

**LA INNOVACIÓN COMO HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO EN LAS
ORGANIZACIONES**

LILIANA MARÍA GUZMÁN PALACIO

**TRABAJO PRESENTADO A:
FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., AÑO 2010**

**LA INNOVACIÓN COMO HERRAMIENTA DE MEJORAMIENTO EN LAS
ORGANIZACIONES**

LILIANA MARÍA GUZMÁN PALACIO

**TRABAJO PRESENTADO A:
FANETH SERRANO LEDESMA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., AÑO 2010**

1. INTRODUCCIÓN

Porque la innovación? Este tema apasionante, es un tema que no solo aplica en las Organizaciones, aplica en nuestra vida; debemos innovar en nuestro hogar, en la preparación de nuevos alimentos, sorprender a nuestro esposo con algo diferente, tratar de descubrir mejores maneras de educar o transmitir los valores a nuestros hijos, innovar en nuestra apariencia, entre otras.

Específicamente en las empresas es un campo que debemos tener en cuenta todo el tiempo, la empresa que no innova tiende a desaparecer. La innovación puede ser descrita como el arte de planear los cambios necesarios para que las empresas puedan sorprender sistemáticamente a sus clientes y así poder generar ventajas competitivas en el corto, mediano y largo plazo¹.

Desafortunadamente el término innovación ha entrado a formar parte del lenguaje común empresarial, sin tener en cuenta la profundidad del concepto. La innovación es un concepto que combina aspectos científicos y empresariales.

La historia de la innovación en las empresas se remonta a personajes que comenzaron siendo científicos y terminaron convertidos en grandes empresarios, como el caso de Henry Ford, altamente conocido en la industria automotriz. Luego el mundo de la innovación se dedicó a crear necesidades para el hogar, las compañías definieron su estrategia basados en la innovación científica, pero teniendo en cuenta las necesidades de las

¹ Diego Parra. El hábito de innovar pag 14

familias, del hogar, de las personas. En este momento la innovación también llegó al mercadeo y la publicidad, observando detenidamente al cliente, segmentándolo de acuerdo a sus necesidades y gustos. En los 80's se presenta la importancia de la tecnología como mecanismo para garantizar la competitividad en las empresas; y éstas comenzaron a aumentar la proporción de utilidades dedicadas a la investigación y desarrollo.

Actualmente los desarrollos tecnológicos no son los únicos importantes, los clientes necesitan valiosas experiencias de compra, del uso de sus productos, se requiere crear relaciones y diseñar productos y servicios donde los consumidores y clientes se sientan únicos.

Generalmente las organizaciones reconocidas como innovadoras son buenas en varios temas simultáneamente, son capaces de generar y aprovechar ideas ganadoras, las venden agresivamente, detectan las tendencias del mercado, cuidan su imagen, son flexibles y reaccionan rápidamente. Las organizaciones innovadoras son capaces de interpretar el día a día en el funcionamiento de su empresa, como posibles oportunidades para mejorar. Siempre están sedientos de la exploración constante.

Este ensayo de grado pretende plasmar de manera sencilla, el poder de la innovación en cualquier tipo de Organización.

En el primer tema se plantea la importancia de la inversión en Innovación para las Organizaciones, definitivamente en este mercado altamente competitivo, el que no innove tiende a desaparecer. Es importante eliminar el paradigma de algunas Organizaciones, que piensan que la innovación es un gasto no

una inversión y profundizar en la generación de valor de las empresas que han invertido en ella.

En el segundo tema se definen las posibles líneas de acción de la innovación en las empresas. En Colombia y en general en Latinoamérica tenemos la creencia que las empresas que pueden innovar, son aquellas que cuentan con grandes recursos y músculo financiero para emprender proyectos gigantes que implican grandes montos de inversión y recursos humanos, logísticos y administrativos. La realidad es que todas las empresas así no tengan muchos recursos pueden innovar; la innovación se puede presentar en diferentes campos, a través del cambio o mejoramiento de procesos, de productos o servicios, de canales de distribución, de la forma como nos comunicamos a nuestros clientes, como generamos alianzas estratégicas, etc.

