

**INNOVACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

**JUAN SEBASTIÁN MUÑOZ ARBELÁEZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2016**

# **INNOVACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster  
en Administración (MBA)**

**JUAN SEBASTIÁN MUÑOZ ARBELÁEZ<sup>1</sup>**

**Asesor temático: Ricardo Uribe Marín, M. Sc.**

**Asesor metodológico: Ulises Orestes Cuéllar Bermúdez, Ph. D.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2016**

---

<sup>1</sup> [jsebastianmunoz@gmail.com](mailto:jsebastianmunoz@gmail.com)

## **Resumen**

El desarrollo de los países depende en cierta medida del crecimiento de las empresas y la gerencia empresarial es el eje principal y el norte rector de la administración de las mismas. La innovación, que hace referencia a la introducción de nuevos productos, servicios y procesos en función de la satisfacción del cliente, es una herramienta que puede ser vinculada con la estrategia de las organizaciones y dada su implicación en un contexto económico cambiante se consideró necesario su estudio. A la luz de la innovación y sus implicaciones en la administración se entabló una conversación con diferentes empresarios y altos ejecutivos para discutir el tema y descubrir si existe una relación entre la innovación y la gerencia empresarial. Primero se realizó un estudio sobre el empresario a través de la historia y sobre el concepto de innovación y sus implicaciones en el ámbito empresarial. Más tarde se hicieron varias entrevistas que permitieron documentar de primera mano la experiencia y los puntos de vista de diferentes empresarios colombianos. Por último se llevó a cabo un análisis cualitativo de la información recopilada lo que permitió establecer elementos y patrones característicos entre los diferentes empresarios y sus modelos de gestión. Si bien no se formuló una solución mágica para dirigir las empresas, fue muy valioso conocer la apreciación de empresarios experimentados y descubrir cómo la innovación puede promover el éxito a través de un entorno empresarial cada vez más complejo. Considerar la innovación y su apropiación social como una base para la transformación de las unidades productivas y su entorno hace que este tema sea apasionante en muy alto grado.

**Palabras clave:** gerencia, innovación, administración, empresarismo, dirección, mejoramiento, organización.

## **Abstract**

*The development of countries relies considerably on the companies therein and business management represents the backbone of their administration. Innovation refers to the introduction of new products, services and processes to satisfy customer needs and is one of the strategies available to guide businesses. Due to its connection to a rapidly changing economy, it was considered necessary to analyze its implications. According to certain innovation practices and its engagement with business administration, a conversation with different entrepreneurs and managers was established in order to discuss the topic and to discover if there is a relation between innovation and management. First, a study was done of the businessman throughout history and how innovation has been associated to entrepreneurship as a productive factor. Afterwards, the investigation proceeded with some interviews that allowed for the discovery of several Colombian businessmen's perspectives. Finally, a qualitative analysis was done allowing for the definition of characteristic patterns between the entrepreneurs and their management style. This is not a magical solution to success but it is interesting to understand the opinions of experimented businessmen and to discover how innovation could promote successful practices in an increasingly competitive business environment. Considering innovation and its social appropriation as a base to transform business and its environment makes this topic supremely exciting.*

**Key words:** *management, innovation, administration, entrepreneurship, improvement, organization.*

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, en medio de un contexto económico y geopolítico mundial tan complejo, la administración empresarial exige soluciones novedosas para mantener a flote las empresas. Estudios del Departamento de Comercio de los Estados Unidos y del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) indican que en el

mundo cerca del 80% de las empresas desaparecen antes de los primeros cinco años y el 90% no llega a los diez de existencia (Varela, Gómez, Vesga y Pereira, 2014). En Colombia, la situación es un poco más compleja, pues la inestabilidad de las economías emergentes y las condiciones locales, como la legislación tributaria, el deterioro de la infraestructura, la volatilidad cambiaria y la falta de tecnología ocasionan una condición adversa que dificulta la prosperidad de las empresas.

En una sociedad en la que el desarrollo empresarial tiene una alta probabilidad de fracaso, los efectos en términos sociales y económicos son significativos, pues las personas tienden a reducir su exposición al riesgo, el desarrollo económico se ve afectado y la transformación del país se hace cada vez más lenta. Al analizar la dinámica empresarial colombiana se encuentra que la tasa de supervivencia en algunos casos llega a ser menor al 30%; por lo tanto, es una obligación del empresariado colombiano y de la academia estudiar posibles soluciones para revertir esta tendencia y propiciar un mejor entorno para la actividad empresarial (Vega, 2016b).

