

PROYECTO GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
(Aplicado a Health and Care Colombia SAS)

MANUEL FERNANDO PINILLA MONROY



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
CHIA
2012

PROYECTO GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
(Aplicado a Health and Care Colombia SAS)

MANUEL FERNANDO PINILLA MONROY

Trabajo de monografía para optar el Título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA COMERCIAL
Con
ENFASIS EN VENTAS

Director
RAFAEL GUILLERMO RICARDO BRAY



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
CHIA
2012

CONTENIDO

- 1. EL CONCEPTO DE LA INNOVACION EN SENTIDO AMPLIO**
- 2. LAS DIFERENTES CLASES DE INNOVACION**
 - 2.1 La Innovación Tecnológica
 - 2.2 La Innovación Organizativa
- 3. EL MODELO EMPRESARIAL DE LA INNOVACION EN SENTIDO AMPLIO**
- 4. OPTAR POR LA INNOVACION**
 - 4.1 La Cultura
 - 4.2 La Estrategia de Innovación
 - 4.3 La Planificación
- 5. LA INNOVACION COMO OPERACIÓN**
 - 5.1 Los procesos de la Innovación
 - 5.1.1 La Generación y adquisición de nuevo conocimiento
 - 5.1.2 El diseño y las pruebas
 - 5.1.3 La preparación para la implementación
 - 5.2 Las personas y los medios
 - 5.3 Las herramientas de gestión
 - 5.3.1 La Vigilancia
 - 5.3.2 Focalización
 - 5.3.3 Capacitación
 - 5.3.4 La Implantación
 - 5.3.5 El aprendizaje y la mejora continua
- 6. VALORIZACIÓN DE LA INNOVACION**
 - 6.1 La comercialización de nuevos productos
 - 6.2 El aumento de la eficiencia
 - 6.3 La capitalización del valor en las innovaciones

Bibliografía

ANEXOS

INFORMACION GENERAL DE LA COMPAÑÍA

ANALISIS DE RESULTADOS

CUESTIONARIO APLICADO

RESULTADO DE LA ENCUESTA (TABULACION)

RECOMENDACIONES FINALES

MODOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Gestión de la innovación y el direccionamiento estratégico de las empresas hacia el cambio constante y a la propuesta de nuevas y mejores ideas que potencialicen la optimización de los recursos humanos y económicos de las empresas se ha convertido en el pilar fundamental de desarrollo de todas las empresas en el ámbito mundial. La creación de nuevos productos, ideas, técnicas de venta, procesos de producción y el acompañamiento constante de los clientes son los instrumentos gerenciales¹ para generar el desarrollo y crecimiento de las empresas.

En esta investigación se busca conocer uno de los procesos mas controversiales de innovación al interior de una prestigiosa empresa que basa su core de negocio en el mercadeo directo usando como principal canal emisor, los medios impresos, televisivos y radiales del país, tratando de llegar con ideas a mas personas diariamente y creciendo a pasos agigantados anualmente.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Por lo ya expuesto, esta investigación tiene como objetivos los siguientes:

Objetivo general

Conocer los modos de gestión de la innovación al interior de HEALTH AND CARE COLOMBIA S.A.S.

¹ La gestión de la innovación en 8 pasos. Negocios y Emprendimiento website <http://negociosyemprendimiento.com/la-gestion-de-la-innovacion-en-8-pasos/>

Objetivos específicos

Describir y analizar como la organización ha incluido el proceso de innovación dentro de la estrategia de crecimiento y conocer su efectividad al interior de la cultura organizacional.

Describir y analizar cómo la organización lleva acabo el proceso de innovación, en sus relaciones públicas y con ello el manejo de las herramientas de gestión.

Describir como el proceso de innovación determina el aumento de la eficiencia del capital humano de la organización y de sus procesos.

Describir y analizar como se capitaliza el valor de la innovación frente a los aspectos más importantes de la empresa (publicidad – ventas)

MARCO TEÓRICO

Dado que el estudio que se propone es su réplica, el marco teórico se basa en el modelo conceptual adoptado para la investigación realizada en España y mencionada anteriormente.

1. EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN EN SENTIDO AMPLIO

La innovación es mucho más que crear o tener ideas; es la comercialización de las invenciones o ideas². En pocas palabras la Innovación se fundamenta en la cadena de cambios basada en los conocimientos y experiencias que tiene como fin último la creación de valor y el crecimiento constante, en este caso de estudio: las empresas.

En toda empresa u organización, esta serie de cambios debe estar orientada en la creación de nuevos bienes y/o servicios, y así mismo en la optimización del modo de producción teniendo como parámetro básico la optimización de sus procesos y el debido aprovechamiento del capital humano de la empresa.

Para una innovación concreta y constante es competente varios tipos de conocimiento dentro de los procesos de innovación al interior de la empresa basados en las tecnologías de la información y de la comunicación, y así mismo la trascendencia de los conocimientos comerciales y de la organización.

En un mercado constantemente cambiante, más conocedor y por ende más exigente es fundamental la incorporación de procesos innovadores que den giros constantes al entorno empresarial y obviamente a su forma de operar. La cantidad de conocimiento de cada uno de los entes de las empresas puede materializar rápidamente la ocasión perfecta no solo para generar valor a la organización, sino a potencializar la efectividad de sus procesos y por ende un mayor rubro con su actividad.

² Reamy Arteaga. Columnista ¿Qué es la Innovación? <http://mx.hsmglobal.com/notas/53661-inn.>

2. LAS DIFERENTES CLASES DE INNOVACIÓN

Para clasificar la innovación es primordial tener en cuenta que deben dividirse en 3 universos que aunque son distintos están plenamente ligados a la cadena cambiante de la organización. Estos tres grandes grupos se fundamentan de la siguiente manera: INNOVACIONES TECNOLÓGICAS, INNOVACIONES ORGANIZATIVAS E INNOVACIONES COMERCIALES.

2.1 La innovación tecnológica

Cuando hablamos de INNOVACIONES TECNOLOGICAS nos referimos al uso de nuevas tecnologías o de tecnologías ya existentes o su directa combinación para procurar productos mucho mejores, más exitosos y con un canal de producción, venta o suministro más eficaz.

En este universo es importante resaltar que las Innovaciones tecnológicas no solo pueden estar ligadas a los procesos de información, comunicación o en la implementación de procesos de producción, sino que también se puede correlacionar a las innovaciones tecnológicas del servicio; bien sea de aquellos que ya existen o de nuevos que están por salir generando mejoras sustanciales y generando un mayor rubro a la organización.

Teniendo en cuenta que la innovación se define como la transformación de una idea en un producto o servicio nuevo o mejorado; en un proceso operativo en la industria o el comercio, o en una nueva metodología para la organización social trasciende en el cubrimiento de todas las etapas científicas, técnicas, comerciales y financieras, necesarias para el desarrollo y comercialización exitosa del nuevo o mejorado producto, proceso o servicio social. El acto por el cual se introduce por primera vez un cambio tecnológico en un organismo o empresa se denomina **innovación tecnológica**.

Los pilares de la innovación tecnológica deben estar directamente relacionados a:

- Eficiencia
- Competitividad
- Calidad

Los proyectos de innovación tecnológica se caracterizan por llegar hasta final del proceso es decir, hasta cerrar el ciclo que se alcanzan desde la creación, pasando por el desarrollo tecnológico y su producción a escala comercializable competitivamente.

En dichos proyectos se deben tener en cuenta 3 elementos principales:

Resultados esperados

- Producción comercial de nuevos productos
- Aplicación comercial de nuevos procesos o sistemas

Indicadores de ÉXITO

- Rentabilidad económica y financiera de la inversión
- Crecimiento de las ventas

Requerimientos críticos

- Identificación de necesidades de mercado
- Capacidad de gestión tecnológica de la organización

En resumidas cuentas este tipo de innovación debe ara alcanzar indicadores de impacto en nuestro sector, que sean cuantitativamente y cualitativamente superiores, sobre la base de la eficiencia, productividad, sostenibilidad y competitividad, con vistas a la capitalización del valor de la innovación.

2.2 La Innovación Organizativa

Este es uno de los universos más importantes dentro de la gestión de la innovación al interior de las organizaciones. Esto se debe a que se basa directamente en el conocimiento gerencial y se distingue porque se deben considerar nuevos métodos en las prácticas de negocio de la empresa, de la asignación de tareas, responsabilidades y metas a cada uno de los que conforman su capital humano como el directo relacionamiento con las audiencias externas conocidas como los stakeholders.

Según el Manual de Oslo la innovación al interior de la organización se produce cuando se dan alguno de estos tres supuestos:

- Introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas.
- Introducción de un nuevo método organizativo en la organización del lugar de trabajo.
- Introducción de un nuevo método organizativo en la organización de las relaciones exteriores de la empresa.

Cuando la empresa introduce una innovación de organización trasciende a buscar la mejora de los resultados de la misma con la implantación de métodos reflejados en la reducción de los costes administrativos, el “improvement” del nivel de satisfacción de su capital humano en su funcionalidad, reduciendo los costos de sus procesos de producción etc.

