

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/344331328>

La Innovación como Proceso en las Organizaciones

Chapter · September 2020

CITATIONS

0

READS

2,172

2 authors, including:



Roberto Antonio Ríos León

Corporacion Universitaria Minuto de Dios

10 PUBLICATIONS 31 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Sistemas de innovación en las Pymes del sector de alimentos y bebidas. El caso de Colombia y México. [View project](#)



Tesis de doctorado [View project](#)

GESTION ESTRATEGICA DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Dr. Evaristo Galeana Figueroa
Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez
Dr. Pedro Chávez Lugo

GESTION ESTRATEGICA DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES



E-Book

*Gestión Estratégica del Conocimiento
en las Organizaciones*

Primera Edición, Mayo de 2020
Morelia, Michoacán, México.

D.R. © 2020 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Avenida Francisco J. Mújica S/N Ciudad Universitaria
C.P. 58030, Morelia, Michoacán, México
Teléfono (+52) (443) 322 3500

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta edición.

El contenido y tratamiento de los trabajos que componen este libro electrónico es responsabilidad de cada uno de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo ni de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

Compiladores
Evaristo Galeana Figueroa
Marco Alberto Valenzo Jiménez
Pedro Chávez Lugo

Diseño de Portada
Alicia Contreras Lugo

ISBN: 9-786075-421438



Impreso y hecho en México

Printed and made in Mexico

La Innovación como Proceso en las Organizaciones

Roberto Antonio Ríos León¹

¹Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, rrios@uniminuto.edu

Resumen

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de determinar el proceso de innovación en las organizaciones, en armonía con su plan estratégico. Inició con la revisión de literatura relacionada con el proceso de innovación, para elaborar los referentes teóricos. Luego y de acuerdo con el diseño y metodología de la investigación establecidos, y con base en los datos recopilados de fuentes secundarias, se llevó a cabo un análisis documental, para finalmente determinar las conclusiones. Como resultado de la investigación se evidenció la necesidad de identificar, documentar, fortalecer, divulgar y aplicar el proceso de innovación, para que las organizaciones obtengan los beneficios económicos y sociales derivados de la generación de nuevos productos, servicios, procesos y estructuras administrativas, que satisfagan las necesidades de los clientes.

Palabras Clave: Innovación, Clasificación de la innovación, Proceso, Proceso de innovación

Abstract

This research was developed with the objective of determining the innovation process in organizations, in harmony with its strategic plan. He began with the review of literature related to the innovation process, to elaborate theoretical references. Then, in accordance with the established research design and methodology, and based on the data collected from secondary sources, a documentary analysis was carried out, to finally determine the conclusions. As a result of the investigation, the need to identify, document, strengthen, disseminate and apply the innovation process was demonstrated, so that organizations obtain the economic and social benefits derived from the generation of new products, services, processes and administrative structures, which meet the needs of customers.

Keywords: Innovation, Classification of innovation, Process, Innovation process.

Introducción

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de analizar los procesos de innovación para determinar un proceso que permita a las organizaciones potenciar la innovación de manera sostenida. El problema de investigación se formuló mediante la siguiente pregunta ¿Cuál es el proceso de innovación que deben aplicar las organizaciones para generar innovaciones de manera sostenida que les permitan generar ventajas competitivas? La Organización de Estados Americanos y la Organización de las Naciones Unidas, han evidenciado la necesidad de impartir formación para la innovación y promover la industrialización inclusiva, sostenible y fomentar la innovación. La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, da cuenta de la necesidad de innovar para que las organizaciones generen beneficios económicos y sociales. Los referentes teóricos de la investigación se presentan a continuación.

Innovación

Innovación es el aprovechamiento de una oportunidad que a su vez genera una novedad, qué al ser explotada, produce ventajas competitivas de corto o largo plazo a quienes la realizan. Existen múltiples definiciones sobre innovación, especialmente de innovación en relación con la empresa y los negocios, las cuales se presentan a continuación.

La Real Academia Española, (2018) define Innovar como *“Mudar o alterar algo, introduciendo novedades”*, e innovación como *“acción y efecto de innovar, creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado”*.

El Manual de Oslo (OCDE – EUROSTAT, 2018, pág 49) define *“Una innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas”*.

Drucker, P. (1986. pág. 31) define innovación como *“La herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cuál explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es una disciplina que puede aprenderse y practicarse”*.

