



**DOCUMENTOS PLANNING**

Publicación periódica coleccionable

## LA IMPORTANCIA DE LA GERENCIA DE INNOVACIÓN

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

### ¿QUÉ ES LA GERENCIA DE INNOVACIÓN?

Modernamente, a nivel empresarial, innovar es crear, es alterar el modo de hacer las cosas para lograr beneficios adicionales a los que antes se obtenían. **Es hacer algo nuevo o diferente.**

Hay muchas razones por las cuales es necesario innovar. La primera de ellas es para adaptarse al cambiante medio que nos rodea, donde todos los días surgen nuevas tecnologías, conocimientos, competidores, productos sustitutos, sistemas de distribución alternativos, cambios regulatorios, influencia de productores externos, etc.

Una segunda razón, igualmente importante, es que la innovación es una respuesta a las necesidades de la clientela o a modificaciones en la estructura de los mercados. Nuevas tendencias, cambios en los patrones de conducta de los consumidores, decadencia en las ventas, entre otras, suelen ser señales poderosas sobre expectativas diferentes en el mercado. Todo empresario debe estar alerta ante esos signos.

La innovación puede ser fruto, también, de la necesidad de solucionar problemas diversos a nivel empresarial. Procesos ineficientes, baja productividad, exceso de infraestructura, mal servicio, planta de personal creciente, alto volumen de desperdicios, tiempos muertos, grandes inventarios, pérdida de descuentos, rotación inadecuada de personal, etc. Todos estos suelen ser buenas razones para pensar en innovaciones.

Finalmente, un objetivo empresarial irrenunciable es el de ser y hacer las cosas cada vez mejor, agregar valor en todas las actividades que se desarrollan para lograr niveles superiores en el desempeño, la competitividad, la calidad y la productividad. Estos también son un conjunto de excelentes motivos para pensar en innovaciones.

El proceso de innovar no debe ser ocasional ni simplemente presentarse por azar. Es un reto profesional de gran tamaño y puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. Casi es posible afirmar que la empresa que no tenga conciencia de innovación está afectando severamente su supervivencia.

La Gerencia de Innovación es el proceso sistemático y estructurado a través del cual una empresa busca mejorar su posición competitiva en el mercado, alterando el modo tradicional de hacer las cosas para proporcionar nuevas satisfacciones a sus clientes.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia



LA ESTRATEGIA  
DEL CONOCIMIENTO

Genéricamente, la innovación se refiere al producto en sus cualidades y características, a la forma como se distribuye, al servicio que se presta, al mensaje que se ofrece, al precio y los términos de pago, a la oportunidad de entrega, etc. Pero también puede tratarse de la empresa como institución, en su imagen, sus instalaciones, su tecnología, el conocimiento y la disposición de sus empleados, su ubicación geográfica, entre muchos otros frentes.

Hay fuentes potenciales de innovación en la integración vertical de los procesos de producción o en la integración horizontal para generar más valor al mercado, en la fusión de empresas, de mercados, en la integración de productos, en la reducción de tamaños, etc.

Por supuesto, la innovación también puede ser la invención de algo nuevo, distinto, diferente, nunca visto. Aunque algunas veces son accidentales, la gran mayoría de las invenciones se logran tras largos años de investigación y desarrollo. A nivel del mundo, es frecuente encontrar que las empresas más adelantadas invierten por lo menos el 5% de sus ingresos anuales en investigación y desarrollo. Es lo que en nuestro medio denominamos como "comprar futuro".

Cuando se habla de **invención**, se hace referencia a concebir la idea de algo novedoso. Por el contrario, la **innovación** supone que esa idea se desarrolle, se pruebe en el mercado, genere valor económico y se integre a la economía. No basta simplemente pensarla, hay que hacer que el mercado la valore.

**La esencia de la Gerencia de Innovación es generar conocimientos y nuevas ideas y a partir de ellas, crear oportunidades en los productos, en los procesos o en la estructura de organización, que son el origen de toda innovación.**

La innovación es un proceso de cambio y por lo tanto genera resistencias. El temor al cambio, a lo nuevo, a lo desconocido es parte de los retos que la Gerencia de Innovación se propone superar. Hay que familiarizar a las empresas con el cambio, con el progreso, con las nuevas ideas, con otras posibilidades, sin que esto signifique cambiar por cambiar. Los procesos de innovación son actividades conscientes, bien planificadas, claramente evaluadas y técnicamente conducidas.

A nivel empresarial existen tres enfoques principales para desarrollar esta Gerencia, advirtiendo, en primer lugar, que innovar es un concepto que abarca toda la empresa y no sólo a un área o persona en particular. En todos los lugares de la empresa puede haber innovación y por consiguiente, oportunidades de mejoramiento. Estos enfoques son las innovaciones en procesos, productos u organización.

## **INNOVACIÓN EN PROCESOS**

La fuente más potente de innovación se encuentra en el mejoramiento de los procesos empresariales, es decir, la forma como hacemos habitualmente las cosas.