Cuando hablamos de la implementación de nuevos métodos y del mejoramiento de las prácticas empresariales, se hace un directo relacionamiento a la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas, las tareas, las funciones y los procedimientos de gestión de los trabajos y de quien lo ejecuta: el capital humano. Como tal lo describe el libro “El Futuro de la Organización” de Gary Hamel: Lo que no se mide no se controla. Si queremos establecer algún ejemplo en esta línea de implementación en el proceso de innovación organizativa

podemos incorporar un sistema de gestión de las operaciones de la empresa o la implantación de un sistema de gestión de calidad.

Según el magazín Bloomberg Business Week cuando nos referimos a innovaciones en la organización del lugar de trabajo, este tipo de innovaciones se produce cuando hay nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados y para la división del trabajo entre las unidades organizativas de la empresa, así como nuevos conceptos de estructuración a nivel empresarial, por ejemplo la integración de distintas actividades de la empresa.

2.3 La Innovación Comercial

Este universo se constituye principalmente en las bases del Marketing y en la aplicación de nuevas metodologías de comercialización referente al mercadeo y a las ventas. Vale aclarar que este proceso se fundamenta en los cambios que ocurran desde la apariencia del bien o servicio, sus canales de publicidad, su venta y la asignación del PVP.

Innovar en la estrategia comercial es una de las herramientas indispensables a implementar en una empresa para lograr una mejor asignación de los recursos y de una manera más eficaz.

Utilizar un sistema de comercialización puede consistir en cambios significativos en diseño, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una **ruptura** fundamental con lo realizado anteriormente.

3. EL MODELO EMPRESARIAL DE LA INNOVACIÓN EN SENTIDO AMPLIO

Cotec define la innovación en sentido amplio como todo cambio basado en conocimiento, que genera valor. Aunque son muchas las innovaciones basadas en la aplicación de conocimiento procedente de las ciencias exactas y naturales, probablemente son más, sobre todo en los sectores de servicios, las fundamentadas en inteligencia de mercados, prácticas de negocio, cultura socioeconómica o en una mezcla de todos o parte de estos saberes. El modelo de innovación en sentido amplio que aquí se describe puede ser un instrumento útil para que las empresas mejoren su actividad innovadora, sea cual fuere su nivel actual de compromiso con ella o la clase de innovación por la que están optando o quieran optar en el futuro.

La identificación de las cualidades que pesan al interior de una empresa al momento de decidir, emprender y tener éxito en el proceso de Innovación se traduce en un modelo de armazón en el que se apoyan esos procesos para identificar el comportamiento innovador de la empresa; estos procesos del modelo empresarial en el sentido amplio se subdivide en 3 sub-armazones que asegurarán a la empresa en una permanente actitud innovadora. Estos son:

- **Optar por la innovación:** Se deriva de una cultura empresarial que acepte el riesgo que implica el cambio, tanto en el ámbito personal profesional como el de la misma empresa. Esta se debe a una estrategia debidamente planificada que lleve a la innovación constante y bien definida de la empresa. En esta interviene los tres pilares iniciales: Cultura, Estrategia y Planificación
- **Innovación como operación:** La naturaleza de la innovación y del cambio trae consigo varios riesgos debido a la apertura de la puerta del éxito o del rotundo fracaso. La innovación en un lenguaje operativo siempre debe ser enfocada y sostenida ante el convencimiento constante de la empresa de

estar cambiando e innovando día tras día. Para poder poner en práctica este proceso se debe tener en cuenta un mínimo de medios y personas dedicados a la innovación, unos procesos bien estructurados y definidos y un mínimo de herramientas que lo garanticen.

- **Valorización de las Innovaciones:** Una innovación sostenida permite tener una constante y clara conciencia del valor que se aporta a la empresa genera muchos beneficios. El objeto de esta sub-armazón es la de evaluar la mejora de los productos, bienes o servicios ofrecidos durante este riesgoso proceso, así mismo la eficiencia interna de los procesos que se ejecutan en la empresa y la capitalización de la innovación que genera directamente derechos de propiedad intelectual o mejora y posicionamiento de la imagen de la organización en el mercado.

4. OPTAR POR LA INNOVACIÓN

Los elementos definidos en *optar por la innovación* son las bases para la actitud innovadora y determinan la propensión a innovar de la organización.

4.1 La cultura

Las actividades innovadoras de una empresa pueden facilitarse en su ejecución siempre y cuando el conjunto de valores, hábitos y conocimientos estén compartidos en la alta dirección y en todos los empleados en general. Esto con el fin de constituir una unidad participativa, basada en los principios de pro-actividad, colaboración y responsabilidad del riesgo compartido durante el proceso de innovación y cambio al interior de la empresa.

Para que exista una cultura de la innovación en las organizaciones es indispensable la inclusión total de cada uno de los “dolientes” pertenecientes al capital humano. Hablamos de dolientes porque desde la gerencia hasta el último escalafón de colaboradores se debe constituir un grupo cómplice del compromiso en la toma de decisiones y comprometidos en el logro de resultados. Todos estos deben verse incluidos en la formación innovadora de la empresa que fomenten su conocimiento y enriquezca sus habilidades.

La debida estructuración y la flexibilidad en la asignación de responsabilidades que permita la intervención del capital humano intervenir en las iniciativas innovadoras en los procesos de producción, estrategia, relacionamiento con stakeholders, le permitirán una mayor visión y un panorama más claro al momento de aportar ideas que permitan estructurar dicho proceso de innovación.

La apertura de canales de comunicación internos debe ser primordial puesto que siempre existirán problemas que pueden ser solucionados por individuos con el conocimiento para poder hacerlo. Así mismo facilita el proceso creativo, constituido como uno de los pilares visibles dentro de la cultura innovadora. Esta

cultura debe valorizar correctamente y capitalizar los esfuerzos que el capital humano sugiere para eliminar los factores que obstaculicen la generación de nuevas ideas e iniciativas.

La correcta estimulación e incentivación deben ser políticas claras que recompensen a aquellos entes alineados con la estrategia de la innovación sin dejar de lado a aquellos que tengan dificultad durante el proceso.

4.2 La estrategia de la innovación

Cuando hablamos de la estrategia de la innovación debemos tener en cuenta que esta se considera como un aspecto más dentro de la estrategia global de innovación en la empresa. Lo que debemos definir con la estrategia de innovación prácticamente es el “donde” y el “como” innovar, obviamente sin desconocer los factores tales como: la línea de producto o servicio, el proceso, la práctica organizativa y la estrategia comercial teniendo claro el tiempo en el que debe ocurrir.

Dentro de la estrategia se desprenden dos según Porter:

- **Liderazgo de Costes:** Mejora procesos de productividad, promueve cambios organizativos y/o comerciales y la optimización de recursos en cuanto a reducción de costos en el esfuerzo económico para vender los productos o servicios.
- **Focalización de Mercados:** Se basa en la mejora de las ofertas, innovación comercial que presta mayor atención a los mercados de la empresa y a su posicionamiento en estos.
- **Estrategia de Diferenciación:** Es la más riesgosa de todas, pues enfila todos los esfuerzos a los cambios y a una innovación radical que diferencia todos sus procesos frente a los competidores. Demanda mayores recursos para su puesta en marcha.

Las dos primeras estrategias son de carácter defensivo y conservador ya que buscan la mejora de sus productos, servicios y procesos como defensa en su cuota de mercado.

4.3 La planificación

El proceso de planificación se divide en tres pasos fundamentales. Estos pasos buscan estimular la creatividad de cada uno de los integrantes del capital humano de la empresa permitiéndoles detectar las necesidades y oportunidades claras durante el proceso.

- **La Generación de ideas:** Detecta oportunidades y necesidades. Se optimiza mediante la interacción con los stakeholders de la empresa. Identifica nuevas oportunidades de mercados para hacer los procesos más efectivos mediante las nuevas tecnologías.
- **Valoración y selección de ideas:** Se toma en cuenta el potencial de la idea a partir de su valor, sin olvidar el estado del arte, el coste y el tiempo de su desarrollo, las dificultades en su implementación y el riesgo del fracaso.
- **Formulación de proyectos:** Marca objetivos. Define tareas, asignación de recursos tanto humanos como económicos y su debido cronograma. Es factible de reestructuración de los proyectos para trascender ante las dificultades y oportunidades.

5. LA INNOVACIÓN COMO OPERACIÓN

La Innovación debe ser comprendida como una operación de la empresa tal como los procesos de logística, producción o ventas. Sin embargo es una operación que empapa cualquier proceso de la empresa y no se limita a un área en común. Para que opere debe tenerse en cuenta el desarrollo de los procesos, la estructuración del capital humano, los medios y las herramientas para lograrlo.

5.1 Los procesos de la innovación

Todo proceso de innovación parte de la generación de una idea, su puesta en movimiento, su valor y su explotación fructuosa. Cabe aclarar que poner en marcha cualquier idea cargada de valor conlleva un riesgo. Para hacer efectivo un proceso de innovación fundamentado se deben tener en cuenta otros procesos tales como la generación y adquisición de nuevos conocimientos, el diseño y prueba y la preparación para la implementación.