Ponti, F., (2010. pág. 40) define *“Innovar significa alterar los procesos inteligentes de una empresa (tecnología, gestión, personas, comprensión de los mercados, etc.) para que sea capaz, de forma regular de generar output de innovación (productos, servicios, estrategias), que aumenten la rentabilidad y generen una mayor fidelidad de los clientes...”*.

Nieto, J., (2012. pág. 53) define *“La innovación se materializa en un proceso, o camino que, haciendo algo original o que no se hubiese hecho anteriormente, intenta conseguir un fin mejor a través del uso del conocimiento”*.

Gallo, C., (2011. pág. xv), define *“La innovación es una nueva manera de hacer cosas, que resulta en un cambio positivo, que hace mejor la vida”*.

Hamel, G., (2008. pág.23) define *“La innovación administrativa es cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra, o que modifique ostensiblemente las formas habituales de organización y, con ello, promueva los fines de la empresa”*.

La innovación (Ríos R., 2018) consiste en utilizar el conocimiento disponible, esto es el capital intelectual de base o que se pueda conseguir y que sea pertinente para establecer un proceso que permita el cumplimiento de un objetivo. La innovación es igual a novedad más éxito financiero si se habla de la empresa, o novedad más éxito social, si se habla de la comunidad.

Ahora bien, La Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, llevada a cabo en septiembre de 2015, estableció la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (conocida también como Agenda de Desarrollo Post-2015), en la cual se definieron 17 objetivos de desarrollo sostenible, que contemplan la innovación como motor de crecimiento y desarrollo económico.

En el objetivo 9: *“Industria, innovación e infraestructura”*, la ONU considera que es preciso construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación, como motores fundamentales del crecimiento y del desarrollo económico, al igual que la oferta de nuevos y mejores empleos y la promoción de la eficiencia energética.

Por otro lado, La innovación en las organizaciones (Pineda, Durán, Ciraso & Espona, 2015, pág 10) *“debe entenderse como un proceso que tiene por objetivo el desarrollo de cambios y representa para las empresas una estrategia clave para conseguir una estrategia*

competitiva respecto al resto de organizaciones”. Es así como los resultados de los procesos de innovación que se lleven a cabo deben aportar valor a la empresa.

Según Chan Kim y Mauborgne (2005), las compañías deben abandonar el sangriento océano de la competencia (océano rojo) y crear espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia (océano azul), en lugar de repartirse la demanda existente, y cada vez más reducida; es decir, lo que se debe aumentar es el tamaño de la demanda. Esto es posible gracias a la innovación.

Desde tal perspectiva, para tener éxito, las compañías tendrán que dejar de competir entre sí, ya que la única manera de vencer a la competencia es justamente dejar de tratar de vencerla y orientar los propios esfuerzos y recursos a industrias que no existen actualmente y ello se logra mediante la innovación en valor, que combina la creación gradual de valor, con la innovación.

Clasificación de la innovación

Para clasificar la innovación, se presentan diversas categorías, como es el caso de tipos de innovación, formatos de innovación y clases de innovación, entre otras, todas ellas dependiendo del impacto que la innovación genera, los beneficios que ofrece a quienes la desarrollan y los beneficiarios a los cuales está dirigida. Las principales clasificaciones se presentan a continuación.

El Manual de Oslo (OCDE – EUROSTAT, 2018, pág 21)., establece los siguientes tipos de innovación de carácter empresarial que se reflejan en la tabla 1.

Tabla 1. Tipos de innovación.

Tipos de innovación	
▪ En producto	▪ Organizativas
▪ En proceso	▪ Mercadotecnia

Fuente: Adaptado de Manual de Oslo, OCDE – EUROSTAT, 2018, pág 21.

De acuerdo con el Manual de Oslo (OCDE – EUROSTAT, 2018, pág 21), las características de los tipos de innovación son las siguientes:

Innovación en producto: *“las innovaciones de producto representan cambios importantes en las características de los productos o servicios, e incluyen tanto aquéllos que son completamente nuevos, como los que han experimentado mejoras sustanciales”.*

Innovación en proceso: “*las innovaciones de proceso son cambios significativos en los métodos de producción y de distribución*”.

Innovaciones organizativas: “*las innovaciones organizativas se refieren a la aplicación de nuevos métodos organizativos. Pueden ser cambios en las prácticas empresariales, en la organización del trabajo y en las relaciones externas de la empresa*”.

Innovaciones en mercadotecnia: “*las innovaciones comerciales comprenden la puesta en marcha de nuevos métodos comerciales y pueden suponer cambios en el diseño y la presentación del producto, en la promoción y posicionamiento del mismo o en los métodos de fijación de precios*”.

