





OSCAR ALBERTO  
OCHOA GONZÁLEZ

*Director de Investigación y Desarrollo,  
Negocio Cárnico - Grupo Nutresa,  
Gerencia Comercial.  
Medellín - Colombia*

*Correo electrónico:  
ochoag.oscar@gmail.com*

## INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA EN UNA COMPAÑÍA MULTI-LATINA COLOMBIANA



# Resumen



**L**a innovación es un proceso que parte de personas que son capaces de ver las cosas distintas, que ven en lo cotidiano las grandes oportunidades que mejoran las condiciones de la sociedad que las rodea. Un innovador tiene como su principal recurso la creatividad que le permite traducir sus observaciones de lo cotidiano en ideas llenas de novedad, también debe enfrentar la incertidumbre que acompaña la necesidad de convertir sus ideas en realidades que se transformen en resultados que la sociedad perciba y valore. Ahora, la pregunta que trata de resolver este ensayo es ¿Cómo hacen las grandes organizaciones de nuestro entorno para incorporar la innovación en sus actividades cotidianas y lograr generar bienestar a la sociedad en la que actúan? La respuesta a esta pregunta se puede construir desde varios enfoques, en este caso el enfoque será desde la relación que existe entre la estrategia de la organización y la forma como se incorpora la innovación. Se resalta la importancia de hacer que la innovación suceda de forma deliberada y que se convierta en una palanca para lograr cumplir con los objetivos que la organización se fija. Finalmente, se propone como respuesta a la pregunta la importancia que para las organizaciones tiene contar con un sistema de innovación.

**Palabras clave:** Innovación; Estrategia; Sistema de Innovación.



## 1. ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

El entorno en el que se mueven las empresas está en continua evolución, los últimos años se han caracterizado por cambios profundos en la forma como el consumidor se acerca a los productos y servicios que requiere, la tecnología habilita el surgimiento de nuevos canales de comercialización, las redes sociales acortan los tiempos en los que las noticias se difunden, el cuidado por el medio ambiente es una condición necesaria para las empresas, la ciencia desarrolla nuevos conocimientos que transforman los estilos de vida de generaciones completas. Se podría continuar con esta lista de ejemplos de las cosas que han cambiando en el entorno, sin embargo, estos son suficientes para ilustrar lo que enfrentan las empresas hoy y lo que deberán seguir enfrentando en el futuro. Lo importante de todo esto es identificar los protagonistas que hacen posible que todo esto suceda, sin lugar a dudas son personas, y las organizaciones a las que pertenecen, las que fueron capaces de observar las cosas cotidianas de una forma diferente y convertirlas en ideas novedosas. Slywotzky y Weber, en su libro titulado Demanda, proponen, *“las empresas deben crear lo que las personas desean antes de que sepan qué quieren”*, esta es la forma como pueden crear la demanda por nuevas cosas (Slywotzky, A.J y Weber,K, 2012).

La novedad de algunas ideas no es suficiente para lograr que el entorno cambie y estas sean adoptadas por la comunidad, es muy importante que las ideas sean convertidas en propuestas de valor para usuarios actuales dispuestos a evolucionar o para nuevos usuarios que descubren el valor de las propuestas. Convertir ideas en nuevas opciones para el mercado tiene asociado enfrentar la incertidumbre que todo cambio implica, especialmente cuando estos no solo modifican de forma significativa lo cotidiano sino que producen una transformación completa y radical. En muchas ocasiones las personas protagonistas de estas ideas novedosas están en grandes compañías que son protagonistas permanentes de la evolución del mercado local y regional (Kennedy, Whiteman y Ende, 2017).

Las compañías que cuentan con marcas líderes y participaciones importantes en el mercado, generalmente están dispuestas a asumir pocos riesgos, tratan de desarrollar iniciativas donde se tiene una baja incertidumbre y donde es posible controlar las principales variables involucradas. Para estas organizaciones, los objetivos estratégicos de largo plazo se convierten en la hoja de ruta que direcciona sus acciones y es el espacio en el que la innovación se convierte en una de las palancas para cumplir con sus objetivos. Una innovación articulada con la mirada de largo plazo, sin perder de vista las acciones que es necesario realizar en el corto plazo, es la forma como las grandes organizaciones pueden retar sus propios paradigmas y gestionar la incertidumbre de nuevas propuestas para los mercados en los que actúan (Skarzynski y Gibson, 2008).