Para lograr la generación de valor de manera permanente el empresario, como líder de una organización, es el principal gestor y responsable de las decisiones que se toman al interior de la misma. A través de la junta o el comité directivo de la compañía se define un objetivo, se establece una estrategia y se moviliza el personal para trabajar de manera conjunta por ese objetivo, de modo que surge una pregunta: ¿cómo se puede elaborar de manera estructurada la estrategia de una empresa? Y la innovación puede ser una respuesta.

En la literatura hay muchos textos que estudian la relación entre la innovación y las empresas, pero el presente trabajo se enfocó hacia conocer diferentes estilos de gerencia empresarial basados en la experiencia y la opinión de diferentes

empresarios y altos ejecutivos colombianos, cuyas apreciaciones y comentarios permitieron establecer una relación entre la innovación y la gerencia empresarial.

Por tratarse de un tema tan amplio, durante el trabajo solo se analizó el contexto nacional y se sacaron conclusiones a partir de las entrevistas realizadas; por lo tanto, se considera que las ideas expresadas son el resumen de la posición compartida de varios expertos en el ámbito empresarial, pero pueden estar sujetas a discusión y a futuras reflexiones, razón por la cual se espera que las ideas y conclusiones sugeridas sean de interés para el lector pero inviten a nuevas investigaciones sobre el tema.

De esta manera se aclara que este trabajo no pretende establecer una solución infalible para las empresas y para los empresarios que desean ser innovadores. Sin embargo, ha sido pensado para contribuir al tema y compartir las valiosas reflexiones que se obtuvieron mediante la comunicación directa con empresarios que han logrado resolver dificultades específicas a través de la innovación.

Por último, para garantizar el cumplimiento del objetivo general del trabajo se definieron los siguientes objetivos específicos. En primera instancia se quiso explorar un conjunto de criterios de valoración de la administración empresarial para determinar las cualidades y conocimientos básicos que debe dominar un buen empresario; después era importante describir los estilos de gerencia basados en la innovación que se pueden adoptar en una empresa, lo cual se logró a través de entrevistas personales con varios empresarios, por medio de la escucha de primera mano de cada experiencia y la correspondiente vinculación con procesos de innovación a lo largo de la mencionada experiencia, lo que, a su vez, permitió extraer estrategias innovadoras que ellos mismos han

promovido y, por último, permitió evaluar cuales de ellas pueden ser replicables en diferentes entornos.

## **1 MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se presenta una contextualización de las diferentes teorías económicas que han estudiado al empresario. Se consideró de suma importancia comprender la interpretación que se ha dado del empresario a través del tiempo para conocer las variables que lo afectan y que en muchas circunstancias lo definen. El acceso al capital, la dirección de la organización, el riesgo, la gestión comercial, el acceso a la información y la innovación son elementos determinantes a través de la historia para definir la función del empresario y, por ende, su gestión en las empresas. Luego se presentan la definición de innovación, su impacto en las organización y, por supuesto, su relación con la gerencia empresarial. Este marco teórico es el punto de partida para analizar en profundidad las apreciaciones obtenidas en las entrevistas realizadas.

### **1.1 EL EMPRESARIO Y LA ECONOMÍA**

#### **1.1.1 Los clásicos y su visión del empresario como capitalista**

Los economistas de los siglos XVII, XVIII y XIX fueron los primeros en estudiar al empresario, pero no resaltaron ninguna diferencia con respecto al capitalista al considerar que la toma de decisiones en una economía de dicho tipo era potestad de los propietarios del capital. Si bien esto se considera una debilidad por otros economistas, muchos teóricos representantes de la teoría clásica, como Adam Smith, David Ricardo y John Stuart Mill, fueron defensores de esta premisa puesto que el capitalista era la única persona en la sociedad con capacidad de ahorrar e invertir (Santos Redondo, 1997, p. 23). Por su parte, el economista Richard Cantillón, que fue el primero en acuñar el término

*entrepreneur* (palabra de origen francés que se ajusta al significado de empresario), consideraba que el principal objetivo del mismo era la obtención de una ganancia, concedida por el hecho de asumir la incertidumbre, lo que en últimas representaba un beneficio para la sociedad por el hecho de que no todos los hombres tenían la intención de adoptar dicha postura.