En el tercer punto se describen los pasos para iniciar un proceso de innovación en las organizaciones, corresponden a pasos y aspectos muy lógicos que permitirán llevar al lector la secuencia lógica de implementación y ejecución de las ideas. En el último punto planteo la importancia de nuestro rol como gerentes en los procesos de innovación, este punto permitirá al lector descubrir las principales virtudes, habilidades, competencias y actitudes que debe tener el Alto Gerente para emprender estos procesos de gran importancia para el mundo empresarial.

Invito a los lectores a sumergirse en el maravilloso mundo de la innovación y a que luego de leer el presente ensayo, se convenzan o fortalezcan sus ideas de la importancia de este tema para nuestro desarrollo profesional y la necesidad en las empresas para su supervivencia.

2. LA IMPORTANCIA DE INVERTIR EN INNOVACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

La innovación es clave para que las empresas puedan mantener su ventaja competitiva. Las empresas que innovan constantemente son las que van a lograr una mayor diferenciación, crecimiento, márgenes y rentabilidad frente a sus competidores.

La mayoría de las empresas se pelean por las mismas oportunidades de negocio, por ejemplo en las empresas de telecomunicaciones, se ve clarísimo que luchan por los mismos productos (línea básica, larga distancia, internet y datos), pero no ven que estos productos en el exterior ya no los cobran, se convierten en el medio para ofrecer diferentes servicios que si son apreciados por los clientes.

Empresas reconocidas internacionalmente como SingTel² están convencidos que para permanecer en el mercado de telecomunicaciones deben diversificar totalmente sus ingresos, priorizar el tema de la innovación y las experiencias con sus clientes y reducir sus costos para poder ser exitosos en el futuro. En esta empresa la innovación es todo lo relacionado con tomar la tecnología y hacerla relevante para el uso de los clientes. Poseen una fábrica de ideas donde permanentemente están en busca de nuevas formas de generarle valor y experiencias a los clientes. A la conclusión que han llegado empresas como ésta, es que existen métodos diferentes de vender un producto, generando un crecimiento diferente basado en modelo de negocios únicos.

² Empresa de Telecomunicaciones de Singapore

La situación de las empresas de telecomunicaciones en Colombia es que cada vez están ganando menos; la razón es que se quedaron adheridas a un modelo de negocios que no funciona, específicamente en ETB (empresa donde laboro), se ve claramente que si no se avanza hacia una empresa disruptora³, es decir hacia una empresa que se salga de lo común, que mejore sus productos o servicios de una manera en que el mercado no se lo espera, su única opción de permanecer en el mercado será que llegue un socio estratégico internacional con el músculo financiero necesario que implemente las acciones que localmente no nos hemos atrevido a realizar.

2.1. La innovación no es un gasto:

Actualmente existe una relación directa entre la innovación y la competitividad, para poder permanecer en un mercado altamente competitivo, las empresas requieren innovar cada vez más no solo en el corto, sino también en el mediano y largo plazo. Lo que debe realizar una empresa es recolectar información para conocer realmente el comportamiento de sus clientes y poder diseñar innovaciones en el corto plazo. El tipo de información cualitativa más importante para poder producir innovaciones en el corto plazo es:

- El conocimiento de la motivación “escondida” que tienen los clientes de comportarse de cierta manera.
- Los reportes de las tendencias, estudios que comprenden información muy valiosa para poder planear una adecuada agenda de innovaciones. Esta información es de suma utilidad para poder planear que tipo de innovaciones conviene desarrollar más rápido.

³ http://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive_technology

- Definición de segmentos: Son grupos de población que comparten los mismos gustos, las mismas emociones. Las empresas innovadoras invierten gran parte del tiempo definiendo a cuales segmentos quieren que lleguen sus productos o servicios

Las innovaciones a largo plazo tienen como objetivo generar nuevos modelos de negocio que conviertan a las empresas en ser pioneras en algún producto o tema específico. Estas innovaciones pueden tardar mucho tiempo en generar resultados y por lo general tienen un riesgo alto con grandes inversiones en tiempo, en dinero y recursos. Pero una vez estos proyectos se lanzan al mercado generan resultados inesperados.