5.1.1 La generación y adquisición de nuevo conocimiento

Se caracteriza por la captación de nuevo conocimiento para el desarrollo del proyecto innovador. Este conocimiento puede venir del capital humano de la propia empresa, que sea calificado, contratado o tercerizando la información.

En este umbral se distinguen la innovación en la búsqueda de nuevo conocimiento que da lugar a nuevas ideas, la innovación tecnológica que optimice procesos tales como el manejo de la comunicación, la información hasta los procesos de producción y mercadeo de la empresa.

En cuanto a las innovaciones de carácter organizativo y comercial es importante la capacitación de las técnicas que implican la gestión de calidad de los procesos, la búsqueda y estudio de nuevos mercados, la investigación económica. El conocimiento en tecnologías para el manejo de la información se convierte en un

pilar fundamental en los procesos gerenciales, comerciales y en su conocimiento claro por parte del capital humano de la compañía.

5.1.2 El diseño y las pruebas

Se distingue porque reúne las actividades dirigidas a la materialización del conocimiento adquirido para materializar el proyecto innovador de la empresa en las actividades controladas por el capital humano de la organización como lo son la idea de un nuevo bien o servicio, el proceso de producción, de provisión, organizativo y/o comercial.

El diseño y la ingeniería para los nuevos lanzamientos son fundamentales y están directamente relacionadas con el espectro de la innovación comercial y gerencial puesto que abarca la planificación, el entrenamiento y los indicadores de evaluación de los procesos que deberán estar al final debidamente documentados.

5.1.3 La preparación para la implementación

Se reconoce el proceso de preparación puesto que su preparación, estudio y análisis con sus respectivas pruebas dan a conocer el riesgo de la comercialización del nuevo bien o servicio para poder reducir el riesgo.

En cuanto a las innovaciones de producto, bien o servicio forman parte los estudios de mercado, las pruebas de publicidad y el lanzamiento en mercados de pruebas.

En cuanto a lo que hace referencia a procesos productivos o comerciales se destacan las pruebas piloto de alcance limitado que permitan vislumbrar el resultado antes de la puesta en marcha de la estrategia generalizada.

5.2 Las personas y los medios

Es necesario tener en cuenta que un proceso de innovación solo es posible si se cuenta con el capital humano idóneo y los medios y herramientas adecuadas. El conocimiento previo es el pilar de cualquier proceso innovador. No solo es indispensable el proceso de reclutamiento de un personal calificado, también es importante el nivel de atracción, formación, capacitación, motivación y evaluación para lograr retener ese personal calificado.

Por eso es importante que cada persona sea capaz de aportar al proyecto el conocimiento y la experiencia para poder participar en las tareas y responsabilidades asignadas dentro del proyecto de innovación, Para ello se deben identificar los perfiles acordes a cada una de las áreas de la empresa con el fin de identificar las cabezas de cada equipo.

Estos denominados líderes tendrán como función esencial el proceso de comunicación, facilitación y motivación de los demás miembros con el fin que cada uno de los engranajes humanos de la compañía comprenda los objetivos claros.

Para lograr esa cohesión se debe determinar los siguientes direccionamientos:

- Desarrollo de proyectos innovadores con perfiles definidos de los participantes.
- Actividades que generen y promuevan conocimiento tecnológico recurrente de la compañía.
- Medios de apoyo que permitan diseñar y probar diferentes escenarios virtuales y reales
- Relacionamiento con las tecnologías de la información y el manejo de una comunicación continua.

5.3 Las herramientas de gestión

Son aquellas que permiten medir el proceso y se convierten en el mejor apoyo para la innovación sostenible. Abarca el sentido holístico de la empresa, es decir cada una de sus áreas y los componentes bien sea capital humano, capital de maquinaria o tecnologías. Esto permite la constante mejora por medio del aprendizaje, el conocimiento y su debido autodiagnóstico.

Según Cotec los objetivos claves dentro de la gestión de la innovación se dividen en cinco:

- La vigilancia interna y externa
- La focalización
- La Capacitación
- La implantación
- La mejora mediante el aprendizaje

5.3.1 La vigilancia

Mantiene un estado de alerta que permite identificar necesidades u oportunidades en el entorno procurando las señales o indicios de una innovación potencial. Se busca mediante la vigilancia interna la mejora de la operación interna de la empresa. Existe una vigilancia externa cuyo fin es identificar nuevos mercados, lanzamiento de nuevos bienes o servicios, y la observación de competidores incluso empresas de otros sectores. Las herramientas de soporte son:

- Análisis DOFA
- Estudios de mercado
- Prospectiva tecnológica
- Prospectiva económica
- Análisis de competencia y patentes
- Benchmarking

5.3.2 Focalización

Desarrolla respuestas estratégicas para tener una ventaja competitiva, lo cual no quiere decir que las estrategias no sean cambiantes. La focalización permite la planificación de proyectos innovadores y la priorización de los mismos.

Para ellos son necesarias herramientas de análisis estratégico y planificación.

Estas son:

- Creación de perfil competitivo conocido como curva de valor
- Discutir y debatir la estrategia en cuanto a : Rivalidad competitiva, poder de negociación de proveedores y clientes, amenaza de otros productos y nuevos participantes en el mercado
- Matriz producto/ proceso
- Auditoria de capacidades
- Evaluación de proyectos
- Modelo de cartera para equilibrio optimo según ambiciones de la empresa

5.3.3 Capacitación

Es todo aquello que incluye el conocimiento de competencias tecnológicas y recursos. Incluye la formación en gestión empresarial y tecnológica. Desarrollo del Know How del propio negocio y del entorno. Optimización de recursos humanos y financieros. Gestión del conocimiento, de la tecnología del capital humano y la búsqueda de fuentes nuevas de financiación para nuevos proyectos. Interpretación e identificación de nuevos perfiles.

5.3.4 La Implantación

Sigue diferentes procesos y se encuentra a lo largo del proceso de innovación: desde la idea hasta el final en su ejecución. Las herramientas claves durante el proceso se identifican 9 herramientas fundamentales:

- Gestión de proyectos: Priorización, definición, estructuración
- Creatividad y solución de problemas: Identificación, puesta en marcha, prueba/error
- Análisis de Valor: Cambio, conveniencia, reestructuración.
- QFD
- Funcionamiento del equipo
- Gestión del cambio
- Funcionamiento ajustable
- Trabajo con agentes externos

Estos 9 pilares son fundamentales si se busca la sostenibilidad del proceso de innovación.

5.3.5 El aprendizaje y la mejora continua

La búsqueda de la optimización durante un proceso de innovación depende del aprendizaje que este arroje y de todos los cambios que se puedan hacer para mejorarlo y desechar aquello que claramente no funciona ni al interior ni de cara al mercado del entorno de la empresa. Para analizar un proceso de innovación que tome como base el aprendizaje para el cambio y la prueba/error se deben tener en cuenta las siguientes herramientas:

- Auditorías
- Revisiones
- Postevaluación de proyectos
- Medición
- Benchmarking
- Equipos de mejora
- Brainstorming
- Ciclo de resolución de problemas
- Diagramas de causa efecto

6. VALORIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN

El proceso de innovación se hace sostenible siempre y cuando la empresa analice e identifique el valor generado, que este mismo proceso ha causado al interior de la empresa y en los procesos de cara al mercado y su entorno.

Este valor se puede identificar cuando se comercializan nuevos bienes o servicios, cuando existe una eficiencia en los procesos y operaciones y cuando dada la capitalización de esos resultados se aumentan sus activos.

6.1 La comercialización de nuevos productos

La mejora y la mayor captación de la actividad de rubro de las empresas se distingue mayormente en la adopción de nuevos métodos de comercialización, por ende es el indicador más significativo en la búsqueda de valor de la innovación.

El aumento de ingresos para la empresa, proveniente del proceso, o de muchas innovaciones, son las más preponderantes al momento de establecer un análisis de la percepción y valorización de la innovación en el desarrollo de la actividad empresarial.

Obviamente es importante tener en cuenta los esfuerzos, de capital humano y financiero que se hicieron para poner en marcha el proceso de innovación, versus el retorno de dicha inversión.

6.2 El aumento de la eficiencia

Una reducción de costos permite a la empresa una mayor productividad, máxime si este va acompañado de índices de eficiencia altos por parte de su capital humano y de la eficacia de sus procesos.

La mejora en los procesos de productividad es un indicador importante para evidenciar el valor producto del proceso de innovación.

6.3 La capitalización del valor en las innovaciones

La capitalización de valor en el proceso de innovación puede ser tangible o intangible, y es responsabilidad de toda empresa que ejecute un proceso de innovación, saberlo identificar.

Los tangibles claramente muestran su indicio en el aumento de productos, canales de comercialización, entrada de nuevos activos y mejora de la actividad de rubro de la empresa, mientras que los intangibles se identifican mediante:

- La incorporación del nuevo conocimiento y de la experiencia adquirida
- La apropiación y documentación de resultados diferenciales debido a las innovaciones.

La apropiación de resultados conduce a: registro de títulos de propiedad intelectual, copyrights, marcas, signos distintivos. También la comunicación y el manejo de la información frente a todas las audiencias internas y externas de la compañía.