Según Ahmed *et al.* (2012, pág 7): “*así como la innovación tiene diversos significados, también se manifiesta a sí misma con distintos tipos/formatos*”. En términos generales, los formatos corresponden a dos categorías: aquellos que están dentro del control de la empresa y aquellos que están fuera del campo de influencia de la misma. En la tabla 2, se mencionan los diferentes formatos de innovación según la clasificación propuesta por estos autores.

Tabla 2. Formatos de innovación

Formatos de innovación	
Controlados por la organización	Fuera de control de la organización
Innovación estratégica	Innovación social
Innovación de proceso: ▪ Administrativo ▪ Operativo ▪ Tecnológico	Innovación política
Innovación de producto: ▪ Tecnológica ▪ De marketing	Innovación filosófica

Fuente: adaptado de Ahmed et al. (2012, p 7). Administración de la innovación.

De acuerdo con Ahmed *et al.* (2012, pág 8), los diversos formatos de innovación expuestos, presentan determinadas características, las cuales se describen a continuación. Es de aclarar que los formatos de innovación no son excluyentes entre sí, por el contrario, en la mayoría de los casos, hay fuertes sinergias entre los mismos

Innovación estratégica: *“implica con frecuencia ya sea un cambio adaptativo significativo en el modelo actual de negocios de la organización, o bien la adopción de un nuevo modelo de negocio”.*

Innovación de proceso: *“se refiere al cambio en la conducción de las actividades organizacionales de una empresa. El cambio en la forma en que una empresa organiza y ejecuta sus funciones puede ser una consecuencia del avance tecnológico o quizá surja de la adopción de una nueva configuración estructural u operacional orientada mediante innovaciones en los métodos administrativos”.*

Innovación de producto: *“es la manifestación más visible y tangible de un proceso de innovación. Los productos que consume el mercado representan las huellas visibles del proceso o acto de innovación, especialmente los productos nuevos”.*

Innovación política: *“adquiere un sinnúmero de formas, no obstante, con mayor frecuencia toman la forma de legislación, reforma institucional, dirección social y gobierno”.*

Innovación filosófica: *“el nuevo pensamiento filosófico tiene un efecto significativo en la sociedad, y en la forma en que ésta se administra y conduce a sí misma. El pensamiento filosófico orienta a la sociedad al suministrar conocimientos de vanguardia, así como también al definir lo que es correcto y lo que es incorrecto”.*

Innovación social: *“esta con frecuencia se da junto con otros formatos de innovación, de tal manera que cualquier innovación en proceso, producto o servicio, puede generar impacto en lo social, no estrictamente en lo económico, y en consecuencia esta innovación social es aceptada y apropiada por la comunidad”.*

Según Parra. I., (2011, pág 7), la innovación se clasifica en dos categorías de acuerdo con los siguientes criterios: *“una según el impacto que la innovación tenga en la comunidad de personas a las que va dirigida y la otra, según el resultado de la innovación en sí”*, como se observa en la tabla 3.

Tabla 3. Clases de innovación

Clases de innovación	
Según el impacto que genera	Según el resultado
▪ Innovación radical ▪ Innovación incremental	▪ Innovación de producto ▪ Innovación de proceso ▪ Innovación de modelo de negocio

Fuente: adaptado de Parra Mesa (2011, p 7). Innovación: conceptos, proceso, mitos, realidades.

De acuerdo con Parra (2011, pág 7), las características de las clases de innovación mencionadas anteriormente son las siguientes:

Innovación radical: *“se presenta cuando una innovación rompe por completo con la manera como se venían haciendo las cosas, o genera un producto o servicio enteramente nuevos, que vienen a llenar una necesidad tácita o explícita no satisfecha, es decir, es una innovación de ruptura”*. Las innovaciones radicales son aquellas que generan ventajas competitivas de largo plazo, para las organizaciones que las llevan a cabo.

Innovación incremental: *“también llamada innovación gradual, ocurre cuando a algo ya existente se le hace un cambio, para que funcione de manera más efectiva o para que sea más atractivo su uso”*. Las innovaciones incrementales, aumentan el valor agregado percibido por el usuario, y producen ventajas competitivas de corto plazo, ya que por su naturaleza puede ser igualada o superada rápidamente por la competencia.

Innovación en producto: *“se presenta cuando a través de una innovación se genera un producto completamente nuevo o se mejora uno existente”*.