2.2. La generación de valor en empresas que han invertido en Innovación:

El valor resulta de dividir el valor de un producto sobre su precio en el mercado. Los clientes por lógica, buscarán productos o servicios en que la división sea mayor a 1, es decir donde reciban más valor del producto o servicio, de lo que realmente les cuesta.

Las empresas deben propender para que este requerimiento del cliente se cumpla, y para lograrlo deben o disminuir sus costos y gastos o aumentar el valor percibido de sus productos. Para las dos acciones se requiere de innovación. Los programas de mejoramiento continuo, de análisis de procesos, de costeo basado en actividades, etc., contribuyen a que se disminuyan costos, reprocesos, se descubran mejores maneras de hacer las cosas y por ende se disminuyan costos y se mejore la utilidad.

En este campo hay muchas cosas por hacer pero las empresas llegan a un punto en que cada vez es más difícil, por eso toma más importancia

investigar profundamente en la forma en cómo los clientes o consumidores pueden percibir un mayor valor a la hora de comprar un producto o servicio.

El hecho de tener un buen producto es la condición mínima que se requiere para posicionar un producto en el mercado, por eso es importante crear relaciones y experiencias con los clientes. El truco de las empresas radica en aceptar que un modelo de negocios próspero no es determinista, sino que va cambiando continuamente a través del tiempo⁴; la continua generación de experiencias para poder seguir conquistando el mercado, requiere de una cultura innovadora que permanentemente esté generando ideas, pruebe cosas nuevas y las implemente.

Las empresas innovadoras son admiradas y sobresalen de las demás. Sus acciones son las más cotizadas en las bolsas de valores y como resultado en sus estados financieros se muestran muy buenos márgenes de rentabilidad. Hoy en día las empresas destinan cerca del 10% de sus utilidades en reinvertir en procesos de investigación y desarrollo, lastimosamente las empresas colombianas no tienen esa misma perspectiva. Cuando se decide emprender un proceso de innovación en la Organización, los resultados deben ser medibles y cuantificables, lo cual permitirá generar más cultura en la Organización y vender con más facilidad sus beneficios ante la Alta Gerencia. (Ver Anexo 1).

⁴ Diego Parra El hábito de innovar pag 38

3. LAS LINEAS DE ACCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

Grandes teóricos en el tema, han demostrado que existen diferentes formas de innovar que no requieren necesariamente grandes cambios tecnológicos, pueden darse cambios en el modelo de negocios de la organización o cambios en la forma como llega un producto o servicio al cliente final.

Como podemos saber qué tipo de innovaciones aplican para una determinada empresa? Para esto es necesario conocer el portafolio de posibilidades con las que cuenta una empresa para innovar. Las empresas deben entender que innovar es un tema de todos los días que requiere conocimiento y entender los diferentes tipos de innovación.

Según la teoría, existen diferentes tipos de innovación, como las innovaciones incrementales que buscan explotar tecnologías que ya existen en el mercado, es decir, hacer lo mismo pero cada vez mejor; este tipo de innovación no trae grandes cambios en los hábitos de uso o compra del cliente final. También están las innovaciones radicales que son aquellas que implican cambios tecnológicos radicales y revolucionarios donde el uso del producto o servicio cambia completamente (también son llamadas innovaciones discontinuas o tecnologías disruptoras). De otro lado están las innovaciones comerciales que son los cambios que hacen las empresas para entregar de manera diferente los productos o servicios al consumidor final; éstas innovaciones son las que se realizan para eliminar los problemas de estacionalidad de productos, las que se realizan en los puntos de venta para que estos reflejen la personalidad de las marcas de una forma nueva y diferente, las innovaciones en los canales de venta en lugares no

convencionales, entre otras; el objetivo es crear un concepto nuevo del mismo producto. Por último están las innovaciones para reducir costos, el objetivo como su nombre lo dice es bajar los costos, siendo eficientes en el análisis de la estructura de costos de sus productos para determinar que se puede eliminar, modificar o mejorar con el objetivo de ser más competitivo en el mercado.