Además, los fisiócratas, que defendían la agricultura extensiva, consideraban que el empresarismo requería grandes recursos para ser invertidos en la tierra y pensaban que su ganancia estaba dada por la capacidad de los recursos económicos de hacer más rentable dicha actividad y que, por ende, dejaba un beneficio. Suponían también que la agricultura no podía recurrir al crédito porque el capital invertido no se recuperaba, pero ofrecía una ganancia importante. Para aquel entonces no existía una diferenciación entre los conceptos de la innovación y de la mejora, por lo que se pensaba que era una buena práctica imitar los mejores sistemas de producción de Inglaterra y de Francia como parte de procesos de optimización en las plantaciones de aquella época. De esta manera muchos pensadores consideraban que el único impedimento para ser innovador era el acceso a los recursos económicos. (Santos Redondo, 1997, p. 28). Si bien los fisiócratas no desarrollaron una teoría específica del empresario, sí pensaban que su única función era la posesión de capital, criterio que prevaleció durante muchos años. (Santos Redondo, 1997, p. 32).

Smith, considerado uno de los economistas más relevantes de aquella época, defendía que las funciones principales del empresario consistían en invertir y administrar su negocio, pero la disposición de capital estaba unida a la propiedad; por lo tanto, solo aquellos que tuvieran el dinero podían desempeñarse como empresarios. Un punto destacado de su teoría es el concepto de la mano invisible presente en su libro *La riqueza de las naciones*, en la que menciona que el interés del empresario por mejorar su condición socioeconómica se convertía en un motor de crecimiento económico y favorecía

el bien común en la mayoría de ocasiones, aunque el mismo no fuera su interés principal (Santos Redondo, 1997, p. 37).

Por otro lado, los economistas franceses hablaban de la actividad del empresario y su relación con los salarios de la dirección. Se considera que el economista francés Jean Baptiste Say fue el primero en atribuir al empresario una posición determinada en el esquema del proceso económico diferente al del capitalista. Para Say, el empresario era el responsable de aplicar el conocimiento de manera práctica y por lo tanto se convertía en el agente principal de la producción. Consideraba que el conocimiento podía ser memorizado pero debía ponerse en práctica y era ahí donde se volvía relevante el empresario, pues era más importante prescindir de la invención que de la practicidad de los hombres de negocios. El empresario, al ser el intermediario entre la oferta y la demanda, no solo organizaba la producción, sino que asumía el riesgo, al comprometer su fortuna e, incluso, su honor. Debido a ello el empresario recibe una ganancia especial por el pago del interés de su dinero, el de su propio salario y un excedente adicional por asumir el riesgo. De esta manera Say fue el primero en distanciarse de la corriente clásica al construir una teoría del empresario como factor de producción y resaltar la organización de la misma por encima de la posesión del capital (Santos Redondo, 1997, p. 49).

### **1.1.2 Neoclásicos y la importancia de la organización**

El grupo de neoclásicos o de la llamada revolución marginalista estaba representado en lo fundamental por León Walras, Carl Menger y Alfred Marshall, quienes dieron especial importancia a la organización en los negocios e introdujeron el concepto de equilibrio en la economía.

Se considera que el análisis de Walras es la base de todas las teorías del empresario, pues lo consideraba un agente que generaba un desequilibrio en la

economía y a partir de él obtenía su ganancia. Al considerar al empresario como un factor de producción, lo diferenciaba del terrateniente, del trabajador y del capitalista, pues su papel consistía en arrendar la tierra del terrateniente, aprovechar las capacidades del trabajador y utilizar los bienes del capitalista para combinar los tres elementos al servicio del comercio, la industria y la agricultura (Santos Redondo, 1997, p. 69).

