendo un cierto tipo de persona, cierto tipo de trabajo y cierto tipo de sociedad que no se cuestiona en las aulas. Finalmente, lo que aparece como más riesgoso es su pretendida ubicuidad, a saber, la ambición como motor necesario y permanente del quehacer emprendedor en el amplio espectro de lo social. La ambición buena de Gekko ■



Referencias

- López, F. (2016) Industria de AFP chilena: ¿Cuánto gana y cuánto debería ganar? *Revista de Análisis Económico* Vol. 31 n° 2.
- López, R., E. Figueroa y P. Gutierrez (2016) Fundamental accrued capital gains and the measurement of top incomes: an application to Chile *Journal of Economic Inequality* Vol. 14, n° 4, pp 379 – 374
- Laclau, E. y Mouffe, C. (1985) *Hegemonía y estrategia socialista*. Editorial S XX. Buenos Aires.
- Mandiola, M. (2013) Management Education in Chile: from politics of pragmatism to (im)possibilities of resistance *Universitas Psychologica, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá*. Vol. 12, n° 4, pp 1085 – 1098.
- Mandiola, M. y Ascorra, P. (2010) Chilean management education: rhetoric of pragmatism, consumerism, individualism and elitism. *Cadernos EBAPE.BR* Vol. VIII n° 2 pp.371 -387.(ISSN: 1679 – 3951) (SciELO; Latindex)
- Seutjens, T., Zeelenberg, M., Breuelmans, S. y van de Ven, N. (2015) Defining Greed. *British Journal of Psychology*, 106, 505 – 525.
- Slatter, M. (2012) The Secret Life of Greed. *Anglican Theological Review*. 96.3
- Sturla, G., S. Accorsi, R. López y E. Figueroa (2016) Nuevas Estimaciones de la Riqueza Regalada a las Grandes Empresas de la Minería Privada del Cobre: Chile 2005-2014 *Serie Documentos de Trabajo n°435 Departamento de Economía Universidad de Chile*
- Verbug, R. (2015) Bernard Mandeville's vision of social utility of pride and greed. *European Journal of History of Economic Thought*. Vol 22 n° 4, 662-691.
- Walker, J.S. (1992) "Greed is Good"...or is it? Economic Ideology and Moral tension in a Graduate School of Business. *Journal of Business Ethics* 11: 273-283.

¿Qué tipo de innovación desarrollar?

En los últimos años, se ha observado un esfuerzo creciente por promover la innovación en las empresas con el objeto de aumentar su competitividad. Sin embargo, es necesario precisar el tipo de innovación que éstas deberían desarrollar, porque sus efectos en el desempeño empresarial difieren dependiendo del sector productivo en que ésta se desarrolle. En este contexto, el objetivo de este artículo es presentar distintos tipos de innovación y su relevancia en distintos sectores de la economía chilena.



Cristian Geldes
PROFESOR DE MANAGEMENT
DEPARTAMENTO DE GESTION
Y NEGOCIOS, FEN-UAH



cgeldes@uahurtado.cl



Jorge Heredia
PROFESOR DE ESTRATEGIA,
UNIVERSIDAD DEL
PACÍFICO, PERÚ



ja.herediap@up.edu.pe

“El impacto de distintos tipos de innovación depende del sector productivo en que opera la empresa”

Introducción

La innovación es clave para promover el crecimiento económico y la competitividad. Por esta razón, se han impulsado una serie de políticas y programas para impulsar su fomento tanto en el ámbito público como el privado; siendo un tema recurrente en discursos y definiciones de políticas públicas y estrategias empresariales. Aunque pocos objetan la necesidad de innovar, es necesario avanzar en la distinción de los tipos de innovaciones que pueden realizar las empresas y el eventual impacto en su desempeño. En este contexto, este artículo busca contribuir a la discusión respecto del tipo de innovación que deben realizar las empresas y a la necesidad de generar programas de fomento específicos para los distintos tipos de innovación, de manera que estos consideren diferencias sectoriales. A continuación se presenta una revisión de las principales clasificaciones de los tipos de innovación, un análisis de los distintos efectos en el caso chileno

y, por último, se presentan reflexiones y sugerencias para gestores de políticas públicas y managers.