Existe un espectro muy amplio en el tema de innovación, algunas líneas de acción de la innovación en las empresas son los nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos, nuevas tecnologías, nuevas experiencias, nuevas estrategias (Modelos de negocio), nuevos mercados, nuevos canales de distribución, nuevos canales de comunicación, nuevas alianzas estratégicas.⁵

⁵ Tomado de el Arcoiris de la Innovación, presentación Innovare de Mario Morales

4. EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Dos de los retos fundamentales de las empresas cuando inician un proceso innovador son poder definir un plan de acción ordenado y estructurado y poder medir los progresos en la innovación.⁶

Lo primero que debe tener en cuenta una Organización, es generar una cultura innovadora, es decir, una cultura experta en identificar oportunidades de forma sistemática, no solo en el mercado sino también en posibilidades constantes de mejora en sus procesos internos de trabajo.⁷ La aparición de mentes innovadoras en las empresas requiere de esfuerzo, de despertar la creatividad en las personas, de generarles confianza para que lancen las ideas y poderlas convertir en realidad. La diferencia entre creatividad e innovación es que la creatividad es la capacidad de las personas de pensar y ver las cosas de manera diferente, de generar ideas diferentes, originales; la innovación es la habilidad de generar esas ideas creativas y ser capaces de llevarlas a cabo y volverlas realidad. Cultura Organizacional es todo aquello que se hace de manera normal y lógica, lo que se ajusta a la manera de realizar las cosas en una Organización, es un marco de referencia que nos indica si algo está bien o mal dentro de la Organización. El proceso de transformación de una empresa no es sólo un cambio de estructura o de la tecnología soporte de la operación del negocio, es un cambio cultural que me lleva a nuevas maneras de hacer las cosas, nuevos roles y responsabilidades, nuevas destrezas, conocimientos, habilidades, actitudes,

⁶ SOLANO FUENTES, Guillermo, La innovación en la empresa, Cartilla 9. Diplomado en Creatividad empresarial, Editorial Edeco Ltda, Bogotá, 2008.

⁷ Diego Parra El hábito de innovar pagina 89

conductas y aptitudes, nueva manera de organizarse, nuevas líneas de comunicación y toma de decisiones. Las empresas con culturas innovadoras tienen gente que comparte abiertamente sus ideas y están convencidos que compartiendo esas ideas podrán mejorarse y generar más ideas; son flexibles ante los fracasos y los aceptan como parte del proceso de la innovación. (Ver Anexo 2)

Algunas acciones que permiten estimular la cultura de innovación en una organización son⁸:

- Premiar colectivamente los logros de las personas que generan ideas
- Permitir las fallas y los fracasos, ya que éstas son claves en el proceso de experimentación.
- Estimular la integración de diferentes formas de pensamiento
- Estimular la búsqueda de realizar las cosas de manera diferente
- Reforzar valores y actitudes de apertura al cambio.

Las culturas innovadoras desarrollan sistemas para detectar oportunidades nuevas de negocio todos los días⁹. Se vuelven cazadoras de oportunidades, esto se logra entendiendo las culturas, los comportamientos, los orígenes de las cosas; los clientes finales se están convirtiendo en “cocreadores” de los productos, nos gusta participar en el diseño de los productos, que nos hagan partícipes de lo que nos interesa, de lo que nos gusta. Otra de las maneras de cazar oportunidades y que es aparentemente obvia es la de visitar al consumidor en su vida cotidiana, identificar claramente los “momentos de verdad”, su significado es “cualquier oportunidad de crear una percepción duradera en la mente del cliente nuestro”.¹⁰

⁸ SOLANO FUENTES, Guillermo, La innovación en la empresa, Cartilla 9. Diplomado en Creatividad empresarial, Editorial Edeco Ltda, Bogotá, 2008.