Por su parte, Menger consideraba que la función empresarial era fundamental pero se limitaba a hablar de la organización como factor necesario cuando la economía adquiría cierto grado de complejidad. Para él la aparición del empresario era un paso más en el proceso de especialización de la actividad humana y la consecuente división del trabajo, que se da gracias al acceso a nuevos conocimientos y a la acumulación de capital. Si bien el empresario se desempeña como trabajador en su propia empresa, el manejo de la información, el control del entorno económico, la toma de decisiones y la gestión de los recursos es lo que lo diferencia como empresario. Sin embargo, Menger nunca se preocupó por estudiar las motivaciones del empresario (Santos Redondo, 1997, p. 65).

Marshall concedió especial importancia a la organización de los negocios, al insistir en que la disponibilidad de capital se logra a partir de la capacidad para dirigir los negocios. Además, pensaba que la innovación y el progreso a largo plazo eran lo más importante en la economía y que dicha innovación estaba relacionada con la capacidad para administrar las empresas, la cual no podía ser aprendida. Para Marshall la habilidad empresarial dependía de cualidades naturales de cada individuo, pues la dirección de los negocios modernos requiere sentido común, buen juicio, rapidez, inteligencia, previsión y perseverancia, más allá que conocimientos especializados.

Es muy interesante resaltar que Marshall consideraba que el dinero terminaba en manos de los más capaces; sin embargo nunca analizó si el acierto estaba dado por algún grado de suerte (Santos Redondo, 1997, p. 83). Fuera de ello defendía que la profesionalización de la dirección de empresas suponía una democratización de los negocios; por lo tanto, el acceso al capital no era un obstáculo para ser empresario. La dificultad de ser empresario radicaba en el hecho de que los negocios eran cada vez más complejos y requerían gente más preparada (Santos Redondo, 1997, p. 90).

### **1.1.3 El empresario innovador de Schumpeter**

La innovación era considerada la introducción de nuevos productos, servicios, procesos y cambios en la empresa de manera continua y con un enfoque orientado al cliente. Josep Alois Schumpeter exponía que un innovador era un empresario creador que en la búsqueda de nuevas oportunidades propiciaba la destrucción creativa; por lo tanto, la innovación es un factor determinante del capitalismo al ser un mecanismo que garantiza el crecimiento económico en el largo plazo (Santos Redondo, p. 97).

La ruptura de un mundo en equilibrio solo se logra a través de la innovación que propicia cambios importantes en el entorno y Schumpeter los clasificó como la introducción de un nuevo bien, la apertura de nuevos mercados, la conquista de nuevas fuentes de materiales, la creación de una nueva organización en un sector económico determinado y la introducción de un nuevo método de producción (Napoleoni, 1968, p. 47).

Para Schumpeter la distinción entre el empresario y el director de una empresa era fundamental, aun cuando un mismo individuo podía ejercer ambos cargos. En su teoría el empresario innovador deja de ser una rareza y se vuelve relevante para la teoría económica que estudia al empresario. Su análisis, que

es en esencia walrasiano, estudió la relación que hay entre la actividad del empresario, su ganancia y el desequilibrio que genera en la economía. Este autor consideraba que el empresario no respondía al desequilibrio de la economía sino que era él mismo quien la generaba para producir una ganancia. A diferencia de Walras, el desequilibrio es el estado normal de la economía y el empresario provoca los cambios y hace que cada nuevo equilibrio sea una mejor posición para la sociedad (Santos Redondo, 1997, p. 97).

Consideraba también que una empresa era la realización de nuevas combinaciones y los empresarios eran los encargados de dirigirlos, de modo que los últimos no son solo los independientes, sino también los empleados que asumen cargos directivos en las empresas que están en procesos de creación de nuevos negocios, pero no aquellos que explotan negocios ya establecidos (Santos Redondo, 1997, p. 102).

Al analizar al empresario y el liderazgo consideraba que el éxito dependía de la intuición y de la capacidad para ver las cosas de una forma que con posterioridad se demostraba ser cierta, de modo que el empresario era un gestor de la incertidumbre. Sin embargo, Schumpeter defendía que el empresario introducía los cambios en la economía pero nunca estudió si el éxito podía lograrse por factores de suerte o del azar, o por el hecho de tener una visión más aguda que los demás.