Innovación en proceso. *“ocurre si por medio de la innovación, se empieza a realizar un proceso de otra manera o si se involucra un proceso nuevo en la cadena de generación de valor”*.

Innovación en modelo de negocio. *“también denominada innovación en la arquitectura del negocio, es el cambio en la manera como se le entrega valor al cliente y como se obtienen los beneficios de los productos y servicios que presta la empresa”*.

Con base en lo anterior, la clasificación de la innovación se determina observando diversos criterios, como son el impacto que esta genera en la empresa o la sociedad, la ventaja

competitiva que produce para quien le apuesta a la innovación, los propósitos de la innovación en sí, y si la innovación depende la organización misma o de factores externos. En todo caso la innovación es la herramienta mas potente para la transformación, para la generación de valor económico y social, y mejores condiciones en la calidad de vida.

Proceso

La Real Academia Española define procesar como el *“someter a un proceso de transformación física, química o biológica, o someter datos y materiales a una serie de operaciones programadas, en tanto que proceso lo define como “un conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”*.

Bravo, J., (2011, pág 31), define proceso como un *“conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes”*. Todo proceso es realizado por personas organizadas, con recursos tecnológicos de apoyo y acceso a la información. Las entradas y salidas del proceso incluyen tránsito de información y de productos. Es decir que los procesos representan el hacer de la organización.

Bravo, J., (2011, pág 31), *“considera que el proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo”*. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de flecha del tiempo. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad.

Los procesos dan vida a las organizaciones. Un proceso puede pasar por muchos cargos, por muchas dependencias, es por ello que los procesos cruzan transversalmente a la organización. Más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos.

La visión de procesos (Bravo, J., 2011) permite salir de la absurda orientación sólo funcional, donde las personas dicen: no es mi responsabilidad, cuando creen haber hecho bien su tarea, pero el proceso no funcionó.

El proceso da respuesta a un ciclo completo, desde cuando se produce el contacto con el cliente hasta cuando el producto o servicio es recibido satisfactoriamente.

Proceso de innovación

Para Parra, I., (2011) considera que innovar de manera sistemática implica llevar a cabo una serie de acciones articuladas; estas acciones forman parte de un proceso: el proceso de innovación, que se compone de tres etapas fundamentales: la generación de la idea, el desarrollo de la idea y la implantación. Las características de cada una de ellas se describen a continuación (Parra, I., 2011, pág 14).

Etapas 1: Generación de la idea. *“En esta etapa surge de manera programada o de manera espontánea la concepción de un cambio orientado a la solución de una problemática de carácter científico, tecnológico o de negocios”* como también el aprovechamiento de una oportunidad en lo que hace una organización en términos de producto o servicio, en la manera como lo hacen, esto es el proceso o en la forma como estructura su negocio, es decir el modelo de negocio generador de valor.

La idea puede surgir de manera espontánea en la mente de un individuo o mediante la aplicación de metodologías para generación de ideas en forma colectiva.

Etapas 2: Desarrollo de la idea. *“En esta etapa se concreta la idea en un documento, el desarrollo de un prototipo, y el desarrollo de un plan piloto para probar los beneficios reales del prototipo”.*

En esta fase cobra relevancia el proceso de investigación y desarrollo (I+D), y es en esta etapa donde se puede producir una invención, sin que ello implique que sea una innovación. Es en este punto donde emerge el emprendimiento y los emprendedores, ya que deben enfrentar las dificultades y obstáculos de toda índole, para sacar adelante sus ideas, es decir, las hacerlas realidad.

Etapas 3: Implantación. *“Una vez probado el funcionamiento de la idea original en un ambiente real y se encuentra que es beneficiosa, se procede a la implantación, con impacto comercial y social de la solución a la problemática inicial. Es en este punto donde se concreta la innovación.*

Según Morales, M., (2013), considera que no existe un proceso universal que se adapte a las necesidades de todas las empresas, sin embargo, establece que un proceso de innovación pasa por cinco etapas fundamentales, a saber: identificar oportunidades de innovación, generar ideas creativas, evaluar las ideas, desarrollar el proyecto de innovación y lanzar y comunicar la innovación. Las características de cada una de ellas etapas se describe a continuación (Morales., M., 2013, pág 80).