Estos intangibles se vislumbran en la imagen que proyecte la empresa, la percepción de sus clientes, proveedores, su cultura organizacional, su capital humano etc.

Todos los parámetros de medición son absolutamente importantes tanto intangibles como tangibles pues de ellos depende la efectividad de la gestión durante todo el proceso de innovación.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ **Martínez Villaverde Lorena**, Gestión del cambio y la Innovación en la Empresa. Editorial ideas Propias (2006)
- ❖ **Mañá Francesc**, Herramientas y Técnicas de gestión de la Innovación para la creación de valor (2000) Documento Académico.
- ❖ **West Alan**, Innovation Strategy (2002)
- ❖ **Wheelwright Steven**, Leading Product Development (2000)
- ❖ **Badawy Michael K**, Developing Managerial Skills in Engineers and Scientist (1997)
- ❖ **Utterback James M**, Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies can seize opportunities in the face of Thecnological Change. (2001)
- ❖ **Jaques Morin**, Gestión de los recursos tecnológicos (1998)
- ❖ **Edwar B Robert**, Generating Technological Innovation (1996)

INFORMACIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA

Ciudad y fecha de realización de la encuesta: Bogotá Febrero 2 de 2012

Razón social de la organización (nombre): HEALTH AND CARE COLOMBIA

Sector Económico: MERCADEO DIRECTO.

Número de empleados directivos 55 y no directivos 125 que laboran en la organización.

Naturaleza de la organización: S. A.____, Ltda.____, otra: SAS.

¿QUIENES SOMOS?

Somos una empresa colombiana, joven, responsable, honesta e innovadora; líder en el desarrollo y comercialización de productos y soluciones que mejoran a diario la calidad de vida de miles de personas en Colombia y el mundo.

Nuestro capital humano altamente calificado se encarga de la investigación, desarrollo y mercadeo de productos diseñados con altos estándares de calidad, dentro de todos los parámetros legales y acordes a la normatividad nacional e internacional.

La constancia, dedicación y atención a nuestros clientes nos convierten en la opción ideal dentro del sector de la salud y la belleza, construyendo día a día un futuro donde todo puede ser posible. Creatividad, capacidad, responsabilidad y esfuerzo son el estandarte que hacen de Health and Care Colombia una empresa líder en el mercado de la salud y la belleza.

MISIÓN

Salvaguardar, prevenir y mejorar la salud, belleza y bienestar de las personas con productos innovadores, seguros y efectivos. Por medio de nuestra actividad económica generamos oportunidades de crecimiento personal y profesional a nuestro capital humano e impactamos de manera positiva nuestra comunidad y el medio ambiente.

VISIÓN

En el 2015, formaremos el grupo económico líder colombiano, en investigación, desarrollo mercadeo directo y comercialización de productos innovadores que mejoren la calidad de vida de nuestros clientes, basados en la atención personalizada, enmarcándose en una ámbito de confianza, calidad total y servicio al cliente apoyada en procesos ágiles y

flexibles, con lineamientos claros y un ambiente de trabajo confortable que promueva el crecimiento personal y profesional de nuestro talento humano.

VALORES CORPORATIVOS

LEALTAD: Buscamos la satisfacción total de nuestros clientes basados en el principio de la lealtad y el buen servicio.

RESPONSABILIDAD: Desarrollar productos y soluciones innovadoras con altos estándares de calidad, dentro de todos los parámetros legales y acordes a la normatividad nacional e internacional, con el fin de garantizar la satisfacción de todos nuestros clientes.

HONESTIDAD: Todos nuestros productos y servicios van encaminados dentro de un canal de información veraz, una atención personalizada contando con el respaldo de una organización enfocada al más alto nivel de calidad en la satisfacción y servicio a todos nuestros clientes.

RESPECTO: Health and Care debe su crecimiento a la satisfacción de todos sus clientes, por este motivo son y siempre será nuestra prioridad el bienestar y la satisfacción de los mismos.

EFICIENCIA: Ofrecemos calidad, servicio y puntualidad a todas nuestras audiencias, ya que suplir las necesidades de nuestro entorno son el estandarte de nuestro éxito y crecimiento.

COMPROMISO: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a nuestra organización, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de nuestros clientes y audiencias internas y externas.

COMPETITIVIDAD: Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.

SOLIDARIDAD: Cooperación permanente y continua en el desarrollo en los procesos de la organización y en las relaciones interpersonales con clientes y usuarios.

NUESTRA FUERZA DE VENTAS & TECNOLOGÍA

Contamos con 125 plazas en el área de ventas, dotadas con la más alta tecnología para responder a sus inquietudes y servicios en el menor tiempo posible.

Además nuestra fuerza de ventas se encuentra liderada por supervisores encargados de velar por la calidad y la atención, así mismo de la capacitación total del personal en la búsqueda de prestar el mejor servicio.

Contamos con un staff de empleados en el área administrativa que velara por el correcto desarrollo y desempeño de los procesos de la empresa acordes con sus estándares de servicio

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizó la encuesta a 70 integrantes del equipo de Health and Care entre 50 Directivos y 20 subdirectivos.

CLASIFICACIÓN

1. OPTAR POR LA INNOVACIÓN

A. La Cultura

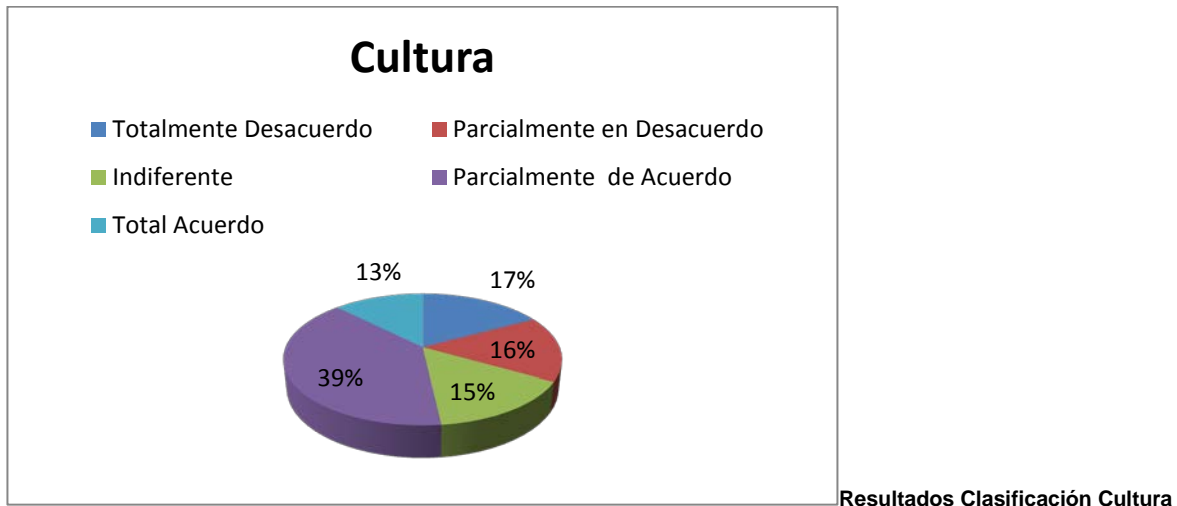
Las actividades innovadoras de una empresa pueden facilitarse en su ejecución siempre y cuando el conjunto de valores, hábitos y conocimientos estén compartidos en la alta dirección y en todos los empleados en general.

Para el caso de Health & Care Colombia podemos vislumbrar que la Cultura de la Innovación no es del todo clara. El 52% ve como positivo el direccionamiento que se le da a la innovación, el manejo de la información y la responsabilidad del riesgo.

Sin embargo podemos entender, y luego de un análisis exhaustivo, que gran parte del desentendimiento ante la Gestión de una Cultura Organizacional innovadora se presenta en los mandos medios y bajos, lo que indica que no toda la empresa conoce el desarrollo del proceso a fondo lo que genera un desconocimiento y falta de claridad en las metas propuestas de la compañía.

Un proceso bien estructurado de la innovación debe conocer del proyecto desde la gerencia hasta el último escalafón de colaboradores se debe constituir un grupo cómplice

del compromiso en la toma de decisiones y comprometidos en el logro de resultados. Todos estos deben verse incluidos en la formación innovadora de la empresa que fomenten su conocimiento y enriquezca sus habilidades.



B. La estrategia de la Innovación

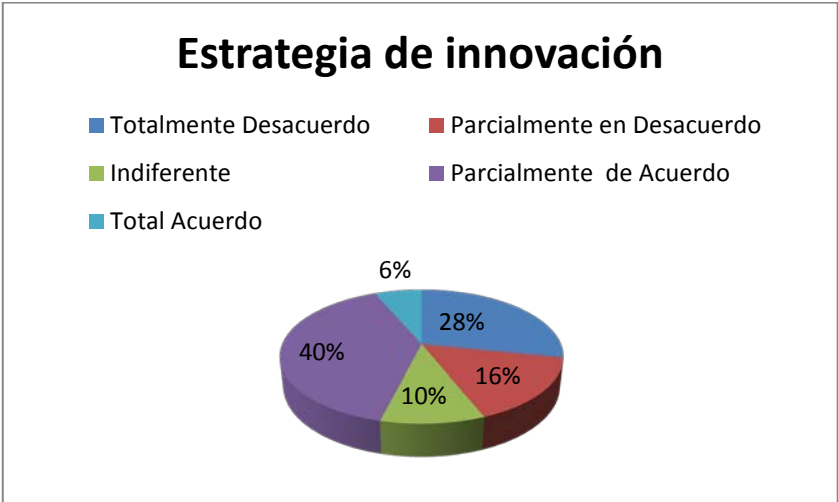
Lo que debemos definir con la estrategia de innovación prácticamente es el “donde” y el “como” innovar.