Tipos de innovación

La innovación ha sido definida y analizada desde diferentes perspectivas. Estas incluyen enfoques empresariales y enfoques sistémicos como son los clusters, distritos industriales, sistemas regionales de innovación, especialización inteligente entre otros (Crossan y Apaydin, 2010; McCann y Ortega-Argilés, 2015). En el caso específico de las innovaciones a nivel empresarial, se han desarrollado una serie de clasificaciones que se presentan en la Tabla 1. Este proceso ha evolucionado desde tipologías más bien dicotómicas como son las innovaciones administrativas y técnicas o incrementales y radicales, a clasificaciones más complejas (Rowley et al., 2011).



TABLA 1

AUTOR (ES)	TIPOS DE INNOVACIÓN
Schumpeter (1934)	Nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de suministros, explotación de nuevos mercados, nuevas formas de organizar los negocios
Knight (1967)	Innovación de producto o servicio, innovación de producción-procesos, innovación en la estructura organizacional, innovación en personas
Evan (1966)	Innovaciones administrativas y técnicas
Dewar & Button (1986) García & Calantone (2002)	Innovaciones incrementales y radicales
Damanpour (1987)	Innovación técnica, innovación administrativa, innovación auxiliar (requiere que los clientes se involucren)
Cooper (1988)	Innovación administrativa y técnica (incremental o radical), innovación de procesos o producto (incremental o radical)
Christensen et al (2003)	Innovación disruptiva
OECD (2005) Schmidt & Rammer (2007)	Innovación de productos, innovación de procesos (tecnológicas), innovación organizacional, innovación de marketing (no tecnológicas)
Francis & Bessant (2005)	Innovación de productos, innovación de procesos, innovación de posicionamiento (marketing), innovación paradigmática (cambios en los modelos mentales de la organización)
Oke et al. (2007)	Innovación de productos (radical o incremental), innovación de servicios, innovación de procesos (administrativos, servicios o producción)
Rowley et al. (2011)	Innovación de productos (producto, híbrido o servicio), innovación de procesos (técnicos, producción, administrativo, de estructura organizacional, personas y gestión), innovación de posicionamiento (comercial), innovación paradigmática
Kjellberg et al. (2015)	Innovaciones de mercado (cambios en la forma que se hacen los negocios)
Purchase et al (2016)	Innovación técnica, innovación comercial, innovación ambidextra

Tipos de innovación identificados en la literatura



FUENTE: GELDES ET AL (2017).

Los múltiples tipos de innovación muestran que el llamado a las empresas a innovar no es preciso. Cada tipo de innovación requiere de un modelo específico de gestión, en el que confluyen distintos recursos, capacidades y redes de colaboración (Tidd y Bessant, 2014). Además, las distintas innovaciones tienen distintos determinantes y factores que favorecen su desarrollo, como el tamaño de la empresa, si exporta, si realiza investigación y

desarrollo, capacidad de acceso a fuentes de información y financiamiento, entre otros (Schmidt y Rammer, 2007; Geldes y Felzensztein, 2013). Del mismo modo, se suma el hecho que las innovaciones varían en función del territorio y por cada sector económico (Hall y Rosenberg, 2010). En conjunto, estos elementos plantean la necesidad de conocer en más detalle los efectos de las distintas innovaciones en el desempeño de la empresa.

Innovaciones tecnológicas y no tecnológicas

Frente a los diversos tipos de innovación, es conveniente considerar la propuesta del Manual de Oslo (OECD, 2005) que se usa como base para el diseño de las encuestas nacionales de innovación de los países miembros de la OECD, incluido Chile. En este manual se distinguen cuatro tipos de innovaciones que se agrupan en:

innovaciones tecnológicas (innovaciones de productos e innovaciones de procesos) e innovaciones no tecnológicas (innovaciones en marketing e innovaciones organizacionales).