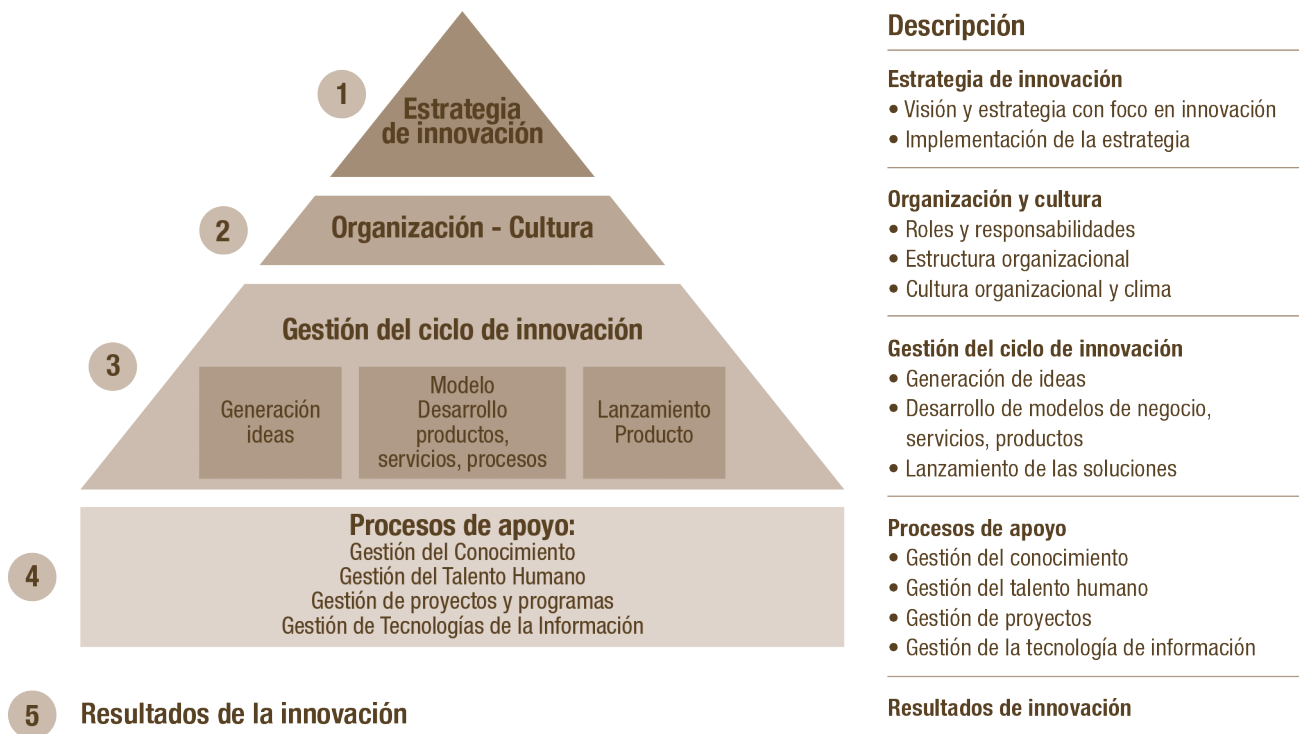
Una innovación articulada con la estrategia requiere que se cuente con unos elementos que sean gestionados de forma adecuada para que la innovación apoye de forma efectiva el logro de los objetivos planteados en la estrategia. Uno de los principales elementos está relacionado con la incorporación en la cultura de la organización de comportamientos que hagan que las personas con ideas creativas tengan el espacio para desarrollarlas. Adicionalmente, la organización debe contar con herramientas y recursos para hacer que la innovación suceda. Una cultura que promueve la innovación apoyada con herramientas para hacer que suceda es la forma como las empresas logran convertir la innovación en una palanca para el cumplimiento de sus objetivos. Grandes multinacionales, como Procter and Gamble, lograron cambiar el juego en las categorías en las que participaba impulsando el crecimiento de sus ingresos y utilidades mediante la innovación (Lafley, A.G. y Charan, R., 2009)

Para que la innovación suceda, las organizaciones deben estar preparadas, deben contar con estructuras que les permitan gestionar a las personas, los procesos y los recursos que apoyan la innovación. En nuestro medio algunas organizaciones han diseñado sus propios sistemas de innovación para garantizar que se cuenta con una forma sistemática de provocarla. Para ilustrar con un caso concreto se presenta el de una multi-latina procesadora de alimentos, esta empresa desarrolló su modelo de innovación tomando como referencia conceptual la propuesta desarrollada por Kearney y conocida como *House of Innovation*, (Engel, K y Diedrichs, E., 2012).