Health and Care Colombia es una empresa que se caracteriza por su constante apertura de canales de comercialización debido a la dinámica del negocio que basa su core en la búsqueda de nuevos productos, nuevos canales y estrategias de mercadeo y publicidad constantes, debido a que su vida y sostenimiento dependen de la Pauta publicitaria y de las ventas.

Según la grafica N° 2 podemos encontrar que el 46% tiene una percepción positiva frente a la estrategia y una claridad en la proyección del negocio vs un 44% que considera la

estrategia desenfocada. Según los intereses del negocio, las empresas que tienen en su core de negocio el mercadeo Directo se basan en la estrategia prueba/error, estrategia que no es bien asimilada por algunos integrantes debido al conocimiento de pérdida y el alto costo de riesgo e inversión.

En conclusión hay un desentendimiento de la estrategia macro y una falta de participación de casi un 50% de los integrantes del equipo. Al no conocerla se puede entender que este porcentaje no tiene claro hacia donde va la empresa y cuales son sus aplicaciones a la Innovación.



Gráfica N°2

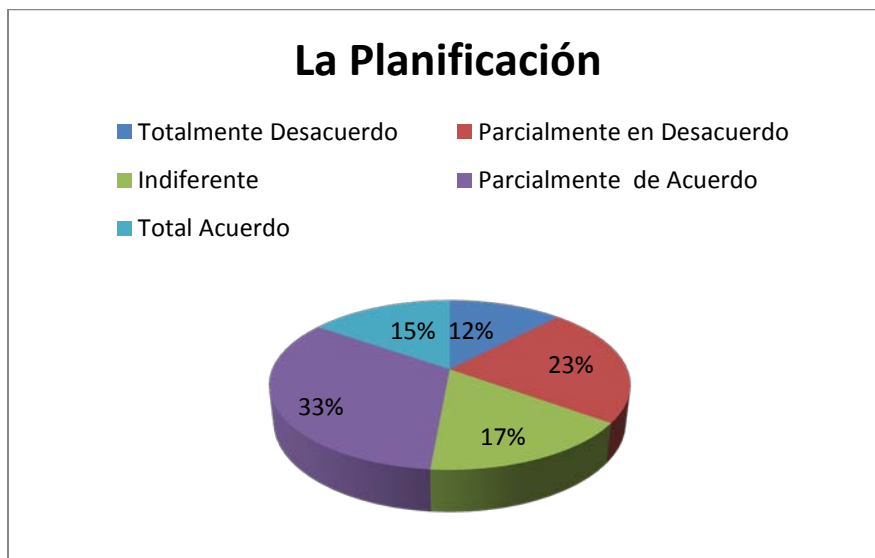
C. La Planificación

Tomando como base los 3 pilares fundamentales de la planificación (Generación de ideas, Valoración y verificación de ideas, y la formulación de proyectos) podemos vislumbrar que tan solo el 48% ve como positivo el desarrollo de la planificación. Esto puede deberse al marcado sistema jerárquico de la empresa y la poca permeabilización en la toma de decisiones que genera el área directiva.

El tema creativo se limita a 2 áreas de la empresa (mercadeo y diseño) y su aprobación por parte de la Alta Gerencia. El 52% de sus integrantes se considera fuera del proceso de generación de ideas en el cual un 17% muestra total indiferencia a la participación.

Un esquema jerárquico tan marcado puede coartar y limitar el tema creativo y el aporte de ideas por parte de otros integrantes de la compañía. Cabe recordad que un proceso de innovación sostenible depende de cada uno de los engranajes de la empresa. La falta de iniciativas de gestión ni de procesos de vigilancia o seguimiento no permite tener claro el panorama del “como se debe hacer”.

El análisis y el seguimiento en el lanzamiento de productos no es estructurado y se hace de manera bastante empírica, casi que por intuición de los directivos de la compañía.

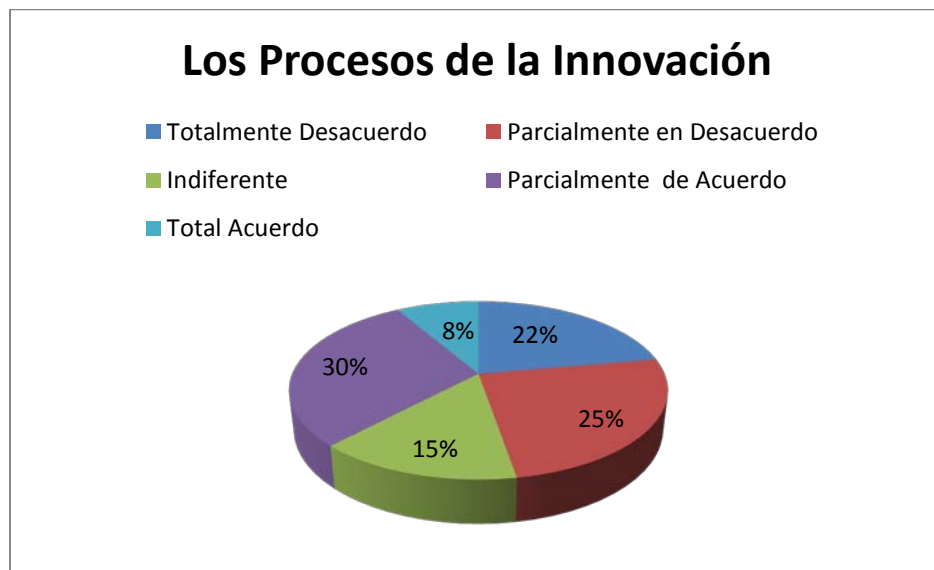


2. LA INNOVACION COMO OPERACIÓN

A. Los procesos de la innovación

Todo proceso de innovación parte de la generación de una idea, su puesta en movimiento, su valor y su explotación fructuosa.

Health and Care es una compañía cuyos procesos cambian constantemente y su conocimiento se centraliza según el estudio en el 38% del capital humano. Para el porcentaje restante no hay claridad debido a que no hay una estrategia de innovación estructurada en un proceso sistemático que favorezca la generación de ideas. Esto puede deberse a la carencia de canales de comunicación entre las audiencias internas y el poco relacionamiento con los stakeholders o audiencias externas de la compañía.

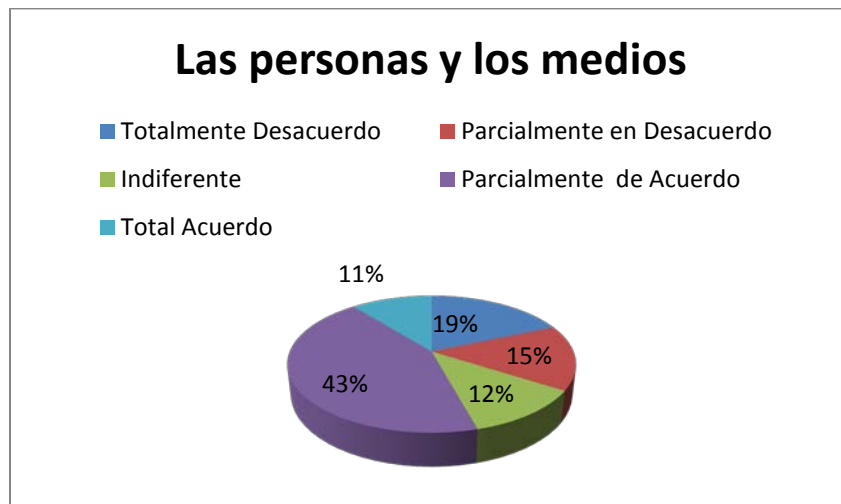


B. Las personas y los medios

Es necesario tener en cuenta que un proceso de innovación solo es posible si se cuenta con el capital humano idóneo y los medios y herramientas adecuadas. El conocimiento previo es el pilar de cualquier proceso innovador. No solo es indispensable el proceso de reclutamiento de un personal calificado, también es importante el nivel de atracción, formación, capacitación, motivación y evaluación para lograr retener ese personal calificado.

La constante disminución de costos de Health and Care en su operatividad se ha centrado en la convergencia de competencias donde muchas funciones quedan centradas en una sola persona, lo que disminuye notablemente la eficacia y eficiencia en las labores generando una alta rotación de personal. Tal como se describía anteriormente, su marcada estructura jerárquica no permite desarrollar planes de formación que promuevan el desenvolvimiento profesional y el ascenso a mejores escalafones dentro de la empresa.