⁹ Diego Parra, el hábito de innovar pagina 163

¹⁰ Tomado de http://www.tafe.swinburne.edu.au/profdev/PD_Day_7August07/cust_service

Otra condición básica que debe cumplir una Organización para acercarse a una cultura innovadora es aumentar su diversidad. En la medida en que las ideas provengan de diferentes personas, la probabilidad de que estas ideas sean más originales, y diferentes será mayor. Para esto la gerencia de talento humano de las organizaciones deben ampliar y mejorar sus procesos de selección, contratar gente con miradas diferentes; empresas como Nike están incluyendo en su Organización antropólogos y menos ingenieros que le permitan inyectar más dinamismo e innovación a sus ideas a través de sus diferentes formas de pensar. La diversidad se debe ver como la capacidad de entender que somos diferentes y poder aprovechar que de esas diferencias pueden generarse oportunidades para la Organización.

Luego de generar y cultivar una cultura innovadora, la Dirección de la Organización debe manifestar en su visión, la intención de ser una empresa innovadora. Los altos directivos deben tener en cuenta que cuando se deciden emprender proyectos de innovación requerirán recursos económicos, humanos, logísticos y tecnológicos para llevarlos a cabo. La innovación pone a la Organización en la necesidad de moverse rápido, moverse antes que la competencia. Estas son decisiones estratégicas que implican riesgo.

Cuando la Organización tiene claro el norte y decide ser una empresa innovadora, viene el proceso de generar ideas, para ello se deben tener en cuenta las oportunidades externas, las competencias internas que tiene la organización, generar la cultura de “ver más allá” independiente del nivel que se encuentre dentro de la Organización, establecer canales de comunicación que permitan escuchar las oportunidades que se generan en la empresa,

diseñar formas de estudiar las tendencias y los comportamientos del mercado, aprender de otras marcas y empresas diferentes a la propia, etc.

Para lograr la generación de ideas se requiere de un pensamiento universal, observar constantemente al competidor, definir y redefinir los problemas, es decir modificar los problemas para darles múltiples versiones y por lo tanto diferentes soluciones. Adicional a esto se requiere brindar a las personas herramientas y metodologías de creatividad los cuales son uno de los pilares para el mejoramiento de la innovación en las Organizaciones. Metodologías como la lluvia de ideas, los mapas mentales¹¹, el método SCAMPER (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner otros usos, Eliminar, y Reducir o aumentar), el pensamiento analógico, etc, permiten romper las barreras de creatividad en las empresas y aumentar los niveles de innovación.

Se continúa con el proceso de selección de ideas, los cuales deben ser lo suficientemente claros y públicos en la Organización para que no altere la Cultura de Innovación; cuando una persona propone una idea y esta no es tomada en cuenta y adicionalmente no se tienen claros los procesos de selección, muy seguramente generará resentimiento al interior de la Organización y no volverá a publicar ideas innovadoras, muy posiblemente las genere, pero no las comunicará. Cuando los criterios son claros nadie se sentirá molesto porque su idea no fue escogida. Uno de los filtros fundamentales de selección es que las ideas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la Organización. Algunos de los métodos utilizados para seleccionar ideas son a través de voto, priorización de criterios como facilidad en la implementación, cobertura de la idea, profundidad, dificultad en que la idea sea copiada por mi competencia, etc.

¹¹ Técnica de anotación creada por Tony Buzan

Cuando ya se tienen seleccionadas las ideas, se continua con el proceso de implementación, en donde generalmente fallan las empresas. Como se dijo anteriormente, la idea que no se implementa se queda solamente en creatividad, la idea que se implementa se llama innovación. Como es una de las etapas más complejas, se requiere experimentar con la idea, evaluar si vale la pena y masificarla hasta hacerla realidad en el mercado. Tener una versión palpable de lo inicialmente propuesto, permite comprender mejor la idea y adelantarse a posibles problemas que antes no eran visibles. Permiten tener una viabilidad del producto con más certeza. La implementación de estas ideas se miden en la efectividad creativa, la cual mide la cantidad de ideas que se convierten finalmente en productos o servicios finales; dentro de este indicador también se tiene en cuenta el tiempo de implementación final de la idea el cual debe ser cada vez más corto.

