

LIBRERÍA ZAINTEK

**DOCUMENTO SOBRE
“GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN”**



**Bizkaiko Foru
Aldundia**

Ekonomi
Sustapen Saila

**Diputación Foral
de Bizkaia**

Departamento de Promoción
Económica

ÍNDICE

1. RESUMEN DEL CONTENIDO	3
2. GRÁFICO DE SITUACIÓN	4
3. INTRODUCCIÓN.....	5
4. ¿QUÉ ES INNOVACIÓN?.....	6
5. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN?	10
5.1 <i>Elementos clave de la Gestión de la Innovación</i>	<i>10</i>
5.2 <i>Factores que influyen en la Innovación: Personas, estructura y estrategia</i>	<i>12</i>
5.3 <i>Claves básicas.....</i>	<i>14</i>
6. CONCLUSIONES.....	16
7. BIBLIOGRAFÍA.....	17

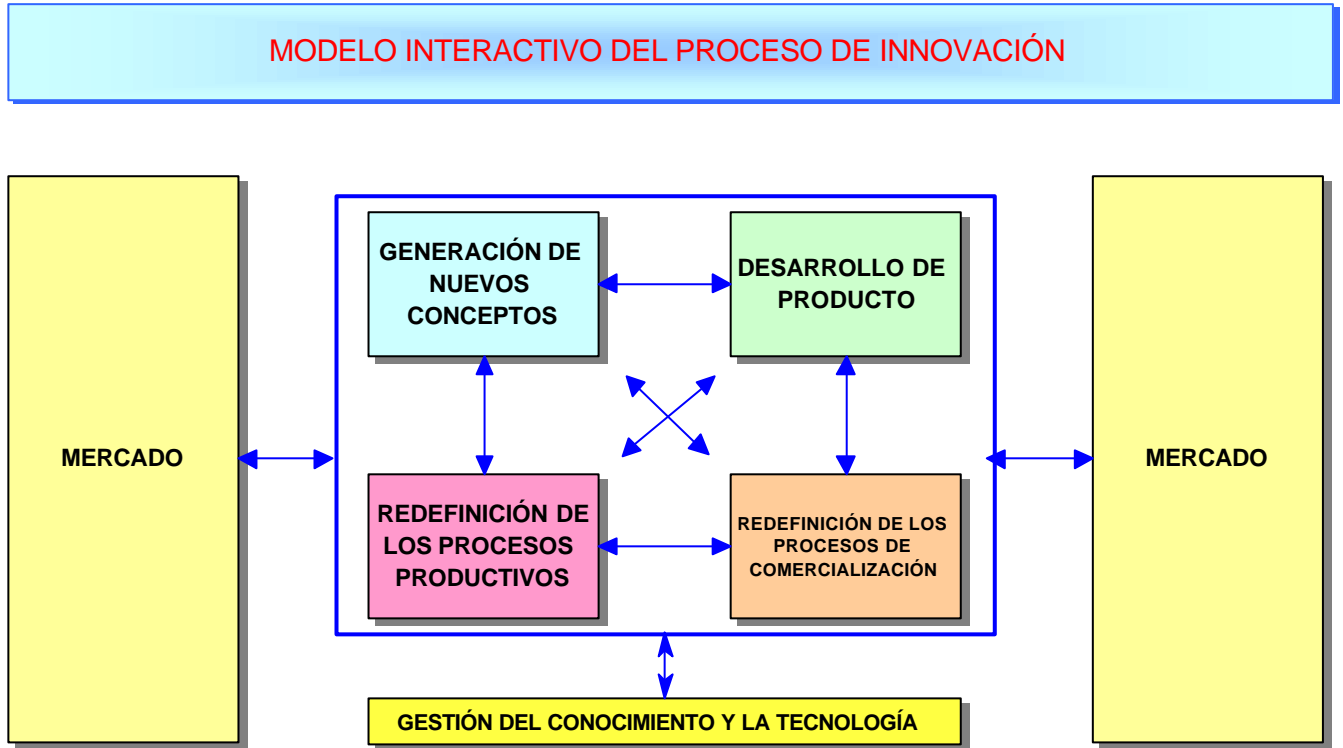
1. RESUMEN DEL CONTENIDO

La Innovación y la Gestión de la Innovación son conceptos que no terminan de estar claros, ni de tener una definición aceptada mayoritariamente. Cada uno da su propia definición de la Innovación.