En todo proceso empresarial existe siempre un **objetivo**, es decir, lo que nos proponemos hacer, lo que queremos lograr, con sus características o especificaciones. Alrededor de ese objetivo, existe un conjunto de **recursos** humanos, tecnológicos, físicos, financieros, de información u organización que se aglutinan y coordinan en una forma determinada para lograr el objetivo. Un proceso empresarial supone la existencia de un **procedimiento**, es decir, la forma como hacemos o desarrollamos las actividades que permiten lograr el objetivo.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

Finalmente, debe existir **un instrumento de medida** que permita evaluar si el proceso está cumpliendo el objetivo para el cual fue diseñado, si se comporta en términos normales o si está fuera de control.

**La esencia de la innovación, en este caso, es la convicción de que siempre existirán mejores formas de hacer lo que hacemos.** El estudio sistemático del objetivo, los recursos, el procedimiento y los instrumentos de medida de un proceso ofrecen fuentes ilimitadas de cambio y mejoramiento. Las teorías sobre reingeniería o reinención se fundamentan en este pensamiento. Las técnicas sobre el mejoramiento continuo, la calidad total, el enriquecimiento del trabajo, entre otras, se alimentan también del mismo principio.

El mejoramiento o cambio de los procesos empresariales es una herramienta capaz de producir innovaciones de gran profundidad y duración. Es, por supuesto, una tarea compleja y en ocasiones costosa. Con frecuencia el cambio de procesos obedece a la incorporación de nuevas tecnologías, equipos nuevos, materias primas diferentes, software y hardware moderno, nuevas formulaciones, nuevos sistemas de comunicación, transporte, almacenamiento, entre otros.

### **INNOVACIÓN DE ORGANIZACIÓN**

En ocasiones basta alterar en la forma como estamos estructurados al interior de una empresa para lograr una fuente potencial de innovaciones. **Las mismas personas, en el mismo sitio y aún con las mismas herramientas son capaces de aportar muchas cosas distintas si se organizan en forma diferente.** Frecuentemente el proceso de innovaciones en la organización está acompañado por elementos de nuevo conocimiento, mayor entrenamiento y el desarrollo de otras habilidades.

No es despreciable el número de casos empresariales donde la estructura de organización no acompaña la estrategia y la orientación general de la empresa, causando más problemas que soluciones. Como las personas suelen ser tan "territoriales", defienden con vehemencia lo que hacen y como lo hacen, sin ser conscientes si están obrando dentro de las mejores oportunidades y necesidades de la empresa. Muchas tradiciones, privilegios y pensamientos se ocultan en la estructura de organización de una empresa, lo cual las vuelve extremadamente difíciles de cambiar.

La Gerencia de Innovación está llamada a hacer consciente a la empresa sobre la necesidad de introducir cambios en su estructura de organización. La innovación en organización generalmente no es tan costosa como la que se hace en procesos, pero puede ser igualmente efectiva. Por su parte, esta última suele estar acompañada por innovaciones en la organización que son una respuesta al cambio de procesos.

### **INNOVACIÓN EN PRODUCTOS**

En términos comerciales, este aspecto es igualmente importante. Consiste en cambiar las especificaciones o condiciones de entrega del producto final para satisfacer necesidades del cliente, aprovechar nuevas oportunidades o mejorar la posición competitiva frente a productos sustitutos o ante una mayor agresividad de la competencia.

**La innovación en productos tiene por objeto crear ventajas competitivas y por tanto pretende superar el producto del competidor, antes que simplemente imitarlo.**

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)



Para ello hay que apoyarse en el análisis cuidadoso sobre dónde está el verdadero valor agregado para el cliente, por el cual está dispuesto a pagar y con el que generaría una fidelidad y permanencia como cliente de la empresa.

Con frecuencia la innovación de productos consiste sólo en el cambio o realce de las características, el servicio o el sistema de venta, la promoción y distribución del producto actual (revitalización de productos). Pero, también puede realizarse en el lanzamiento de nuevos productos (nacimiento de productos) o, alternativamente, la supresión de un producto por otro (sustitución de productos).

La innovación de productos puede ser una respuesta a las condiciones y demandas del mercado o una alternativa generada por el uso de nuevas tecnologías o invenciones. Y pueden conducir, a su vez, a cambios en los procesos o en la organización.

**La innovación genera la ventaja del atacante.** El refrán popular dice "quien da primero, da dos veces". Es obvio que una empresa tendrá una ventaja competitiva fundamental si es capaz de desarrollar una Gerencia de Innovación con alto desempeño. Los autores modernos sobre el desarrollo de los países y de las empresas, hablan de la ventaja en costos y en la capacidad de innovación como elementos decisivos para ser competitivos y exitosos en el futuro. Así, los principios básicos que deben acompañar a la Alta Gerencia de las empresas en el mundo globalizado de hoy son: precio competitivo, calidad óptima, buen servicio y tiempo de innovación estratégico.

La Gerencia de innovación es un reto para los países en desarrollo donde muy poco se invierte en innovación, de acuerdo con el número de patentes que se registran cada año por habitante promedio, frente a este mismo registro en los países desarrollados.

## Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

### Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

#### Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#)    ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#)    ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#)    ▪ [Otras publicaciones](#)

#### Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)