Esto se debe a que la empresa no cuenta con un sistema de reconocimiento a sus empleados que le permita una participación proactiva, Sin embargo el 54% de los encuestados revela que la asignación del recurso humano es la adecuada y la repartición de responsabilidades es ideal dentro de los perfiles de cada uno de sus integrantes. Esto garantiza la centralización y la estabilidad del trabajador dentro de la empresa.

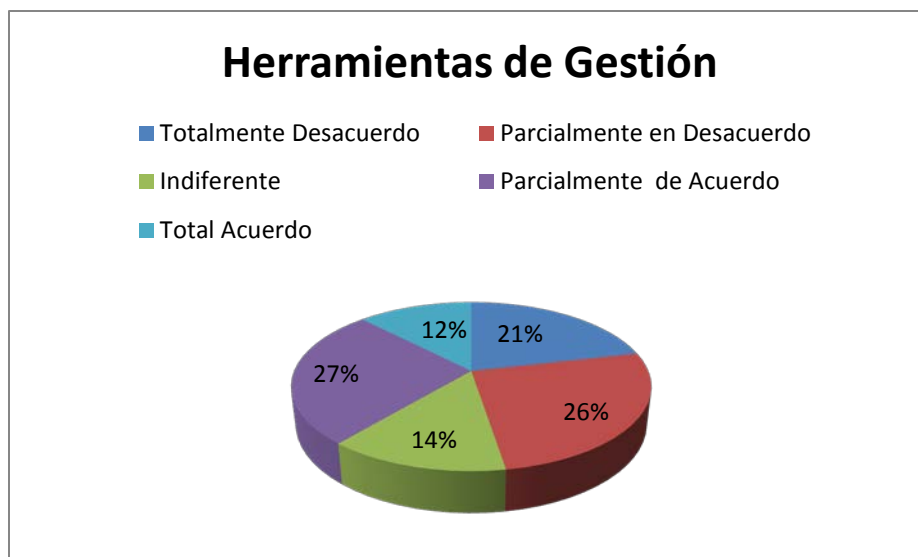


C. Las herramientas de gestión

Son aquellas que permiten medir el proceso y se convierten en el mejor apoyo para la innovación sostenible. Abarca el sentido holístico de la empresa, es decir cada una de sus áreas y los componentes bien sea capital humano, capital de maquinaria o tecnologías.

Esta empresa, objeto de estudio revela que tan solo el 39% considera que el uso de las herramientas y su disponibilidad es adecuada, contra un 61% que considera el acceso a la información limitado y la disponibilidad de tecnologías también es muy limitada debido a los bajos presupuestos en esta área. Los canales de comunicación son casi que inexistentes y los directivos son considerados como una “burbuja blindada” a la que no se tiene acceso por parte del equipo restante.

No existe una estructura que permita garantizar un buen flujo de información y eso hace ineficaz su intercambio. Los colaboradores tienen restringido el intercambio de ideas con quienes toman las decisiones finales.



3. VALORIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN

A. La comercialización de nuevos productos

La mejora y la mayor captación de la actividad de rubro de las empresas se distingue mayormente en la adopción de nuevos métodos de comercialización, por ende es el indicador más significativo en la búsqueda de valor de la innovación.

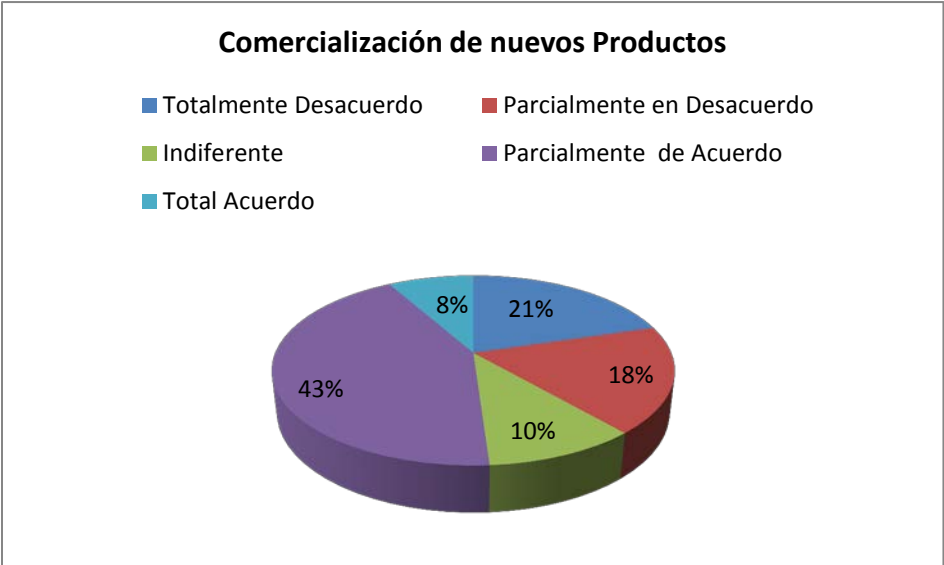
Para Health and Care es primordial la innovación y el lanzamiento de nuevos y mejores productos. El desarrollo es constante tratándose de un negocio cuyo core se mueve a través de la publicidad y esa publicidad a través de la gestión de un área de mercadeo y desarrollo de producto que enfila sus baterías a la venta de nuevas y mejores opciones para el mercado, despertando la necesidad de productos diferenciadores y que muevan volúmenes durante un segmento de tiempo establecido.

Sin embargo la carencia de un flujo de información constante y la jerarquización de la misma, limita la participación del total del equipo de la empresa en el desarrollo de esa nueva alternativa de producto, centralizando la decisión en una sola área. Por tal motivo podemos vislumbrar que tan solo el 51% de la empresa tiene conocimiento previo y pleno acerca de la gestión del desarrollo y nueva comercialización. Cabe aclarar que el resto del equipo se entera del producto tan solo en su capacitación y lanzamiento.

Esto demuestra grosso modo que la información solo circula cíclicamente en el área administrativa de la empresa y lejos del área comercial, generando un desconocimiento del proceso integral. Recordemos que la gestión y la valorización de la innovación se ve como algo holístico y no como un factor centralizado.

Por este motivo se identifican dos resultados claves: el primero es que claramente esa carencia de acceso a la información generalizada en la compañía limita y entorpece el desarrollo de productos, frente a una competencia mucho mas estructurada, por tal motivo los resultados en desarrollo no supera en numero a los de la competencia. Segundo, los resultados de la innovación no alcanza las metas previstas debido a que en la mitad del

proceso no esta presente activamente la mitad del capital humano de la empresa, es decir: no interviene.

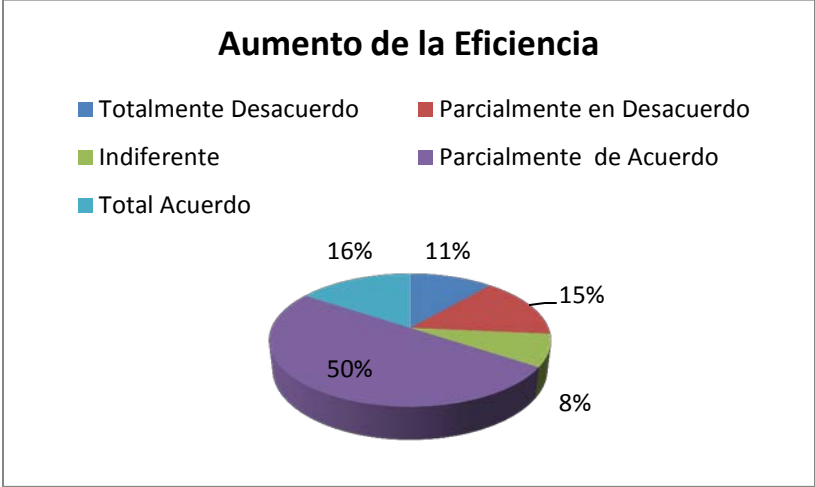


B. El aumento de la eficiencia

Una reducción de costos permite a la empresa una mayor productividad, máxime si este va acompañado de índices de eficiencia altos por parte de su capital humano y de la eficacia de sus procesos.

Para Health and Care este es uno de los procesos cuyo control es bastante acertado y cuyo conocimiento se encuentra posicionado en la compañía. El ahorro de costos tanto en los procesos, como en los gastos operacionales son foco de vigilancia y control dentro de la compañía, además la escogencia de perfiles aptos dentro del capital humano generan la aplicación de indicadores que demuestran la mejora en la eficiencia interna de varios procesos que van en pro de la compañía y en el aumento de la utilidad derivada del rubro.

Siendo este el proceso más controlado podemos analizar como el 66% considera positiva la gestión en el aumento de la eficiencia y al mejora en las metas previstas de cada proceso.



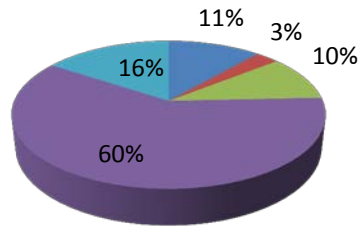
C. La Capitalización del valor de las innovaciones

La capitalización de valor en el proceso de innovación puede ser tangible o intangible, y es responsabilidad de toda empresa que ejecute un proceso de innovación, saberlo identificar.