En este documento vamos a presentar una definición que, de una manera sencilla y útil, aclare en qué consiste eso de la Innovación. Por otra parte, se explicará en qué consiste el proceso de Innovación y si se puede gestionar o no, así como exponer algunos elementos que influyen en la Gestión de la Innovación de las empresas.

Por último, se presentarán unas conclusiones, así como una bibliografía, para aquellas personas que quieran profundizar en el tema.

2. GRÁFICO DE SITUACIÓN



Fuente: URRUTIA, J.A., ROIG, A. y MAÑA, F.(2001): *Gestión de la Innovación*, en CAMPORRO, M. (Dir.) (2001): *Forum Calidad*, nº 127, Diciembre, Madrid: Forum Calidad, S.R.L.

3. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, para las empresas, sean grandes o pequeñas, lo único que es seguro es que no hay nada seguro, es decir, los clientes y productos que funcionan hoy, no tienen por qué funcionar mañana.

Por otra parte, los avances tecnológicos, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), etc., hacen que los productos tengan un ciclo de vida más corto, y una obsolescencia más temprana. Por todo esto, las empresas ven como una necesidad el innovar, el buscar cosas nuevas que ofrece al mercado o que ayuden a aportar más valor a lo que el cliente demanda.

La Innovación entendida también como cambio, es necesaria, para la supervivencia de las empresas. El mercado en el que compiten hoy en día exige estar más alerta y ser capaces de convertir las amenazas en oportunidades. La competitividad es mayor, debido a la globalización, que convierte en competidor de una empresa otra que pueda estar en la otra esquina del planeta.

Por otro lado, la demanda es menor que la oferta, lo que provoca que las empresas intentan buscar un trato más personalizado, con el fin de fidelizar a los clientes. Todo esto hace que las organizaciones tengan que ser más flexibles, capaces de mejorar y diferenciarse de su competencia, de una u otra manera.

4. ¿QUÉ ES INNOVACIÓN?

El concepto de Innovación puede ser definido de distintas maneras. La mayoría de las definiciones hacen referencia a la novedad de aquello que se innova, así como a la apreciación por parte del cliente, y por tanto una mayor fidelidad el mismo, aumento de clientes, etc. Por tanto, aquello que se innova debe servir para cubrir una necesidad, y a su vez debe ser valorada por los demás.

Siguiendo a Montaña (2001), *“la Innovación en la industria incluye el diseño, la producción y las acciones de venta que forman parte del marketing de un producto nuevo o mejorado y también el primer uso comercial de un proceso o una parte del equipo productivo nuevo o mejorado. La Innovación en la empresa consiste en la utilización de nuevos conocimientos para ofrecer los productos o servicios nuevos que desean los consumidores”*.

De la definición podemos deducir tres momentos de todo proceso de cambio, que serían, el momento de la invención, que es la generación de una idea que puede ser una futura Innovación. Otro momento sería la Innovación misma, que consistiría en la aplicación de esa invención con un fin comercial. Y el último momento es ya el de la difusión, que consiste en dar a conocer la Innovación y sus beneficios.

Dentro de esta definición podemos encuadrar distintos tipos de Innovación. Las clasificaciones más corrientes son:

I. En función del grado de novedad: Innovación incremental o radical:

A. Innovación incremental:

La Innovación incremental consiste en pequeños cambios y modificaciones, que por sí mismos no suponen un gran avance en el conocimiento, ni en las tecnologías, pero que poco a poco son más importantes. Sin embargo, si se logra que sean continuas, puede suponer un progreso y una mejora continua para la empresa.

B. Innovación radical

Por Innovación radical se entiende aquella que no surge como evolución natural de productos, procesos o servicios anteriores, sino que suponen un salto en la base de conocimiento.

II. En función de su naturaleza:

A. Innovación tecnológica

Primero hay que definir qué es tecnología. Normalmente se asocia este término a máquinas, equipamientos, etc. Sin embargo, hay que definir la tecnología como “el conocimiento práctico orientado a la acción, es decir, supone la aplicación sistemática de un conocimiento científico u otro conocimiento organizado a tareas prácticas” (Fundación Cotec 2001).