En la Figura 1 se presenta el modelo de *House of Innovation* propuesto por Kearney, el cual está compuesto por cinco elementos (Engel, K y Diedrichs, E., 2012):

- Estrategia de Innovación: este elemento contiene la visión y enfoque estratégico en innovación y la implementación de la estrategia.
- Organización y cultura de la innovación: este elemento incluye los roles y responsabilidades, la estructura organizacional y la cultura organizacional.
- Gestión del ciclo de vida de la innovación: este elemento incluye la gestión de las ideas, el desarrollo de la solución y el lanzamiento al mercado.
- Factores de apoyo: este elemento incluye la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento, la gestión del talento humano, entre otros.
- Resultados de la innovación.

**Figura 1.** *House of Innovation* A.T. Kearney



Luego de hacer este recorrido por algunos conceptos de innovación y definiendo que las grandes compañías pueden hacer que la innovación suceda de forma sistemática contando

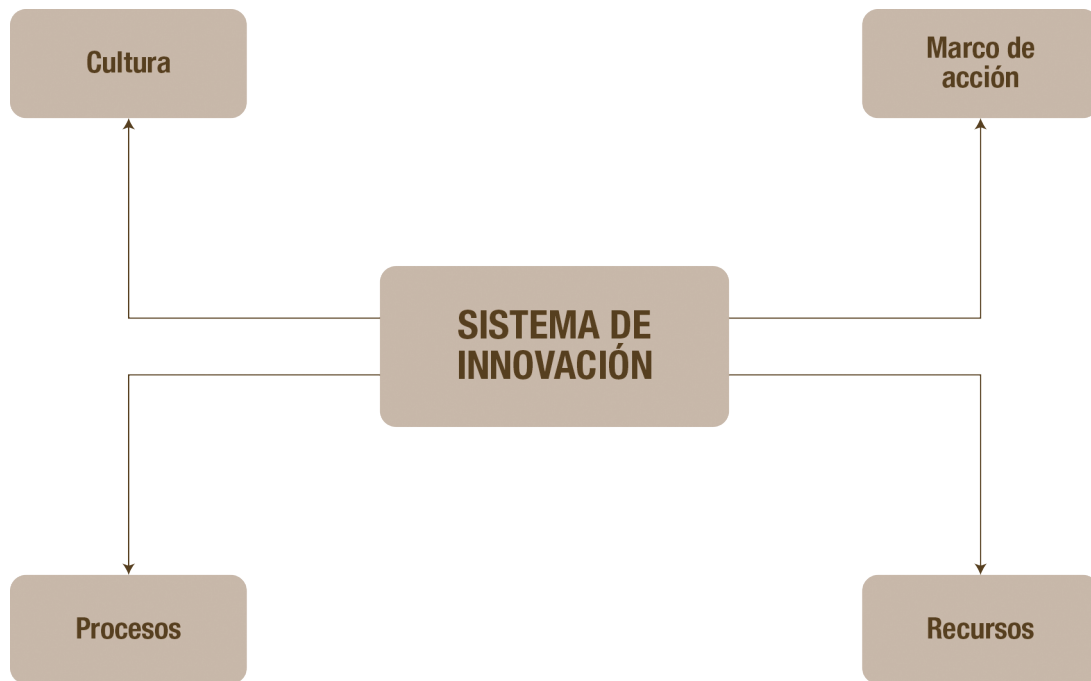
con un sistema de innovación que se articula con los objetivos estratégicos, veamos cómo está diseñado el modelo de innovación de una empresa multi-latina.

## 2. SISTEMA DE INNOVACIÓN

El sistema de innovación de esta empresa está conformado por cuatro elementos básicos: marco de acción, cultura, procesos y recursos. Cada uno de ellos fue concebido con el propósito de lograr que la innovación se convierta en una palanca del crecimiento de la organización. En la Figura 2 se presentan los elementos del sistema de innovación.



**Figura 2.** Sistema de innovación multi-latina local



El marco de acción determina la conexión con la estrategia de la organización, define en que campos se puede hacer la innovación, que indicadores miden la gestión del sistema. Este elemento contiene la estrategia y la gobernabilidad de la innovación en la organización. Es un elemento que conecta el sistema con la estrategia y orienta su gestión (Jhonson y Bate, 2013).