Claramente para Health and Care Colombia, aunque el proceso de innovación se ve truncado o lento en algunos aspectos, vale aclarar que los esfuerzos que se llevan a cabo para intentar llevar en el buen desarrollo un proceso de innovación, lo cual genera una rentabilidad grande para la empresa. De eso pueden dar respuesta el 76% de los encuestados quienes dan claridad a la gran rentabilidad que el negocio del telemercadeo ofrece como una opción más dentro del mercado a nivel macro.

Capitalizacion del valor de la innovación

- Totalmente Desacuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- Indiferente
- Parcialmente de Acuerdo
- Total Acuerdo





CUESTIONARIO APLICADO

DINAMICA DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

OBJETIVO: Recolectar información sobre la dinámica de la gestión de la innovación en las organizaciones en Colombia.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA

Ciudad y fecha de realización de la encuesta: _____

Razón social de la organización (nombre): _____

Sector Económico: _____, Años de actividad de la organización: _____

Número de empleados directivos _____ y no directivos _____ que laboran en la organización.

Naturaleza de la organización: S. A._____, Ltda._____, otra_____.

Cargo actual que desempeña el entrevistado: _____

E-mail del entrevistado: _____

INSTRUCCIONES

A continuación, usted encuentra una serie de enunciados relacionados con procesos propios del modo de gestión de la innovación vigente en su organización. Por favor, de manera espontánea, responda, según su percepción, cada uno de los siguientes enunciados en escala de 1 a 5 donde:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Parcialmente en desacuerdo
- 3= Indiferente
- 4= Parcialmente de acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

Enunciados	Percepción				
	1	2	3	4	5
1. La organización cuenta con un proceso de vigilancia del entorno externo y comunica eficazmente sus resultados al resto de la organización.					
2. La organización tiene definida una estrategia corporativa de innovación alineada con sus objetivos estratégicos, y ha establecido objetivos específicos de innovación e indicadores para su medición.					
3. La estrategia de innovación se ejecuta mediante un proceso sistemático que favorece la generación de ideas y sugerencias, y el mantenimiento de canales de comunicación específicos con los clientes, el mercado y el entorno externo.					
4. En la elaboración de la estrategia de innovación se consideran las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés de la organización (stakeholders internos y externos), así como las oportunidades del mercado y mercados potenciales.					
5. La estrategia de innovación se despliega a todos los ámbitos de la organización, tales como los productos y servicios que comercializa, así como a					

los procesos de producción, de gestión, de negocio o soporte.

6. La organización tiene definidos los procesos clave de apoyo a la innovación, tales como acuerdos de colaboración con otros organismos, seguimiento de ideas e iniciativas, gestión y control de proyectos de innovación, mejora y desarrollo de los procesos clave, vigilancia tecnológica, etc.

7. La planificación de la innovación contempla la asignación específica de recursos humanos a los proyectos de innovación, considerando tanto sus aspectos de dimensionamiento (recursos) como de disponibilidad de competencias (niveles de conocimiento/formación).

8. Para el despliegue de la planificación de la innovación se involucran en dichos proyectos a los interesados en sus resultados y/o a los afectados por los mismos.

9. En la organización existe un proceso de análisis y seguimiento continuo de la ejecución de la planificación de la innovación, con el objeto de responder adecuadamente a los cambios que se produzcan en el entorno/competencia/tecnología donde opera la organización.

10. Los directivos de la organización fomentan y dan ejemplo de innovación permanente, estableciendo y promoviendo el uso de canales de comunicación que faciliten la presentación de nuevas ideas y sugerencias de mejora por parte de los colaboradores.

11. La organización dispone de un proceso estructurado que promueve la gestión y recoge las ideas y sugerencias recibidas, así como la identificación de resultados que pueden ser objeto de patente.

12. En la organización se facilita el acceso/intercambio de información.

13. La organización cuenta con un sistema de reconocimiento público específicamente orientado a recompensar la participación pro-activa en el proceso de innovación.

<p>14. La organización dispone de un proceso estructurado de comunicación externa que gestiona específicamente las informaciones relativas a las acciones de innovación llevadas a cabo y las mejoras obtenidas.</p> <p>15. La organización ha incorporado el concepto de innovación en la visión y la misión, constituyendo este en uno de los valores de la misma y la esencia de su cultura.</p> <p>16. Los directivos de la organización promueven la cultura participativa y proactiva que incentiva a los empleados a colaborar, tanto en la presentación de ideas y sugerencias como en su implantación.</p> <p>17. Los directivos de la organización fomentan una cultura de asunción de riesgos tolerante al fallo, que no penaliza los errores cometidos sino que promueve el aprendizaje de ellos.</p> <p>18. La organización dispone de un proceso estructurado para actuar sobre las actitudes y aptitudes de los empleados contemplando la cultura y los objetivos de innovación, favoreciendo el desarrollo de las habilidades creativas y la implicación.</p> <p>19. La organización dispone de un proceso estructurado que gestiona el cambio cultural necesario y el vencimiento de las resistencias que todo cambio implica.</p> <p>20. La organización se asegura de promover la incorporación de personas cuyos conocimientos y aptitudes se ajusten a los planes de innovación.</p> <p>21. La organización dispone de una estructura organizativa que favorece la innovación, por ejemplo, niveles jerárquicos reducidos, procesos de decisión ágiles, eficaz comunicación interna, etc.</p> <p>22. La organización desarrolla planes de formación y desarrollo específicamente orientados a la adquisición de conocimientos y capacidades que favorezcan la innovación y/o reduzcan la resistencia al cambio de sus</p>					
--	--	--	--	--	--

empleados.

23. La organización dispone de sistemas de evaluación del desempeño que incluyen incentivos y recompensas que premian la actitud creativa y emprendedora de sus empleados.

24. La organización dispone de un presupuesto específico para la dotación de medios y herramientas (principalmente tecnología), necesarios para el desarrollo del ciclo completo de la innovación, desde la concepción o idea hasta su implantación.

25. La organización dispone de los medios y la tecnología más apropiada para el desarrollo de sus actividades de innovación.

26. La organización cuenta con un proceso de innovación alineado con las necesidades y expectativas de los clientes y restantes grupos de interés.

27. En la organización el proceso de innovación es sistemático y flexible a las características del mercado y el entorno en que ésta opera.

28. En la organización el proceso de innovación abarca desde la generación de ideas hasta su implantación, pasando por la selección, evaluación económica y de riesgos, etc.

29. La organización cuenta con objetivos e indicadores de innovación, aplicada a los productos y servicios, alineados con la estrategia, y se han descrito claramente y de forma explícita.

30. El análisis y seguimiento de los indicadores de innovación en productos y servicios están gestionados de forma estructurada.

31. Los resultados de la innovación aplicada a los productos y servicios alcanzan las metas previstas.

<p>32. Los resultados de la innovación en bienes y servicios superan los de los competidores en el sector.</p> <p>33. La organización cuenta con objetivos e indicadores de innovación, aplicada a la mejora de la eficiencia interna, alineados con la estrategia, y se han descrito claramente y de forma explícita.</p> <p>34. Los resultados de la innovación aplicada a la mejora de la eficiencia interna alcanzan las metas previstas.</p> <p>35. La organización ha identificado los principales factores críticos externos (por ejemplo, legislación, mercado/ competencia, patentes/tecnología, etc.) que afectan a su política y estrategia de innovación así como la consecución de sus objetivos.</p> <p>36. Para el desarrollo de la innovación la organización ha recurrido al apoyo de entidades del sector público que tienen como función propender por la innovación en Colombia.</p> <p>37. En la organización la innovación le ha permitido a la compañía acceder a nuevos mercados.</p> <p>38. En la organización la innovación ha significado mayor rentabilidad para la compañía.</p>					
---	--	--	--	--	--

RESULTADO DE LA ENCUESTA (TABULACION)

	Totalmente Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	Total Acuerdo
Pregunta 1	5	38	12	15	0
Pregunta 2	2	2	13	45	8
Pregunta 3	28	22	12	6	2
Pregunta 4	2	34	7	22	5
Pregunta 5	5	8	8	44	5
Pregunta 6	10	28	6	24	2
Pregunta 7	13	9	9	34	5
Pregunta 8	18	12	8	25	7
Pregunta 9	17	10	7	28	8
Pregunta 10	12	11	11	33	3
Pregunta 11	18	13	10	23	6
Pregunta 12	22	13	9	10	16
Pregunta 13	12	15	11	25	7
Pregunta 14	30	22	5	11	2
Pregunta 15	5	8	13	33	11
Pregunta 16	11	10	4	32	13
Pregunta 17	14	12	9	33	2
Pregunta 18	15	11	7	28	9
Pregunta 19	13	15	5	29	8
Pregunta 20	11	9	9	33	8
Pregunta 21	18	15	16	12	9
Pregunta 22	11	9	4	35	11

Pregunta 23	9	18	7	25	11
Pregunta 24	15	25	15	10	5
Pregunta 25	17	24	6	15	8
Pregunta 26	10	12	23	17	8
Pregunta 27	9	11	8	36	6
Pregunta 28	12	14	11	21	12
Pregunta 29	18	15	7	22	8
Pregunta 30	5	17	12	26	10
Pregunta 31	11	13	4	36	6
Pregunta 32	23	12	11	24	0
Pregunta 33	9	9	7	34	11
Pregunta 34	7	12	4	36	11
Pregunta 35	2	9	21	15	23
Pregunta 36	70	0	0	0	0
Pregunta 37	5	11	7	38	9
Pregunta 38	8	2	7	42	11