Etapas 1: Identificar oportunidades de innovación: *“para que una innovación sea exitosa, debe estar basada en una oportunidad que exista en el mercado y alinearse con la estrategia empresarial. Estas oportunidades suelen aparecer en la intersección entre las necesidades del cliente, las tendencias del mercado y las capacidades de la empresa”.*

Etapas 2: Generar ideas creativas: *las ideas creativas pueden venir de cuestionar cómo hacemos las cosas, de inspirarnos de empresas de otras industrias que resolvieron problemas similares, o simplemente de ver el reto desde una perspectiva diferente”.*

Etapas 3: Evaluar las ideas: *“las ideas deben evaluarse para seleccionar las que tengan mejores probabilidades de producir valor. Generalmente, las ideas se evalúan a través del desarrollo de un caso de negocios, y aquellas seleccionadas para implementarse se convierten en proyectos de innovación”.*

Etapas 4: Desarrollo del proyecto de innovación: *“se transforman las ideas en productos y servicios comúnmente a través de prototipos. Los prototipos (...) son útiles para probar y validar los nuevos conceptos con los clientes en pequeña escala, a bajo costo y bajo riesgo para la empresa”.*

Etapas 5: Lanzar y comunicar la innovación: *“(...) desarrollada la idea, en necesario lanzarla al mercado, comunicarla y comercializarla o realizar los cambios en los procesos internos de la empresa. Durante esta etapa se miden los resultados para determinar si la innovación agregó valor a la empresa”.*

Por otra parte, Ahmed *et al.* (2012, pág 48) considera que *“la innovación a menudo se ve como un proceso lógico sencillo, pero en realidad ocurre durante ciclos de pensamiento creativo divergente, los cuales generan muchas alternativas potenciales, seguida por la convergencia hacia una solución determinada”.*

En este sentido, el proceso de innovación se nutre de manera permanente de la creatividad la cual a su vez tiene su propio proceso, que consta de los siguientes pasos: preparación, oportunidad de innovación, divergencia, incubación, convergencia.

El proceso de innovación según Ahmed *et al.* (2012, pág 49) se da en 5 etapas: *“generación de la idea, desarrollo, pruebas, manufactura, marketing, y ventas”.* En el desarrollo de estas etapas, está presente la creatividad expresada en pensamiento divergente y luego pensamiento convergente.

Así mismo, como lo señala Hilarión (2014) para que haya innovación es importante tener presente que esta se da en la medida en que se sigue un proceso lógico, ordenado y sistemático, que incluye la imaginación, la creatividad, el desarrollo y la difusión en el mercado de un bien o servicio y que en algunos casos soluciona un problema, capitaliza una oportunidad o satisface una necesidad.

El proceso de innovación, no es único para las organizaciones ni para los estudiosos en el tema, pero lo que sí es claro es que inicia con la identificación de un problema, necesidad u oportunidad, y finaliza en un producto, servicio, proceso, que genera valor para quien lo desarrolla, ya sea en términos económicos o sociales.

Diseño y metodología de la investigación

El problema de investigación.

En Buenos Aires, Argentina, entre el 2 y el 4 de octubre de 1995, se llevó a cabo la Conferencia Científica de la V Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, de la Organización de Estados Iberoamericanos, en la cual el tema fue la "*Formación para la Innovación*". Como resultado de esta conferencia, se generaron conclusiones y recomendaciones relacionadas con la investigación el desarrollo y la innovación.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, llevada a cabo en septiembre de 2015, estableció la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (conocida también como Agenda de Desarrollo Post- 2015) y en la cual se definieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales contemplan la innovación como motor de crecimiento y desarrollo económico.

En este sentido, y de acuerdo con el objetivo número 9: Industria Innovación e Infraestructura, la ONU considera que se debe construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Ahora bien, de acuerdo la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual – OMPI (2019), para el año 2019, Suiza es el país más innovador del mundo, seguido de Suecia, los Estados Unidos de América, los Países Bajos y el Reino Unido, lo que implica mayor desarrollo y crecimiento, en contraste con países que poco innovan y cuyos índices de desarrollo y crecimiento son objeto de revisión

En el contexto de las organizaciones se presentan grandes diferencias en cuanto a las innovaciones que estas generan. Las organizaciones (ICA2 – Innovación y Tecnología,

2019) no siempre innovan de la misma forma. Algunas desarrollan procesos que les permiten innovar de manera frecuente. A otras por el contrario les cuesta innovar de manera sostenida, lo que implica que no sean sostenibles y en consecuencia no puedan continuar desarrollando su objeto social.

Lo anterior se resume en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el proceso de innovación que deben aplicar las organizaciones para generar innovaciones de manera sostenida que les permitan generar ventajas competitivas?

Objetivo general

Analizar los procesos de innovación para determinar un proceso que permita a las organizaciones potenciar la innovación de manera sostenida.