Por tanto la Innovación tecnológica es la aplicación de alguna tecnología, nueva o antigua, para la generación de algún producto, servicio nuevo, es decir, para generar Innovación.

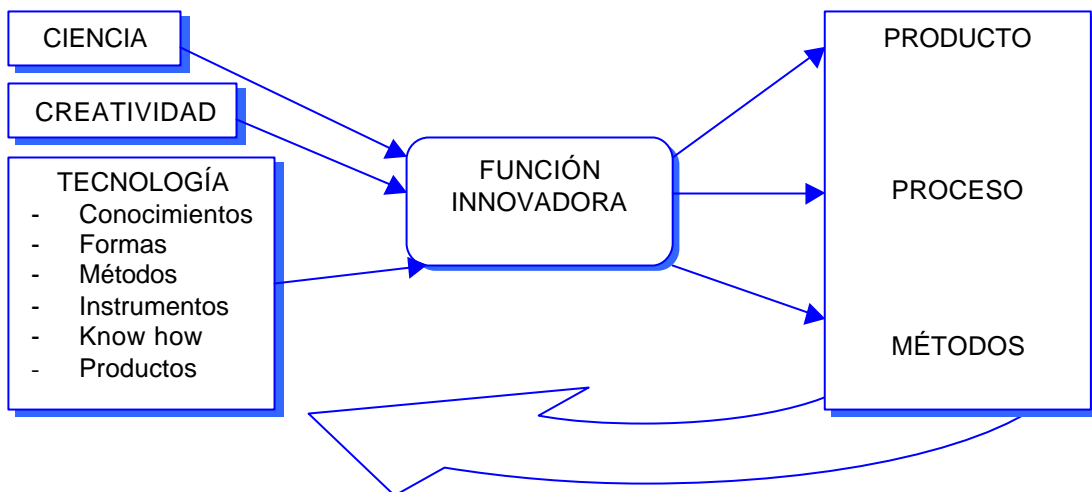
B. Innovación comercial

En este caso, la Innovación comercial supone la introducción de algún tipo de Innovación en el ámbito del Marketing Mix de la empresa. Por Marketing Mix se entiende el conjunto de decisiones relacionadas con el producto o servicio que se ofrece, la distribución del mismo, la comunicación que se realiza del él y las estrategias de precio que se siguen.

C. Innovación organizativa

Este tipo de Innovación hace referencia a los cambios que suceden dentro de la dirección o la organización de la empresa y que tienen algún tipo de repercusión en el bien o servicio que se ofrece, y dicha repercusión es percibida y valorada por los clientes.

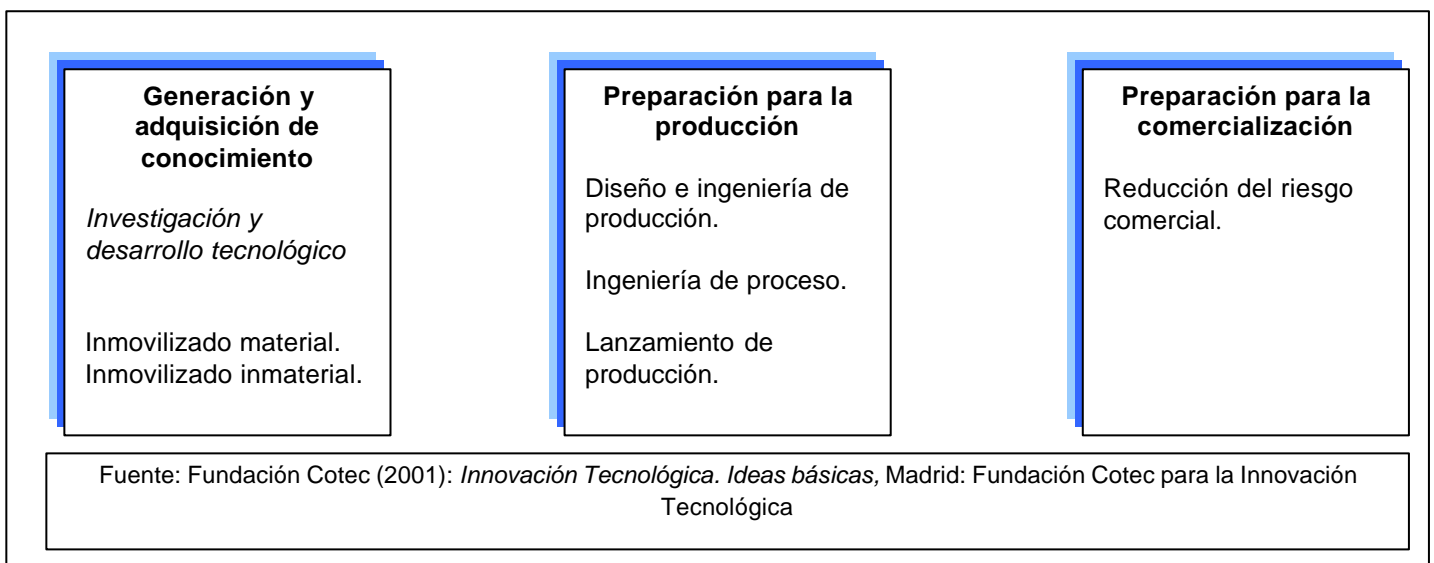
En el siguiente gráfico se puede observar el proceso de Innovación.