Un factor importante para tener en cuenta en el proceso de innovación es la gestión del conocimiento o knowledge management; la importancia del conocimiento es que sea difundido de manera efectiva en la organización y permita que llegue a la persona que lo está necesitando para enriquecer las ideas que a futuro serán proyectos de innovación. La gestión del conocimiento debe ir acompañada de una apertura constante que permita estar al tanto de lo que sucede en el mercado. Escuchar a nuestros clientes, entender su comportamiento, observarlos, actuar como ellos, probar los productos, etc, son las principales fuentes de innovación en las Organizaciones. Específicamente en el tema de observación en el momento de usar el producto, ha desarrollado nuevas aproximaciones a los clientes denominadas diseño empático. El diseño empático permite observar al cliente haciendo uso real del producto en su habitad normal.

Otra fuente importante conocimiento y de innovación son las sugerencias, quejas y reclamos de nuestros clientes, en ellas conocemos más a nuestros

clientes y podemos modificar parcial o radicalmente nuestros productos o servicios basados en comportamientos reales. Otra fuente es el tema de vigilancia tecnológica que se explica como “la forma sistemática de captación y análisis de información científico-tecnológica que sirve de apoyo en los procesos de toma de decisiones”¹². A través de estos estudios se puede extraer información sobre tendencias, novedades, inventos, competidores, que pueden de una manera codificada y analizada brindar a la Organización la posibilidad de trazar planes y formular estrategias innovadoras, minimizando la incertidumbre.

Existen diferentes actores que pueden contribuir al proceso de innovación en las Empresas, algunos de ellos son los clientes, de los cuales ya se habló anteriormente, los proveedores, las instituciones de investigación, las universidades, los competidores, el gobierno a través de las entidades que estimulan la investigación, entre otros pueden contribuir a ampliar el panorama de los procesos innovadores. Es importante medir el nivel de innovación en que se encuentra la Organización y los beneficios que se han generado de los procesos innovadores que se han implementado. Algunos indicadores como la cantidad de productos o servicios lanzados al año, los ahorros por mejoras, la cantidad de patentes registradas, las ventas por productos nuevos, permiten mostrar de una manera tangible los resultados exitosos que pueden generar las estrategias de innovación en las Organizaciones.

¹² FUNDACION MADRI+D PARA EL CONOCIMIENTO. VT Madri+d. [En línea]. <<http://www.madrimasd.org/vigTecnologica/Default.asp>>. [Citado el 3 de Noviembre de 2008]

5. EL PAPEL DE LA ALTA GERENCIA EN LOS PROCESOS INNOVADORES EN LAS EMPRESAS

Los gerentes con clase mundial debemos tener mente estratega, debemos producir más con menos insumos, debemos ante todo tener visión global, visión innovadora y visión de futuro.¹³

El pensamiento estratégico del gerente de clase mundial, es aquel con capacidad e innovación permanente, con una clara visión futurista y conocimiento global. También es la capacidad de dar respuestas innovadoras con visión de futuro al desafío y oportunidades en un mundo cada vez más global.

Específicamente en la visión innovadora que es el tema que trata el ensayo, se definen una serie de reglas para ser innovador que fueron tomadas de la asignatura Prospectiva Estratégica recibida en la Especialización. Las reglas más interesantes, simples y que me llaman más la atención son:

- No hay reglas para innovar
- Romper los paradigmas vigentes
- Salirse de las normas, las reglas, de lo común, de lo obvio
- Escuchar a los que piensan diferente a mi
- Escuchar a los marginados, los excluidos
- Creer y confiar en uno mismo
- Tener actitud positiva, no hablar de problemas, hablar de soluciones

¹³ Notas de clase Prospectiva estratégica Profesor Jairo Cesar Laverde Universidad Militar Nueva Granada 2009.