#### **1.1.4 Knight, el empresario y la gestión de la incertidumbre**

El americano Frank Hyneman Knight consideraba que el empresario era un factor de producción diferente del capital y del trabajo pero pensaba que el primero era indispensable para ejercer la función empresarial. Para este economista el empresario obtenía una ganancia en función de la gestión de la incertidumbre, hasta el punto de considerarla su función principal (Santos

Redondo, 1997, p. 130). Pensaba que el empresario era el responsable en la toma de decisiones y la problemática que existía entre la incertidumbre y la gestión empresarial era un fenómeno característico de la organización de la empresa moderna (Santos Redondo, 1997, p. 133).

Para el empresario, la facultad que tenía de influir sobre los demás, su capacidad intelectual y el grado de confianza en su toma de decisiones le permitían asumir ese riesgo, lo que le proporcionaba una renta determinada sobre el éxito de los negocios. El hecho de que existan las empresas es un resultado directo del hecho que esté presente la incertidumbre. Knight consideraba que el acceso al capital es un requerimiento necesario para asumir la responsabilidad en la toma de decisiones y en el ejercicio de los negocios modernos el propietario no aporta sus servicios, sino el capital. Según esta posición, el último es indispensable para ser empresario; sin embargo, el tener los recursos no implica que se desee ser empresario. Algunas personas adineradas prefieren invertir mientras que otras más activas se dedican a la administración de los negocios (Santos Redondo, 1997, p. 135).

En su teoría se destacan ciertas consideraciones que también son importantes de mencionar: 1) las operaciones a gran escala serían imposibles sin la especialización de la dirección del empresario; 2) la dirección de empresas requiere juicio, de modo que los demás puedan someterse a su autoridad, y 3) no se tiene precisión acerca de si el empresario aborrece el riesgo o prefiere jugar sobre seguro; sin embargo, más allá del gusto por el riesgo, la probabilidad calculada de éxito es lo que mueve su voluntad. Por lo tanto, es difícil asegurar que al empresario le gusta el riesgo, pero es claro que lo tolera.

### 1.1.5 La escuela austríaca y el empresario

La escuela austríaca considera la competencia como un proceso de mercado, en el que lo más importante son el descubrimiento, el control y el aprendizaje de la información. Friedrich Von Hayek resaltó la importancia del conocimiento, mientras que Ludwig Von Mises destacó la actividad empresarial en un mundo de incertidumbre. Para esta escuela el empresario es un agente fundamental de la economía capitalista por ser el responsable de la toma de decisiones a partir de su juicio intuitivo. En esta teoría se habla del *homo economicus* y su análisis se enfoca hacia la manera que el hombre es capaz de resolver situaciones imprevistas (Santos Redondo, 1997, p. 237).

Von Mises entendía la economía como un proceso de mercado en el que el empresario desempeña un papel fundamental. Este autor relaciona el beneficio empresarial con la incertidumbre y considera que en una economía dinámica los empresarios no aciertan en sus previsiones, razón por la que unos obtienen beneficios mientras que otros no. Por lo tanto, la función principal empresarial consiste en determinar el empleo que debe darse a los factores de producción. También entiende la economía como un proceso de cambio continuo y considera que no puede haber economía de mercado sin el empresario, pues es el individuo que actúa con la mirada puesta en las variaciones del mercado (Santos Redondo, 1997, p. 243).

Israel Kirzner, por su parte, resaltó una diferencia fundamental entre su teoría y la de Schumpeter. El empresario schumpeteriano es una fuerza que rompe el equilibrio existente en la corriente circular (Santos Redondo, 1997, p. 115), mientras que para Kirzner el empresario percibe la existencia de oportunidades que nadie más ha descubierto y que se manifiestan a través de la existencia de un beneficio (Santos Redondo, 1997, p. 253).

Para la escuela austríaca es importante estudiar el proceso de toma de decisiones desde el punto de vista de la adquisición de la información necesaria para emitir un juicio y actuar en función de dicho criterio. Aunque su teoría pudiera relacionarse con el estudio del empresario, no todos los autores de esta corriente lo hacen. Pese a que esta escuela aborda más la economía en general que un análisis específico del empresario, su aporte es valioso para el estudio en curso.

### **1.1.6 Relación entre empresa y empresario**

De acuerdo con la teoría schumpeteriana, se puede llamar empresa a toda realización de nuevas combinaciones y empresarios a las personas encargadas de dirigir dicha organización (Santos Redondo, 1997, p. 101). Por esta definición se llama empresarios tanto a los hombres de negocios independientes como a todos aquellos que ejercen funciones de dirección en una compañía, aun siendo empleados de ella. En los siguientes numerales se discutirá la relación que existe entre la empresa y el empresario, los beneficios de la innovación y los desafíos que enfrenta en los próximos años.