Fuente: página web de GETEC, www.getec.etsit.upm.es

Según el cuadro, la Innovación se genera como consecuencia de los avances en la ciencia y la tecnología, como por el desarrollo de la creatividad, y fruto de esto produce un proceso, un método o un producto nuevo, que a su vez son la base para futuras innovaciones.

Relacionado con este proceso, podemos determinar tres actividades dentro de dicho proceso. Para eso, vamos seguir el trabajo elaborado por Fundación Cotec (2001), en el se presenta el siguiente cuadro con las siguientes actividades.



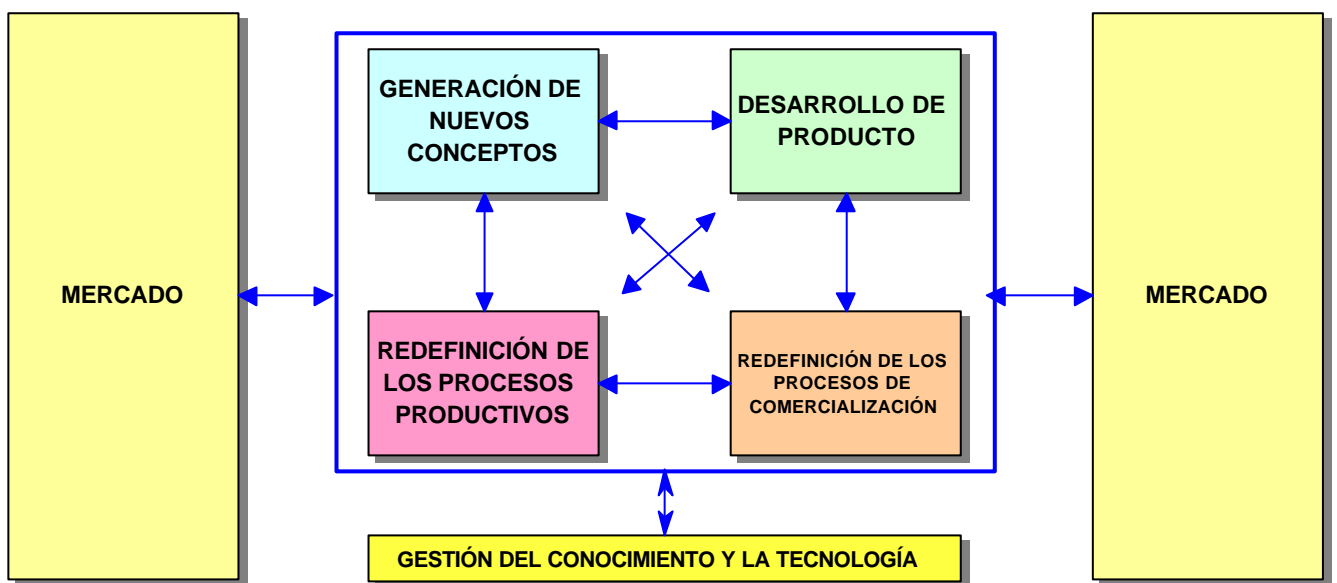
Estas actividades se centran sobre todo en la Innovación de producto. Sin embargo, también se puede aplicar a la Innovación de proceso o comercial, sustituyendo “Preparación para la producción” por “Preparación para el proceso” o similar.