Objetivos específicos

- Identificar los procesos de innovación propuestos para las organizaciones.
- Analizar cada uno de los pasos del proceso para determinar su pertinencia en la generación de innovaciones.
- Proponer un proceso de innovación que permita a las organizaciones generar innovaciones sostenidas y obtener los resultados económicos esperados.

Metodología de la investigación

La presente investigación corresponde a un estudio descriptivo del proceso de innovación en las organizaciones, aplicando para ello el paradigma cualitativo, mediante la técnica del análisis documental y utilizando como herramienta el guion de análisis documental. Una vez obtenida la información, y utilizando una matriz en formato Word, se identificaron los procesos de innovación propuestos para las organizaciones, para luego analizar cada etapa del proceso, determinando su pertinencia con la innovación, para finalmente generar una propuesta de proceso que permita a las organizaciones desarrollar innovaciones de manera sostenible que se traduzcan en la obtención de beneficios económicos y sociales.

Resultados

Definido el marco de referencia de la investigación, la metodología aplicada, se obtuvieron los datos para proceder con el tratamiento de los mismos, mediante el análisis documental. Como resultado de este análisis se plantea el proceso de innovación de manera general y luego se presenta cada etapa del proceso de manera particular.

El proceso de innovación inicia con el análisis de la visión, continúa con la identificación de oportunidades de innovación, luego la generación de ideas, pasando por la evaluación de las ideas, siguiendo con la formulación del proyecto de innovación y finalizando con el lanzamiento de la innovación.

Analizar la visión de la organización.

La visión (Ponti, F. 2010. pág 47) es la expresión de *“un deseo, una voluntad, un anhelo”*, es decir que la visión proyecta la organización, genera nuevas oportunidades, y hace que el corazón de la organización y de sus integrantes se llene de esperanza. La visión, es el estímulo para que la organización se reinvente, se renueve así misma y para que innove. La organización innovadora debe tener claro hacia que dirección se quiere dirigir, esto es en qué quiere innovar, quien lo hará, con que recursos, para que lo hará, como lo hará y que plazos.

Identificar oportunidades de innovación.

La identificación de oportunidades para innovar (Morales, M., 2013. pág 85) *“se puede dar a partir de un problema”*, de una oportunidad o de una necesidad. Para ello es importante identificar el problema, las causas que lo originan y le efectos que se producen.

Lo anterior se logra a partir de la investigación y obtención de información utilizando fuentes tales como quejas, sugerencias o recomendaciones de clientes, entrevistas, grupos focales, etnografía, análisis de patentes, análisis de competencia, observación sistemática, analogías, etc.

Obtenida y analizada la información anterior (Camps, X., 2014, pág 1) se procede a *“formular el reto de innovación, clarificar el reto, identificar beneficios y beneficiarios, analizar alternativas de solución y finalmente redactar el reto de innovación”*. Contar con el reto por escrito, permite mantener el foco del mismo, socializarlo con el equipo de innovación, utilizar un lenguaje en común y trabajar con el mismo propósito.

Generación de ideas.

En esta etapa (Parra, I., 2011, pág 15) *“las posibles alternativas de solución, se encuentran como un pensamiento en las mentes de las personas”*. Este pensamiento puede darse por azar o buscarse de manera estructurada, a través de metodología de generación de ideas en equipos de trabajo. En este último caso el proceso de innovación debe gestionarse de modo sistemático.

La generación de ideas inicia con un proceso de divergencia, donde tiene cabida todas las ideas posibles siempre y cuando estén relacionadas con el reto de innovación, y posteriormente pasa a un proceso de convergencia, donde las ideas son tamizadas quedando aquellas que tiene la posibilidad de generar mayor impacto y mejores resultados. Esta etapa (Ahmed *et al.* 2012. pág 49) *“es la más dinámica y social del proceso creativo, ya que confluyen la diversidad de estilos de trabajo, de pensamiento, de experiencias profesionales y personales, de educación y de cultura”*.

Para la generación de ideas, existen metodología y herramientas tales como mapas mentales, pensamiento lateral, Triz, Scamper, seis sombreros para pensar, cuestionar o eliminar supuestos, analogías, innovación orientada al futuro, lluvia de ideas, sesión de ideas focalizada.

Evaluación de las ideas.

Finalizado el proceso de generación de ideas, se procede a valorar cada una de las ideas seleccionadas resultantes del proceso de convergencia, para determinar cuáles serán desarrolladas, en qué tiempo, con qué recursos, esto es cuáles pasan a ser proyecto de innovación.