Para analizar los efectos de los distintos tipos de innovación en la empresa, se considera el estudio "Technological and non-technological innovation, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy" (Geldes et al., 2017). Este estudio analiza

los efectos de los distintos tipos de innovaciones en el desempeño innovador y en la propensión a innovar en empresas de los sectores agrícola, manufacturero y servicios. Los datos del estudio corresponden a 2.549 empresas que respondieron la VI Encuesta Nacional de Innovación (2015).

La Tabla 2 presenta los resultados del análisis del efecto de las innovaciones en el desempeño innovador, medido como la relación entre ventas de productos innovadores y los productos totales de la

empresa. Se observa que la innovación en productos juega un rol relevante en las industrias de manufactura y de servicios, y en las tres industrias de forma agregada, lo cual es esperable. Del mismo modo, se aprecia que la innovación organizacional es relevante para el caso de la industria manufacturera. Esto sugiere que los cambios que se realicen en nuevas prácticas y métodos de administración, así como en las relaciones con otros agentes, han tenido un impacto positivo en el desempeño innovador.

Relación entre desempeño innovador y tipos de innovaciones



FUENTE: ADAPTADO DE GELDES ET AL, 2017.

TABLA 2

VARIABLES	AGRICULTURA	MANUFACTURAS	SERVICIOS	TRES INDUSTRIAS
Innovación en productos		*	*	*
Innovación en procesos				
Innovación organizacional		*		
Innovación en marketing				
Ventas				*
Exportaciones		*		
I+D		*	*	*



La Tabla 3 presenta los resultados de estimaciones del efecto de las innovaciones en la propensión a innovar, es decir, en el desarrollo futuro de innovaciones. Se observa que las innovaciones juegan un rol diferente según el tipo de propensión a innovar. Por ejemplo, en el caso de la propensión a innovar en procesos ("Proc"), se ve que la innovación organizacional es relevante para el conjunto de las tres industrias, y en los casos específicos de las industrias de manufacturas y servicios. Esto sugiere que las nuevas prácticas y métodos en administración son relevantes para la innovación en procesos. A su vez se establece que las empresas de las industrias de manufacturas y servicios que realizan innovaciones en marketing, en el futuro lo volverán a hacer. Por último, se observa que la innovación de procesos es clave para realizar innovaciones organizaciones en la agricultura y en el conjunto de las tres industrias.

TABLA 3

TIPOS DE INNOVACIONES	PROPENSIÓN A INNOVAR/SECTOR											
	AGRICULTURA				MANUFACTURAS				SERVICIOS			
	Pdto	Proc	Org	Mkt	Pdto	Proc	Org	Mkt	Pdto	Proc	Org	Mkt
Productos					*				*	*	*	
Procesos			*							*		
Organizacional				*	*	*	*			*	*	
Marketing								*				*

"Pdto": Propensión a innovar en productos; "Proc": Propensión a innovar en procesos; "Org": Propensión a innovaciones organizacionales; "Mkt": Propensión a innovar en marketing. Fuente: Adaptado de Geldes et al (2017).

Propensión
a innovar
y tipos de
innovaciones,
según sector
económico

<<<

Reflexiones finales

Los resultados anteriores muestran que el efecto de los distintos tipos de innovación varía según el sector económico, tanto en el desempeño innovador como en la propensión a innovar. En este contexto, los llamados a "innovar" requieren enfatizar estas diferencias tanto para el diseño de políticas y programas públicos de fomento, como en la elaboración de estrategias empresariales. Específicamente, las políticas para fomentar la innovación debieran considerar diferencias sectoriales. Un ejemplo de esto es lo que hoy se realiza en el Fundación para la Inno-

ción Agraria (FIA), que ha desarrollado distintos instrumentos sectoriales tanto para el desarrollo de productos como para innovar en marketing. Sin embargo, es necesario profundizar en esta distinción en otros programas de fomento.

Por otra parte, para los managers o administradores los resultados de la propensión a innovar muestran una cierta secuencia que debieran seguir las empresas para mejorar su desempeño innovador. Es decir, estos sugieren que innovaciones realizar para innovar en productos, lo que final-

mente es el resultado más atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad de la empresa, y el cual no se puede generalizar para todos los sectores económicos.