Estas tres actividades son lógicas si se sigue la definición que se ha dado al principio, ya que para generar algo nuevo, primero tienes que investigar sobre lo que hay y las posibilidades que tiene y sus variaciones (tanto investigación propia, como adquisición de investigación de otros centros). Por otra parte, una vez que hemos encontrado algo que puede ser germen de una Innovación, se debe planificar cómo se va a desarrollar e implementar. Finalmente, como se decía en la definición, la Innovación tiene que ser comunicada y dar pie a su comercialización, y eso también se tiene que planificar.

Todas estas actividades hay que tenerlas presentes a la hora de gestionar la Innovación. En el siguiente punto se explica en qué consiste la Gestión de la Innovación, cuáles los factores que influyen en ella, etc.

Otro esquema de la Innovación sería el siguiente, donde no se considera el proceso de una manera tan lineal, sino más dinámica.

Este esquema da una visión más dinámica del proceso de Innovación, el cuál está influido por las interrelaciones entre las distintas actividades, el Conocimiento y la Tecnología existente y la nueva, etc.



Fuente: URRUTIA, J.A., ROIG, A. y MAÑA, F.(2001): Gestión de la Innovación, en CAMPORRO, M. (Dir.) (2001): *Forum Calidad*, nº 127, Diciembre, Madrid: Forum Calidad, S.R.L.

5. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN?

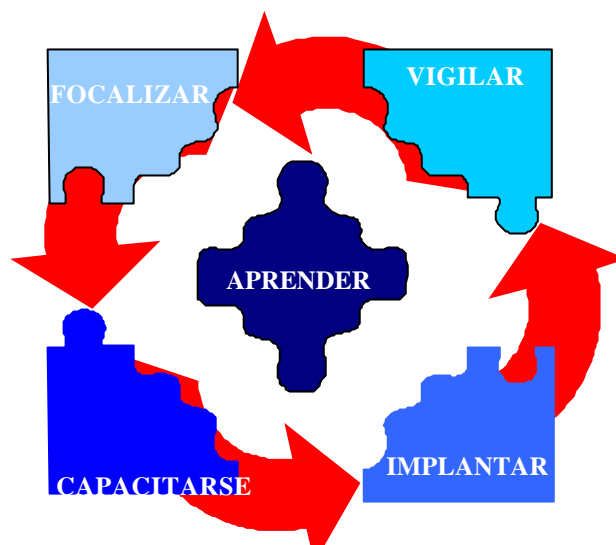
La Gestión de la Innovación se puede definir, de un modo muy clásico, como el proceso encaminado a coordinar, distribuir, planificar los recursos existentes en la organización, tanto humanos, como técnicos, económicos, capital relacional, etc., para conseguir un aumento de conocimientos que generen nuevas ideas, productos, formas de organización... que repercutan en un aumento del valor añadido para el cliente.

Como se observa, esto puede estar también relacionado con la creación de un clima organizativo de Conocimiento, o una gestión del Conocimiento, si es que es algo que podemos gestionar. Hace falta que la gente aporte todo lo que sabe, piensa, cree, para lograr que haya Innovación en una organización.

Sin embargo, haciendo referencia en concreto a la Gestión del Innovación hay una serie de elementos clave que conviene tener en cuenta. En el punto 5.1. se presentarán estos elementos clave, extraídos del estudio elaborado por Fundación Cotec (2001). Asimismo, en el punto 5.2. se expondrán tres factores que afectan a la Innovación, como son las personas, la estructura y la estrategia. Para ese punto seguiremos la documentación realizada por Getec, y publicada en su página web.