La evaluación de las ideas (Morales, M., 2013. pág 98) *“se hace definiendo para ello criterios y valoraciones o calificaciones”*. Dentro de los criterios tenemos: alineamiento estratégico, factibilidad, necesidad que satisface, mercados, ventaja competitiva que genera, impacto y riesgo.

La evaluación de la idea se documenta en un resumen ejecutivo, en el cual se indica la necesidad del cliente que satisface, la propuesta de valor, el modelo de negocio, el tamaño del mercado, inversión, rentabilidad, el riesgo y el plan de acción para su desarrollo.

Para esta etapa se utilizan herramientas tales como Canvas, plan de negocios, planos, prototipos, imágenes, videos, demostraciones, elevator pitch, maquetas, etc.

Desarrollar el proyecto de innovación.

El desarrollo del proyecto de innovación se inicia con la elaboración de prototipos o experimentos, lo cual permite ahorrar tiempo y si se da el fracaso este no es tan costoso. Con base en el prototipo se procede a su validación a pequeña escala con un segmento de clientes mediante un plan piloto (Parra, I., 2011, pág 15) *“para probar los beneficios reales del prototipo en forma controlada”*.

Como resultado pueden surgir ajustes que permiten avanzar en el prototipo y optimizar sus funciones y atributos, para llegar así a la versión final del objeto del proyecto de innovación.

En el desarrollo del proyecto de innovación es usual utilizar herramientas tales como impresión 3D, madera, plástico, maqueta, plano, metal, dibujo, infografía y demostraciones.

Lanzar la innovación al mercado

Ha llegado el momento de iniciar con la producción, marketing y ventas del producto innovador, esto es colocar en manos de clientes y consumidores el nuevo producto con sus atributos y beneficios, mediante un plan de medios pertinente, oportuno y adecuado, y con canales de distribución estructurados y fuerzas de ventas capacitadas.

En este punto se ha hecho realidad la innovación, ahora se espera recibir los beneficios económicos derivados de su explotación, y es el momento de iniciar el desarrollo de otro proyecto de investigación, o de la definición de un nuevo reto para iniciar el proceso de innovación, para que la organización incursiones en la cultura de la innovación como parte de su estrategia para consolidarse y seguir creciendo en el mercado.

El experto Clayton Christensen, profesor de Harvard, citado por Ponti (2010), habla de la necesidad de diferenciar entre proceso de *explotación* y proceso de *exploración* al interior de las organizaciones. Explotar significa concentrarse en hacer lo que dice el modelo de negocio, es decir, hacer bien lo que la empresa sabe hacer. Por otro lado, la exploración consiste en observar nuevos escenarios en los cuales, mediante procesos de innovación la empresa puede generar ventajas competitivas.

Una vez que se obtienen resultados de exploración, estos pasan a nutrir el proceso de explotación, generando así espacios para emprender nuevas exploraciones, en lo que se conoce como **dilema del innovador**. Se sugiere que, en el contexto de empresa, el 80 % de los procesos se orienten a las actividades de explotación y el 20 %, a actividades de exploración.

Para las empresas poco innovadoras, según Ponti (2010), lo que hay que hacer siempre, en cualquier situación, es “más de lo mismo”; por ejemplo, reducción de nómina, reducción de costos. Estas medidas anticrisis provocan frecuentes enfrentamientos entre conservadores y renovadores que, a su vez generan dificultades relacionadas con la gestión del talento humano al interior de la empresa.

Conclusiones

La innovación es considerada como una estrategia para que las organizaciones se renueven, se reinventen y generen las mayores utilidades con el mínimo de recursos, para que garanticen su sostenibilidad. Las utilidades generadas por la innovación pueden ser del orden económico o de orden social, dependiendo de a quién se dirigida la innovación.

La innovación tiene diversas clasificaciones, dependiendo de su filosofía, de las ventajas competitivas que generen, de los beneficios que aporten a la sociedad y de la forma como esta se lleva a cabo. Independientemente de la clasificación que se le dé, la innovación siempre genera novedad más éxito en el ámbito económico y social.

La innovación y la organización innovadora es fundamental ya que ha sido incluida por la Organización de las Naciones Unidas en su agenda 2030, que incluye los objetivos de desarrollo sostenible, específicamente en el objetivo 9, y se espera que genere y consolide la innovación para obtener crecimiento económico y desarrollo social.