El segundo elemento que compone el sistema es la cultura, este garantiza que existan unos comportamientos que promuevan la innovación y que se incorporen rasgos de innovación en el comportamiento de las personas que hacen parte de la organización. Como parte de la cultura de la organización se promueve que exista tolerancia al fracaso, gestión de la incerti-





dumbre, asumir riesgos controlados, trabajo en equipo, pensar formas diferentes de hacer las cosas en cada puesto de trabajo, entre otros.

El tercer elemento son los procesos que habilitan la innovación, este elemento está constituido por las herramientas que hacen que la innovación suceda de forma sistemática, que se pueda provocar de forma deliberada. Contar con procesos articulados, con responsables claros y conectados con la estrategia le permite a la organización gestionar la incertidumbre asociada a algunas iniciativas que hacen parte del plan estratégico y táctico.

Por último, tenemos el cuarto elemento que son los recursos disponibles para las actividades relacionadas con la innovación, los recursos que hacen parte del sistema de innovación son las personas formadas para liderar los procesos que habilitan la innovación, la infraestructura de laboratorios y plantas piloto, los montos en dinero que se asignan a las actividades del sistema y las redes de colaboración en las que se integran los profesionales de la compañía.

El sistema de innovación descrito es el resultado de la transformación del propuesto por

Kearney, *House of Innovation*, en el que incorporaron elementos propios de la organización, de sus experiencias iniciales en innovación, del conocimiento de la región en la que actúa la organización y del criterio de los profesionales encargados de gestionar la innovación (Engel, K y Diedrichs, E., 2012). Un asunto relevante de contar con un sistema ajustado a las necesidades y visión de futuro es poder hacer una gestión articulada con todos los frentes que hacen parte de la visión y misión de la compañía. También es importante destacar que la organización debe ocuparse de mantener vigentes cada una los recursos y procesos que hacen parte del sistema.

Para esta compañía, contar con este sistema le ha permitido incorporar la innovación en sus actividades cotidianas y lograr generar bienestar a la sociedad en la que actúan. La forma como articula sus procesos, la conexión que estos tienen con la estrategia y las personas que hacen parte del sistema, le permiten gestionar de forma adecuada la incertidumbre asociada a los proyectos de innovación. Un elemento importante para que esto suceda son los procesos, por lo tanto es importante describirlos para comprender cada uno de ellos que rol desempeña en hacer que la innovación suceda.

### 3. LOS PROCESOS PARA LA INNOVACIÓN

Los procesos para la innovación son las herramientas para hacer que la innovación suceda y aportar para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Estas herramientas están concebidas de forma que su ejecución articulada permita hacer una gestión exitosa de la innovación. El sistema cuenta con siete procesos, ellos son: prospectiva, vigilancia estratégica, investigación básica y aplicada, innovación abierta, desarrollo de soluciones, protección de los resultados de propiedad intelectual y gestión del conocimiento.

El proceso de la prospectiva es fundamental para el sistema de innovación, ya que permite tener un horizonte de largo plazo, los escenarios de futuro diseñados por la organización permiten tener, entre otras cosas, focos relevantes para orientar la innovación. La prospectiva y el marco de referencia hacen que la innovación esté conectada con la estrategia de largo plazo, define el escenario que la organización desea alcanzar. Un segundo proceso fundamental para hacer que la innovación suceda es la vigilancia estratégica, mediante este proceso se capturan señales relevantes del entorno en el que actúa la organización, permite conocer lo que pasa en el presente e identificar de manera

temprana señales relevantes para la actuación en el corto plazo y para definir acciones de cara a alcanzar el escenario deseado definido en el proceso prospectivo. Estos dos procesos son fundamentales para el sistema de innovación, la combinación de ambos sirve para definir las brechas que debe cerrar la organización en su deseo de lograr el escenario de futuro definido.