- Fracasar siempre y cuando se convierta en lección
- Dudar y cuestionar
- Ser niños
- Insistir, persistir y no desistir
- Aprender y desaprender
- Observar teniendo una actitud científica

Aunque como dije anteriormente, son reglas que a primera vista son lógicas, nos permiten reflexionar de lo sencillo que es tomar una actitud innovadora.

El papel que debe ejercer un Alto Gerente, es fundamental en la Organización. Si pertenece al nivel directivo, debemos adoptar el rol de avalar el cambio y asumir comportamientos que demuestren que estamos comprometidos con éste. Para esto se requiere promulgar con el ejemplo con nuestros niveles de comportamiento acordes a una cultura innovadora. Esto implica que comencemos a planear el cambio constantemente para garantizar el éxito en el presente y el futuro de la empresa. Las principales virtudes que deben tener los gerentes innovadores son las siguientes:

- Ser líderes, inspirando a nuestro equipo de trabajo en compartir la visión estratégica de la Organización. Esta visión debe ser una visión de futuro, debe ser inspiradora y llamativa. Si la visión es tan clara, que no deja lugar a la imaginación, se vuelve aburrida y poco inspiradora.
- Definir modelos de negocio flexibles, se debe propender por que el modelo de negocios no sea rígido, esto debe ir acompañado por una gerencia flexible y dinámica que pueda enfrentar y asumir los cambios rápidamente y lo más importante, generar dichos cambios para que podamos ser innovadores.

- Modificar los ambientes de trabajo de las personas: La incertidumbre, el riesgo, hacen que las personas piensen y generen más ideas que en un estado de total comodidad. Según estudios plantean que modificar cada cierto tiempo la visión de una empresa y provocar el cambio, son actitudes propias de los gerentes innovadores. En este espacio se deben generar ambientes de dialogo permanente y de cuestionamientos para que las personas puedan comunicar abiertamente sus ideas y estén siempre pensando en la mejor manera de hacer las cosas.

6. CONCLUSIONES

- Hoy en día, la innovación representa un reto mayor; la competencia, las crisis económicas, la rapidez del mercado, las exigencias de los clientes hacen que las Organizaciones deban luchar día a día para mantener a flote la Compañía. Está en la innovación el desafío para lograr mantenerse, permanecer y ser competitivo.
- Generar una cultura de innovación en la empresa es fundamental. La Organización debe mantenerse en un proceso constante de cambios, revisión y acción que permiten que la innovación se convierta en un elemento clave en el avance de los negocios.
- La innovación permite reducir sus costos, a través de encontrar soluciones diferentes para hacer las cosas, haciéndolas más eficientes. La innovación le puede ayudar a las empresas a aumentar sus ventas, adaptando a los productos y servicios cambios que generen valor, encontrando formas de generar nuevos negocios en nuevos segmentos de mercados.
- La innovación no es algo exclusivo de las grandes empresas o las multinacionales. Adicionalmente no necesariamente las empresas deben requerir de muchos recursos para innovar. Innovar es simplemente implementar una nueva idea en la empresa de manera que le produzca valor al cliente.