### **1.1.7 Estilos de dirección empresarial**

En la gerencia del comportamiento organizacional propuesta por Hersey y Blanchard se destaca la gestión del gerente, pues se considera que muchos de los resultados de una compañía dependen de la efectividad de su estilo de dirección. Si bien otras teorías consideran la dirección como un rasgo característico de ciertas personas, estos autores desarrollaron el modelo de liderazgo situacional en el que exponen que el estilo directivo depende de las características del entorno y la madurez de los equipos de trabajo; por ende, el empresario está en la capacidad de adoptar un estilo específico de acuerdo con las necesidades de cada situación (Hersey y Blanchard, 1972, p. 68).

Con base en diferentes estudios realizados por el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan y el Centro de Investigación de Grupos Dinámicos, así como en los trabajos acerca de liderazgo del Estado de Ohio, estos dos autores manifiestan que el liderazgo situacional se logra al establecer un equilibrio entre la orientación hacia la tarea y la enfocada hacia la relación del gerente y en función de estas variables proponen cuatro diferentes estilos de dirección, como se puede observar en la tabla 1:

**Tabla 1. Estilos de liderazgo**

S3: persuasivo  Fuerte orientación hacia la relación y baja relación hacia la tarea	S2: consultivo  Fuerte orientación hacia la relación y fuerte relación hacia la tarea
S4: delegativo  Baja orientación hacia la tarea y hacia la relación	S1: directivo  Baja orientación hacia la relación y fuerte relación hacia la tarea

Fuente: Hersey y Blanchard, 1972, p. 72

Este planteamiento considera que el papel de un gerente no es estático y tiene que definirse de acuerdo con el grado de madurez de la organización. De esta manera se tiene que los estilos S1 y S2 son más utilizados en estructuras divisionales, en las que el rasgo característico es el castigo, mientras que los estilos S3 y S4 se emplean en mayor medida en burocracias profesionales y tienen en común la ausencia del castigo. Dado que el estilo directivo se define en función de la madurez de la organización, el director debe llevar su equipo a la madurez suficiente para que pueda delegar y empoderar a las personas para trabajar de manera más autónoma.

## 1.2 INNOVACIÓN

La innovación, palabra proveniente del latín *innovare*, hace referencia a un cambio que introduce novedades en su entorno mediante la introducción de nuevos productos, servicios y procesos en función de la satisfacción de las necesidades de un cliente, un consumidor o un usuario (Fronti y Ferras, 2008, p. 3). En opinión de Schumpeter, quien fuera el primero en utilizar el término en su trabajo *Teoría de las innovaciones*, la ruptura del mundo estacionario, y, por ende, el inicio de un proceso de desarrollo, ocurre en el entorno empresarial como consecuencia de cambios importantes en los sistemas productivos. Es pues, según este autor, la invención, y, en particular, la introducción de nuevos modelos, la clave en el crecimiento económico (Napoleoni, 1968, p. 49). Según Jürgen Hauschildt, la innovación trata, en esencia, de algo nuevo. Para Fronti y Ferrás (2008), la innovación se define como catalizadora del cambio (Londoño Arango y Henao Arango, 2009, p. 9). Por último, se puede traer a colación la definición que hace la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005), en la que se entiende la innovación como la implementación con éxito de un producto nuevo, mejorado en forma significativa, o la de cambios organizativos o de mercado en la empresa.