5.1 Elementos clave de la Gestión de la Innovación

Según el estudio que hemos mencionado anteriormente de la Fundación Cotec (2001), existen 5 elementos clave, que se presentan en el siguiente gráfico:



Basado en Fundación Cotec (2001)

5.1.1 Vigilancia del entorno

Como se ha dicho ya a lo largo del documento, el entorno es cada vez más cambiante y competitivo. Los clientes son menos y por tanto aumenta su poder de negociación, hay que dejar de intentar colocarles lo que se pueda, por intentar satisfacer sus necesidades. Todo esto, provoca que, como reza una de “Las 22 leyes inmutables del marketing”¹, es “*mejor ser el primero que ser el mejor*”. Lo que implica la necesidad de estar en constante vigilancia de lo que ocurre alrededor, para intentar prever los cambios antes de que se den, buscar nuevas necesidades de los clientes que se puedan satisfacer, para convertir las amenazas en oportunidades, etc. En cuanto a la Innovación, esto es necesario, para ver cuáles son los nuevos conocimientos que surgen, las nuevas inquietudes de las personas, avances científicos, etc.

5.1.2 Focalización

Este elemento hace referencia a la estrategia de la Innovación, es decir, a definir a dónde se quiere llegar. Al igual que para muchas otras cosas, es necesario centrarse en un punto, en una meta, en un fin al que caminar, si no se sabe a dónde se quiere llegar podemos estar malgastando recursos, tiempo, ideas, etc. En la empresa, es su propia estrategia la que tiene que definir la meta de la Innovación, para qué innovar.

Con todo esto se quiere plantear, que sólo la Innovación no basta. Su validez vendrá dada por el apoyo y la coherencia que tenga con la estrategia de la empresa, para, de esta manera, generar ventajas competitivas duraderas en el tiempo.

5.1.3 Capacitarse

Una vez que se sabe qué es lo que se pretende con la Innovación y hacia dónde queremos dirigir nuestros esfuerzos, es necesario invertir en la adquisición de las habilidades, competencias, bienes de equipo necesarios para generar o adquirir nuevo conocimiento, que combinado con la experiencia y el conocimiento ya existentes, sean el germen de la Innovación.

Las empresas tienen tres formas básicas de adquirir ese nuevo conocimiento:

¹ RIES, A. y TROUT, J. (1993): *Las veintidós leyes inmutables del marketing*, Madrid: McGraw Hill.

1. Generándolo dentro de la propia organización a través de la I+D.
2. Comprándolo en el exterior.
3. A través de acuerdos de cooperación entre las empresas e institutos de investigación, universidades, etc.

5.1.4 Implantar

Ésta es una fase lógica, si queremos generar un nuevo producto, una nueva forma de organizarse, etc., no basta con tener la idea, sino que hay que llevarla a la práctica. Hay que implantar esa idea innovadora. Consiste en el conjunto de decisiones y acciones que se deben llevar a cabo para hacer realidad esa idea, y después darla a conocer el valor que aporta al cliente.

5.1.5 Aprender

Esta fase, es una consecuencia de todo el proceso, las personas aprendemos de todo lo que hacemos, por tanto, también aprendemos de la Innovación y de su proceso. Por eso, es necesario revisar lo que se va haciendo y las decisiones que se van tomando.

Toda Innovación genera conocimiento, y debemos ser capaces de aprender de ese conocimiento generado, que nos pueda permitir reiniciar el proceso de Innovación y seguir generando más conocimiento. Para ello hay que crear una cultura de Innovación y de aprendizaje apropiada, donde se toleren los errores, donde la gente tenga confianza para aportar sus ideas y conocimientos, etc.

5.2 Factores que influyen en la Innovación: Personas, estructura y estrategia

5.2.1 Las personas

En gran medida, para gestionar la Innovación, hay que gestionar también el Conocimiento, ya que es un elemento, entre otros, para la Innovación. Si revisamos la literatura sobre Gestión del Conocimiento, vemos y es evidente, que el elemento fundamental del mismo son las personas. Ellas son las que poseen los conocimientos, aplicables a la Innovación, y son las que tienen la libertad para decidir si quieren o no compartirlo, aplicarlo, investigar sobre ello...

Por tanto, a la hora de gestionar la Innovación, debemos tener muy presente el papel que juegan las personas, y también ser conscientes que la Innovación no es sólo un tema del departamento de I+D de una empresa, sino de toda la organización.