La innovación debe hacer parte del ADN de las organizaciones, para ello se requiere que en su direccionamiento estratégico se incluya de manera expresa la innovación y el propósito de la misma, pues no se concibe que una empresa hable de innovación cuando no la contempla como eje de desarrollo y menos aun cuando no la lleva a cabo.

El proceso de innovación no es único para todas las organizaciones, existen diversos procesos para innovar, pero ello depende de la cultura de la innovación al interior de cada una de ellas, y de su direccionamiento estratégico. Algunas organizaciones cuentan con procesos de innovación hechos a la medida y otras adoptan o adaptan procesos de organizaciones del mismo sector económico o con base en su propia experiencia.

Para que una organización sea exitosa en su propósito de innovar, debe tener presente que la investigación es la base fundamental de todo proceso de innovación, de principio a fin, así como también lo es la creatividad. De lo contrario es posible que este generando innovaciones al interior de la empresa pero que ya existen en el mercado por lo tanto estaría desperdiciando recursos que son valiosos para su sostenibilidad.

Se ha considerado que la innovación es igual a un emprendimiento o lo que es mas complejo que si se es emprendedor se es innovador. Todo emprendimiento debe estar precedido de una investigación rigurosa, de un ejercicio creativo serio y responsable y de

un proyecto de innovación evaluado y aprobado con cifras y datos y no con emociones. Los emprendimientos se generan a partir de la innovación.

La innovación tiene como propósito generar ventajas competitivas de corto plazo, innovación incremental, o de largo plazo, innovación radical, lo que se traduce en beneficios económicos y sociales. Así que todo ejercicio de innovación que se haga, si no cumple con los criterios de novedad más y éxito, se puede quedar en un descubrimiento o en un invento sin valor para la comunidad y el mercado.

Referencias Bibliográficas

Ahmed, Shepherd, Ramos & Ramos. (2012). *Administración de la innovación*. México. Editorial Pearson Educación.

Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile. Chile. Editorial Evolución S.A.

Camps, X. (2014). *Cinco pasos para definir un reto de innovación*. Recuperado en septiembre 14 de 2019 de <http://thejazzmusician-xavier.blogspot.com/2014/03/5-pasos-para-definir-el-reto-de.html>

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, D.C. Editorial Norma.

Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en septiembre 9 de 2019 de <https://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>

Drucker, Peter F. (1985). *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana, S.A.

Gallo, Carmine. (2011). *Los secretos de Steve Jobs. Ideas innovadoras que cambiaron el mundo*. Bogotá, D.C. Grupo Editorial Norma.

Hamel, Gary. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá, D.C. Grupo Editorial Norma.

Hilarión Madariaga, J. (2014). *Emprendimiento e innovación. Diseña y planea tu negocio*. México. Editorial Cengage Learning.

ICA2. Innovación y tecnología. (2019). *Condiciones organizativas para la innovación*. Recuperado en septiembre 9 de 2019 de <https://ica2.com/empresas-innovan-todo-el-tiempo/>

Morales, Mario. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación. Una guía práctica para innovar en América latina*. México. Editorial Innovare.

Nieto, Justo. (2012). *Y Tú... ¿Innovas o Abdicas? Colaborando con la nueva normalidad*. Valencia. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

OCDE – EUROSTAT. (2018). *Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de datos relativa a la innovación*. Tercera Edición. Madrid. Editorial Grupo Tragsa.

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, La Ciencia y la Cultura. (1995). *Conferencia Científica de la V Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Formación para la Innovación. Conclusiones y Recomendaciones*. Buenos Aires, Argentina, del 2 al 4 de octubre de 1995.

OMPI. Organización Mundial para la Propiedad Intelectual. (2019). *Índice mundial de innovación 2019*. Recuperado en septiembre 9 de 2019 de https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2019/

ONU. Organización de las Naciones Unidas. (2015). PUND. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Cumbre para el Desarrollo Sostenible, *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. ODS. Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Pineda, P., Duran, M., Ciraso, A., Espona, B. (2015). *La formación para la innovación en España: situación, características y perspectivas de eficacia*. Revista Iberoamericana de Educación. Vol. 67. Número 2. Pp. 9-36.

Parra, Iván, I. (2011). *Innovación: conceptos, proceso, mitos, realidades*. Medellín. Editorial Universidad de Antioquia.

Ponti, Franc. (2010). *Los 7 movimientos de la innovación*. Bogotá, D.C. Grupo Editorial Norma.

Ríos, Roberto Antonio. (2018). *Formación para la innovación en las ciencias empresariales*. Bogotá, D.C. Grupo Editorial Nueva Legislación