7. RECOMENDACIONES

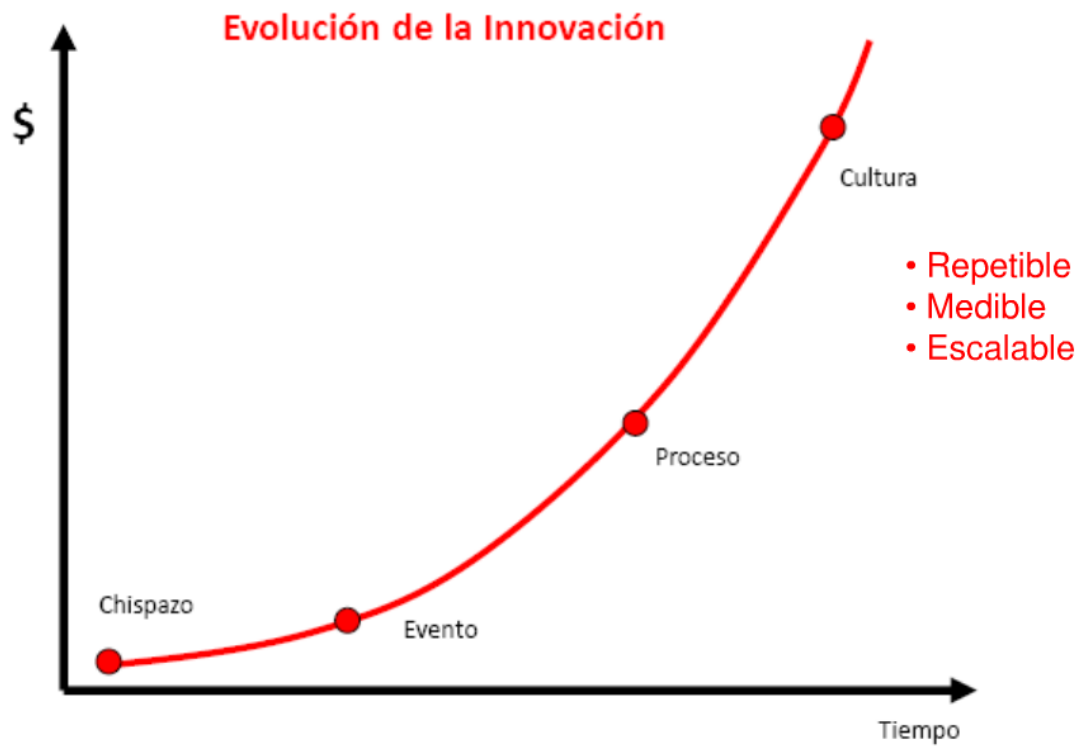
Hoy día las Empresas deben estar convencidos que el camino de la Innovación es la vía para la supervivencia en el mundo competitivo actual. Las Organizaciones deben cambiar la perspectiva de que la innovación es un gasto, deben tener la convicción que la es una inversión y que esto hará que la Organización sea cada vez más competitiva, rentable, exitosa, generadora de valor y perdurable.

ANEXO 1. METRICAS DE INNOVACIÓN

Métricas de Innovación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de ideas por empleado por año (1)	0.10	0.20	0.30	0.40	0.50
Total de ideas por año	141	286	433	583	736
Tasa de implementación	2%	3%	4%	5%	5%
Ideas implementadas por año	3	9	17	9	37
% de empleados capacitados en innovación	25%	50%	75%	100%	100%
Ingresos por Innovación	\$	\$	\$	\$	\$

(1) Considera un crecimiento anual de empleados del 1%

ANEXO 2. EVOLUCIÓN DE LA INNOVACIÓN



BIBLIOGRAFÍA

CHAN KIM, w. y MAUBORGENE, Renée, La estrategia del océano azul, Editorial Norma, Bogotá, 2005

DRUKER, Peter, La innovación y el empresariado innovador, Editorial Suramericana, Buenos Aires, 1987

HARVARD BUSSINESS REVIEW, Creatividad e Innovación. Deusto, 2000

LAVERDE, Jairo Cesar, Presentación asignatura Prospectiva Estratégica, UMNG, 2009

MORALES, Mario, El que no innova “está frito”, Revista Gestión y Competitividad, República Dominicana, Julio 2009

PARRA, Diego, El hábito de innovar, Editorial Nomos, Bogotá, 2006

REVISTA DINERO. Edición especial Innovación. Octubre de 2006.

REVISTA PODER. Edición Innovación en la mira. Septiembre de 2006.

SOLANO FUENTES, Guillermo, La innovación en la empresa, Cartilla 9. Diplomado en Creatividad empresarial, Editorial Edeco Ltda, Bogotá, 2008.

CIBERGRAFIA

<http://www.madrimasd.org/vigTecnologica/Default.asp>

http://www.tafe.swinburne.edu.au/profdev/PD_Day_7August07/cust_service

http://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive_technology