5.2.2 La estructura

Otro factor importante, para una buena Gestión de la Innovación, es la estructura de la empresa. La organización debe organizarse y estructurarse de la mejor manera para acometer la Innovación. Si queremos que la empresa esté vigilante a lo que ocurre en su entorno, que conozca las necesidades de sus clientes, que aproveche al máximo los conocimientos de las personas que forman parte de ella, etc., debe:

- Crear contextos de confianza entre las personas.
- Establecer ámbitos de comunicación, tanto formales como informales.
- Establecer formas de valorar y reconocer las aportaciones de las personas.
- Crear una organización flexible que sea capaz de adaptarse e incluso adelantarse a los cambios.
- Gestionar el conocimiento tanto existente como el que se va generando.
- Etc.

5.2.3 La estrategia

Como ya hemos dicho anteriormente, la Gestión de la Innovación debe estar encaminada, se debe saber a dónde se quiere llegar, y cómo se va a ir llegando. Otra cosa es que después se vea que eso no es posible y haya que variar el rumbo.

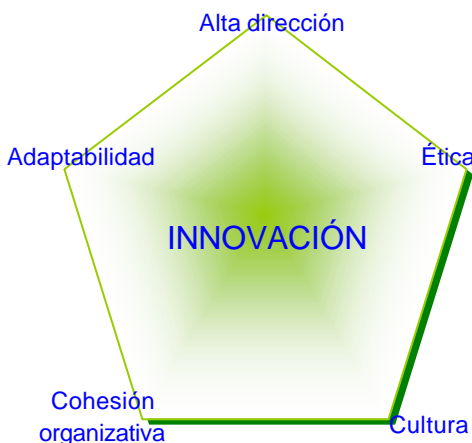
Por tanto, la estrategia general de la empresa debe plantearse cómo quiere afrontar la Gestión de la Innovación, y qué quiere conseguir con dicha gestión.

Por otra parte, la misma Gestión de la Innovación va a obligar a definir su propia estrategia, sobre cómo se va a desarrollar, si va a ser algo interno, que se desarrolle dentro de la propia organización, de qué manera se van a desarrollar las capacidades de la empresa para orientarse a la Gestión de la Innovación...

Y este proceso de definición de la estrategia debe ser lo más extensible posible a toda la organización, de manera que todos puedan participar de él.

5.3 Claves básicas

Asimismo, el grupo GETEC expone una serie de claves de éxito a la hora de hablar de Gestión de la Innovación. De las que aquí se destacan cinco: adaptabilidad, cohesión organizativa, cultura, ética y alta dirección.



5.3.1 Adaptabilidad

Como ya se ha dicho repetidas veces a lo largo del texto, si se quiere ser una empresa innovadora, hay que saber adaptarse a los continuos cambios del entorno. Esto obliga a tener una estructura flexible, que permita decidir cambios con rapidez y agilidad, y no condene a la organización a la rigidez.

5.3.2 Cohesión organizativa

Esto afecta a la relación entre las personas de una organización. Como también se ha dicho anteriormente, es necesario crear un clima de confianza y establecer unos ámbitos de comunicación. Para ello, la empresa debe estar cohesionada, es decir, unida, trabajar como un todo, sin que cada departamento, grupo, etc., vaya por su lado, y sin intercambiar ideas, sugerencias, correcciones...

5.3.3 Cultura empresarial

El concepto de cultura empresarial engloba muchas cosas. Los retos que se celebran, los símbolos que se utilizan, los sistemas de recompensas, las políticas salariales, los valores de las personas... todo eso es la cultura de la organización. Por tanto, es muy importante que la cultura de la empresa esté también orientada hacia la Innovación. Para ello debemos conocerla muy bien, saber qué cultura tiene la empresa, y dentro de ella qué hueco tiene la Innovación, para, a partir de ese diagnóstico, ver qué aspectos ha que cambiar o reforzar, siendo conscientes que un cambio cultural es algo laborioso, delicado y largo en el tiempo.

5.3.4 Sentido ético

Hoy en día la ética cada vez va teniendo un mayor papel dentro de las organizaciones. Empiezan a surgir personas, tanto del mundo de la empresa como académicos, que defienden que la ética y los negocios no son incompatibles, que es posible hablar de una ética en la empresa. Sobre todo, si queremos crear un clima de confianza y fomentar la comunicación entre las personas, el papel de la ética es fundamental, todas las personas valoran la honradez, la lealtad el juego limpio de los demás. Si esto falla, la confianza se rompe, y es muy difícil volver a restablecerla.