Una vez identificadas las brechas entre el presente de la organización y el escenario de futuro deseado, el sistema de innovación cuenta con tres procesos para desarrollar nuevos conocimientos que le permiten cerrarlas, estos procesos son la investigación básica y aplicada, la innovación abierta y el desarrollo de soluciones. La investigación se utiliza cuando la organización necesita desarrollar nuevos conocimientos que son parte de la actividad medular del negocio, conocimiento que hace diferente la forma de actuar de la organización en el mercado (Zhang y Tang, 2017). Otra forma de cerrar las brechas es utilizando el conocimiento que se encuentra en el medio y que otros actores del ecosistema de innovación han desarrollado o pueden desarrollar para la organización, en este caso se utiliza el proceso de innovación abierta (Guo, Zhen, An y Peng, 2017). Este proceso de innovación abierta le aporta agilidad a la innovación ya que la velocidad con la que se obtienen soluciones en el entorno es superior a la que se tiene cuando se utilizan

“  
La  
prospectiva  
y el marco de  
referencia  
hacen que la  
innovación  
esté conectada  
con la estrategia  
de largo  
plazo...  
”

recursos propios, además de garantizar la conexión permanente con las redes de colaboración que son fundamentales para lograr una innovación efectiva (Ettlinger, 2017; Kratzer, Meissner y Roud, 2017). En tercer lugar, algunas de las brechas se cierran usando el conocimiento que ya se tiene, en este caso se utiliza el proceso de desarrollo de soluciones. Este proceso permite materializar y utilizar todos los conocimientos adquiridos por los procesos anteriores.

Por último, el sistema cuenta con dos procesos que tienen como propósito velar por la conservación de los conocimientos adquiridos en los demás procesos, la protección de la propiedad intelectual y la gestión del conocimiento. En el caso del proceso de protección se busca garantizar que los nuevos conocimientos que la organización adquiere, y que la hacen diferente en el mercado, se conserven como una ventaja

competitiva, para lograrlo se utilizan las patentes de invención, los modelos de utilidad, los secretos industriales y los derechos de autor. El proceso de gestión del conocimiento se ocupa de garantizar que el conocimiento esté disponible para los miembros de la organización que lo requieran, documentarlo para que sea un activo de la organización y no un conocimiento exclusivo de las personas que lo desarrollan.

Un sistema de innovación que cuenta con procesos formales, bien estructurados y ejecutados de forma articulada, le permite a la organización tener focos claros de innovación, gestionar la incertidumbre de enfrentar escenarios futuros retadores y desarrollar las capacidades organizacionales para mantenerse en un entorno en constante cambio. En la Figura 3 se presentan los procesos para la innovación y la forma como están articulados.

**Figura 3.** *Procesos para la innovación*



# Conclusiones

Las grandes compañías incorporan la innovación en sus actividades cotidianas y la convierten en una palanca para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos desarrollando modelos que les permiten hacer que la innovación suceda de forma sistemática.

Un sistema de innovación estructurado incluye como elementos fundamentales una conexión explícita con los objetivos estratégicos de la organización, requiere una cultura que promueva la innovación, unos procesos que hagan que la innovación suceda y unos recursos externos e internos que apoyen el logro de los resultados deseados.

El sistema de innovación debe garantizar la conexión con redes de colaboración externas que agreguen recursos a la gestión dentro de la organización. La velocidad con la que cambia el juego es muy alta y es poco probable que un actor aislado logre hacerlo mejor que una red de colaboración.

# Referencias

- Slywotzky, A. y Weber, K. (2012). *Demanda: Crear lo que las personas desean antes de que sepan qué quieren*. Bogotá. Carvajal.
- Kennedy, S., Whiteman, G. y Ende, J. (2017). *Radical Innovation for Sustainability: The Power of Strategy and Open Innovation*. Long Range Planning. Article en impresión, (1-14)
- Lafley, A.G. y Charan, R. (2009). *Cambio de Juego. Cómo impulsar el crecimiento de los ingresos y de las utilidades mediante la innovación*. Bogotá. Norma
- Engel, K. y Diedrichs, E. (2012). *How to deal with innovation management when you are small?* (Tomado de: [www.improve-innovation.eu](http://www.improve-innovation.eu)).
- Zhang, G. y Tang, T. (2017). *How could firm's internal R & D collaboration bring more innovation?* Technological Forecasting & Social Change. Artículo en impresión.
- Guo, W., Zheng, Q., An, W. y Peng, W. (2017). *User roles and contributions during the new product development process in collaborative innovation communities*. Applied Ergonomics, 63, 106-104.
- Ettlinger, N. (2017). *Open innovation and its discontents*. Geoforum, 80, 61-71.
- Kratzer, J., Meissner, D. y Roud, V. (2017). *Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference*. Technological Forecasting & Social Change, 119, 128-138.
- Johnson, R.E. y Bate, D. (2013). *The Power of strategy innovation*. New York, AMACOM.
- Skarzynski, P. y Gibson, R. (2008). *Innovation to the core*. Boston, Harvard Business Press.