Finalmente, surgen una serie de preguntas: ¿En qué medida los programas de fomento de innovación consideran las diferencias sectoriales y territoriales? ¿Qué innovaciones se consideran relevantes en las evaluaciones de los programas competitivos que fomentan la innovación? ¿Las empresas han articulado una ruta para implementar distintos tipos de innovaciones? ■

Referencias

Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, 493-502.

Crossan, M.M. y Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, Vol.47 No.6, 1154-1191.

Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, 675-688.

Deward, R. D. y Button, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Management Science*, Vol. 32, No. 11, 1422-1433

Evan, W. M. (1966). Organizational lag. *Human Organizations*, Vol 25, No. 1, 51-53.

Francis, D. y Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability Development. *Technovation*, Vol. 25, No. 3, 171-183.

García, R. y Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.

Geldes, C. y Felzensztein, C. (2013). Marketing innovations in the agri-business sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol.26. No.1, 108-138.

Geldes, C., Felzensztein, C. y Palacios, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries. The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 61, 55-66.

Hall, B. y Rosenberg, N. (2010). Introduction to Handbook., Hall, B. and Rosenberg, N. (Eds.), *The Handbook of Economics of Innovation*, Vol. 1, Elsevier, North-Holland Publications, Amsterdam, 3-9.

Kjellberg, H., Azimont, F. y Reid, E. (2015). Market innovation processes: Balancing stability and change. *Industrial Marketing Management*, 44, 4-12.

Knight, K. E. (1967). A descriptive model of intra-firm innovation process. *Journal of Management*, Vol. 40, No. 4, 478-496.

McCann, P. y Ortega-Argilés (2015). Smart specialization, regional growth and applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies* Vol. 49, Iss. 8, 1291-1302.

OECD, 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd Edition)*. OECD.

Oke, A., Burke, G. y Myers, A. (2007). Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (7), 735-753.

Purchase, S., Kumn, C. y Orlar, D. (2016). Paths, events and resource use: New developments in understanding innovation process. *Industrial Marketing Management*, 58, 123-136.

Rowley, J., Bargemen, A. y Sam Brook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, 49 (1), 73-86.

Schmidt, T. y Rammer, C. (2007). Non-technological and technological innovation: strange bedfellows? Discussion Paper 07-052, ZEW-Centre for European Economic Research, Mannheim, Germany, 11 September.

Schumpeter, Joseph. 1934. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and business cycle*. Harvard economic studies, 46. Harvard University Press. 255.

Tidd, J. y Bessant, J. (2014). *Strategic innovation management*. Wiley. 417 p.

BIENVENIDO A PENSAR.

ADMISIÓN 2017

Acreditada por 5 años en las 5 áreas: investigación, postgrado, pregrado, vinculación con el medio, gestión institucional.

Somos parte de la Red Global de 200 Universidades Jesuitas.

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

MAGÍSTER

- Economía Aplicada a Políticas Públicas / doble grado con Fordham University*
- Gestión de Personas en Organizaciones / en conjunto con la Facultad de Psicología*
- Economía / doble grado con Georgetown University*
- MBA - Administración de Empresas / opción de obtener el grado de Master of Science in Global Finance, Fordham University, Nueva York.

DIPLOMADOS

- Certificación en Coaching Organizacional
- Auditoría de Fraude Corporativo
- Gestión Tributaria
- Dirección y Gestión de Empresas
- Gestión de Personas
- Gestión Estratégica de las Relaciones Laborales
- Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS)

CARRERAS CONTINUIDAD DE ESTUDIOS

- Ingeniería Comercial*
- Contador Público Auditor

CARRERAS DE PREGRADO

- Ingeniería Comercial*
- Contador Público Auditor
- Gestión de la Información, Bibliotecología y Archivística



UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO

INFORMACIÓN Y CONTACTO
Erasmó Escala 1835 / Metro Los Héroes
Teléfono: (562) 2889 7369
www.fen.uahurtado.cl

www.uahurtado.cl
postgrados@uahurtado.cl



UNIVERSIDAD ACREDITADA / 5 AÑOS
Docencia de pregrado | Vinculación con el medio | Gestión institucional
Docencia de postgrado | Investigación
Desde diciembre 2014 hasta diciembre 2019