ENCUESTA (TABULACIÓN POR CLASIFICACION)

OPTAR POR LA INNOVACION

		Totalmente Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	Total Acuerdo
CULTURA	Pregunta 15	5	8	13	33	11
	Pregunta 16	11	10	4	32	13

	Pregunta 17	14	12	9	33	2
	Pregunta 21	18	15	16	12	9
	TOTALES	48	45	42	110	35

		Totalmente Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	Total Acuerdo
ESTRATEGIA DE INNOVACION	Pregunta 2	2	2	13	45	8
	Pregunta 4	2	34	7	22	5
	Pregunta 5	5	8	8	44	5
	Pregunta 36	70	0	0	0	0
	TOTALES	79	44	28	111	18

		Totalmente Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	Total Acuerdo
LA PLANIFICACION	Pregunta 6	10	28	6	24	2
	Pregunta 9	17	10	7	28	8
	Pregunta 30	5	17	12	26	10
	Pregunta 35	2	9	21	15	23
	TOTALES	34	64	46	93	43

LA INNOVACION COMO OPERACIÓN

		Totalmente Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	Total Acuerdo
LOS PROCESOS DE LA INNOVACIÓN	Pregunta 11	18	13	10	23	6
	Pregunta 19	13	15	5	29	8
	Pregunta 27	9	11	8	36	6
	Pregunta 14	30	22	5	11	2
	Pregunta 28	12	14	11	21	12
	Pregunta 1	5	38	12	15	0
	Pregunta 3	28	22	12	6	2
	Pregunta 18	15	11	7	28	9
	Pregunta 26	10	12	23	17	8
	TOTALES	140	158	93	186	53

		Totalmente Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	Total Acuerdo
LAS PERSONAS Y LOS MEDIOS	Pregunta 7	13	9	9	34	5
	Pregunta 8	18	12	8	25	7
	Pregunta 13	12	15	11	25	7
	Pregunta 22	11	9	4	35	11
	Pregunta 20	11	9	9	33	8
	TOTALES	65	54	41	152	38

Totalmente Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	Total Acuerdo
--------------------------	-------------------------------	-------------	----------------------------	---------------

LAS HERRAMIENTAS DE GESTION	Pregunta 10	12	11	11	33	3
	Pregunta 12	22	13	9	10	16
	Pregunta 23	9	18	7	25	11
	Pregunta 24	15	25	15	10	5
	Pregunta 25	17	24	6	15	8
	TOTALES	75	91	48	93	43

VALORIZACION DE LA INNOVACION

		Totalmente Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	Total Acuerdo
COMERCIALIZACION DE NUEVOS PRODUCTOS	Pregunta 29	18	15	7	22	8
	Pregunta 31	11	13	4	36	6
	Pregunta 32	23	12	11	24	0
	Pregunta 37	5	11	7	38	9
TOTALES		57	51	29	120	23

		Totalmente Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	Total Acuerdo
AUMENTO EFICIENCIA	Pregunta 33	9	9	7	34	11
	Pregunta 34	7	12	4	36	11
	TOTALES	16	21	11	70	22

		Totalmente Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de Acuerdo	Total Acuerdo
CAPITALIZACION INNOVACION	Pregunta 38	8	2	7	42	11
	TOTALES	8	2	7	42	11

RECOMENDACIONES FINALES

- La organización debe optar por incorporar todo el concepto de Innovación, su estrategia y su estructura dentro de la Visión y Misión de la empresa con el fin de dar a conocer a su capital humano la directriz hacia la cual debe enfilarse sus procesos.
- Las directivas de la empresa deben ser foco de promoción de la participación total del capital humano en aras del fomento de colaboración y del compromiso con las responsabilidades de cada cargo
- El esquema jerárquico debe mantenerse pero su marcada influencia debe ser reducida de una comunicación vertical a un flujo de comunicación horizontal.
- La estrategia debe ser de conocimiento previo por cada uno de los integrantes del equipo y debe alinearse con los objetivos del core de negocio.
- Fundamental los canales de comunicación y de interacción entre las audiencias externas y las internas (stakeholders) con una estrategia de flujo de información bien definida en aras de mejorar la comunicación.
- Mejorar los procesos de toma de decisiones y no someterlos a una burocracia administrativa con el fin de mejorar y optimizar el tiempo en los procesos.
- Involucrar a directivos y empleados en la estructuración de los indicadores de seguimiento y análisis que busquen el cambio en la organización minimizando el impacto e búsqueda de la eficiencia de cada empleado.

- Estructurar un proceso donde los empleados que permita identificar actitudes y aptitudes de cada empleado fomentando las habilidades creativas y el aporte proactivo en la toma de decisiones
- Asignar los recursos humanos de manera que no se vea afectado el rendimiento. Invertir más en el proceso de contratación en búsqueda de un capital humano mas calificado
- Reconocimiento a la actitud proactiva en la generación de ideas y acompañamiento a aquellos empleados a quienes el cambio los impacte negativamente.
- Generar mayor cantidad de recursos económicos a herramientas tecnológicas que permitan un mejor acceso a la información y un mayor flujo de información, preferiblemente horizontal y no jerárquica.
- Diseñar y dar a conocer sistemas de evaluación de gestión mas asequibles que generen recompensa a quienes mejores su nivel de eficiencia.
- Optimización y asignación de recursos monetarios para ejecutar mas rápidamente el desarrollo de productos nuevos que mejoren la actividad de rubro de la empresa.

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN - R.A.I

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PROYECTO GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
3	AUTOR(es)	MANUEL FERNANDO PINILLA MONROY
4	AÑO Y MES	MAYO DE 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	RICARDO BRAY RAFAEL GUILLERMO
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>La Gestión de la innovación y el direccionamiento estratégico de las empresas hacia el cambio constante y a la propuesta de nuevas y mejores ideas que potencialicen la optimización de los recursos humanos y económicos de las empresas se ha convertido en el pilar fundamental de desarrollo de las empresas en el mundo. La creación de nuevos productos, técnicas de venta, procesos de producción y el acompañamiento constante de los clientes son los instrumentos gerenciales para generar el desarrollo y crecimiento de las empresas.</p> <p>En esta investigación se conocerá el proceso de innovación al interior de una prestigiosa empresa que basa su negocio en el mercadeo directo usando como principal canal, los medios impresos y televisivos; con un crecimiento constante anualmente.</p>
7	PALABRAS CLAVES	INNOVACION, GESTION, ORGANIZACIÓN, CULTURA, ESTRATEGIA,
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	COMERCIO
9	TIPO DE ESTUDIO	PROYECTO INSTITUCIONAL
10	OBJETIVO GENERAL	Conocer los modos de gestión de la innovación al interior de HEALTH AND CARE COLOMBIA S.A.S.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Describir y analizar como la organización ha incluido el proceso de innovación dentro de la estrategia de crecimiento y conocer su efectividad al interior de la cultura organizacional. • Describir y analizar cómo la organización lleva acabo el proceso de innovación, en sus relaciones públicas y con ello el manejo de las herramientas de gestión. • Describir como el proceso de innovación determina el aumento de la eficiencia del capital humano de la organización y de sus procesos. • Describir y analizar como se capitaliza el valor de la innovación frente a los aspectos más importantes de la empresa (publicidad – ventas

12	RESUMEN GENERAL	<p>EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN EN SENTIDO AMPLIO</p> <p>La innovación es mucho más que crear o tener ideas; es la comercialización de las invenciones o ideas¹. En pocas palabras la Innovación se fundamenta en la cadena de cambios basada en los conocimientos y experiencias que tiene como fin ultimo la creación de valor y el crecimiento constante, en este caso de estudio: las empresas.</p> <p>En toda empresa u organización, esta serie de cambios debe estar orientada en la creación de nuevos bienes y/o servicios, y así mismo en la optimización del modo de producción teniendo como parámetro básico la optimización de sus procesos y el debido aprovechamiento del capital humano de la empresa.</p> <p>Para una innovación concreta y constante es competente varios tipos de conocimiento dentro de los procesos de innovación al interior de la empresa basados en las tecnologías de la información y de la comunicación, y así mismo la trascendencia de los conocimientos comerciales y de la organización.</p> <p>En un mercado constantemente cambiante, más conocedor y por ende más exigente es fundamental la incorporación de procesos innovadores que den giros constantes al entorno empresarial y obviamente a su forma de operar. La cantidad de conocimiento de cada uno de los entes de las empresas puede materializar rápidamente la ocasión perfecta no solo para generar valor a la organización, sino a potencializar la efectividad de sus procesos y por ende un mayor rubro con su actividad.</p>
13	CONCLUSIONES.	Se copian exactamente como aparecen en el documento general.
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	Se copian todas las referencias bibliográficas utilizadas en el proyecto.

¹ Reamy Arteaga. Columnista ¿Qué es la Innovación? <http://mx.hsmglobal.com/notas/53661-inn..>