6. CONCLUSIONES

Estamos ante un entorno global y cambiante. Es necesario aprender a diferenciarse de los competidores y aportar valor a los consumidores, y esto sólo se puede hacer mediante la Innovación. Un proceso de generación de ideas, que repercutan de una u otra manera en aquello que el cliente va a consumir. Pueden ser innovaciones sencillas y pequeñas, que mejoren los tiempos de producción, la calidad del servicio, etc., pero que el cliente los considera claves a la hora de fidelizarse a una empresa.

La Gestión de la Innovación supone estar alerta a lo que pasa alrededor de la organización, lo que piensan los consumidores, accionistas, empleados, etc. También implica generar y transformar el conocimiento existente dentro de la misma, y si es necesario, traerlo de fuera, pero eso son decisiones que parten de la existencia de una estrategia de empresa y una estrategia de Innovación que indiquen el rumbo a seguir, la meta a la que se quiere llegar. Todo, al final, se convierte en un proceso de aprendizaje, donde el fin de una Innovación puede ser el inicio de otra. Todo este proceso es también un proceso de relaciones humanas donde es muy importante cuidar el trato entre las personas, y la cohesión entre los distintos miembros de la empresa.

Para ello, para que la Innovación se dé como algo natural en la organización, es necesario crear un clima de confianza, lograr que el conocimiento fluya por toda la empresa, saber a donde se va, etc. Es importante, por tanto, crear una cultura de organización, apoyada en unos valores, como el respeto, la tolerancia, la confianza y que se manifieste en políticas salariales, en la aceptación de los riesgos, etc.

Pero todo esto no se puede hacer de cualquier manera, la ética debe estar presente en todo proceso, porque estamos trabajando y colaborando con personas, y si queremos generar de verdad confianza, es necesario ser honestos.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ACS, Z. J., y AUDRETSCH D. B. (1990): Innovation and Small Firms. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- AMABILE, T. y GRYSKIEWICS S. (1987): Creativity in the R&D Laboratory. Softbound.
- BENAVIDES, C. (1998): Tecnología, Innovación y Empresa. Pirámide, Madrid.
- BERGER, L., y M. SIKORA, (Eds.) (1994): The Change Management Handbook. New York: Irwin Professional Publishing.
- CARNELL, C. (1990): Managing Change in Organisations. Prentice Hall.
- COTEC (1999): Temaguide. Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la Innovación para empresas.
- DEN HERTOG, P., y BILDERBEEK R. (1999): Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns. Mimeo.
- FOSTER, R. (1986): Innovation, the Attackers Advantage. Summit Books, Nueva York.
- GAYNOR, G. H. (1991): Achieving the Competitive Edge through Integrated Technology Management. McGraw Hill.
- JARILLO, J. C. (1995): Dirección Estratégica. Serie McGraw-Hill, Madrid.
- KATZ, J. (1984): «Innovaciones Tecnológicas Internas y Ventajas Comparativas Dinámicas: Nuevas Reflexiones sobre un Programa de Estudios Casuísticos Comparativos». Información Comercial Española, 605, págs. 77-92.
- KLINE, S. J. (1985): «Innovation is not a Linear Process». Research Management, Julio-Agosto, págs. 36-45.
- KNIGHT, K. E. (1967): A Descriptive Model of the Innovation Process. Journal of Business, 39, págs. 478-496.
- KODAMA, F. (1991): Analyzing Japanese High Technologies. Pinter Publishers, Londres.

- MUÑOZ-SECA, B., y RIVEROLA, J. (1997): Gestión del Conocimiento. Biblioteca IESE Gestión de Empresas, IESE, Universidad de Navarra.
- REVILLA (1996): Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un modelo de Desarrollo de Productos. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- ROBERTS, E. (1996): Gestión de la Innovación tecnológica. Clásicos Cotec, n.º 1, Madrid.
- SUNDBO, J., y GALLOUJ, F. (1998): Innovation in Service. S14S Project Synthesis. Step Group. Mimeo
- TUSHMAN M. L., y MOORE W. L. (eds.): Readings in the Management of Innovation. Ballinger Publishing Com-pany.