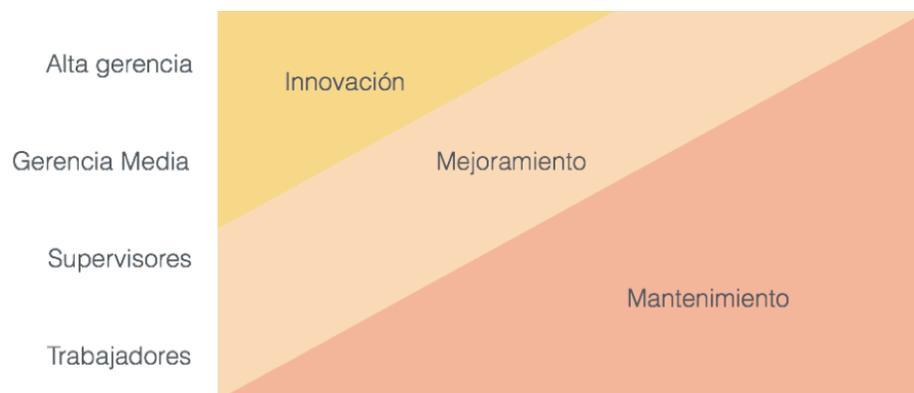
### 1.2.1 Diferencia entre innovación y mejoramiento

En el entorno empresarial se confunden ambos conceptos con regularidad y en muchas ocasiones cuando se habla de innovación se hace referencia a mejoramiento continuo (Londoño Arango y Henao Arango, 2009, p. 16). La innovación, que en sentido literal significa producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevo (Adair, 1992, p. 3), se diferencia del mejoramiento continuo, o del *kaizen*, como lo llaman los japoneses, en que el último se encarga de mantener y optimizar en forma progresiva los estándares de las cosas, con base en la premisa de que siempre es posible hacerlo mejor (Imai, 1996, p. 24).

En la figura 1 se puede observar como el japonés Masaaki Imai explica de manera sencilla la diferencia entre ambos conceptos. En cada empresa, el trabajo de un empleado está definido por los estándares establecidos por la administración, de modo que su responsabilidad es mantenerlos mediante entrenamiento y disciplina. En determinadas ocasiones cuando llega a ser más eficiente en su trabajo, puede perfeccionarlos y comienza a pensar en el mejoramiento. Por su parte, los supervisores o responsables del equipo de trabajo, que tienen una mayor preocupación por la administración, son los encargados de promover el mejoramiento de procesos y productos a través de la introducción de nuevas tareas, la eliminación de algunas de ellas o el aceleramiento de los procesos. Por último, la alta gerencia, que se enfoca en lo primordial hacia la gestión de la estrategia, es la encargada de trabajar la innovación puesto que la misma implica cambios drásticos en el *statu quo* (Imai, 1996, p. 43).

Si bien, cualquier persona al interior de la organización puede mantener, mejorar o innovar, las diferentes responsabilidades en la estructura organizacional proponen que la gerencia sea la responsable de liderar la innovación en las empresas.

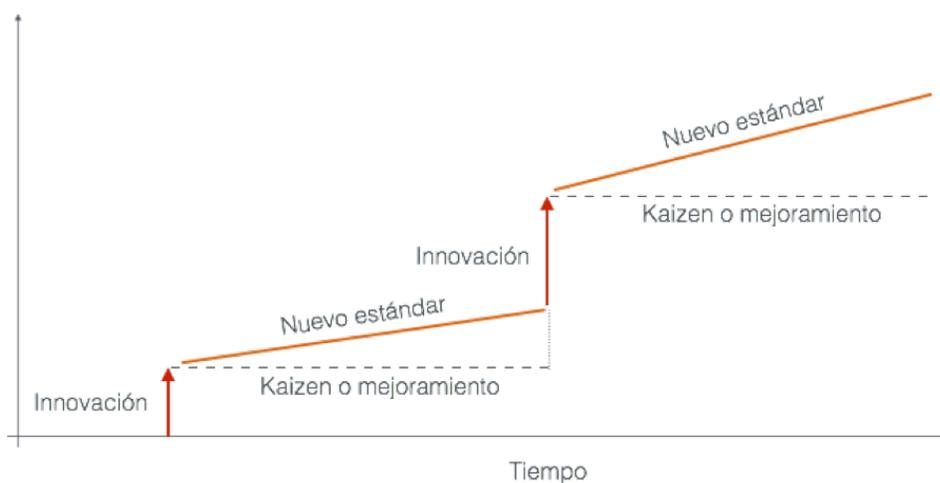
**Figura 1. Percepción japonesa de las funciones del cargo**



Fuente: Imai (1996, p. 43)

Fuera de lo anterior, Imai propone que una organización innovadora debe promover tanto la innovación como el mejoramiento continuo (ver figura 2), puesto que los efectos de la primera pueden reducirse en forma gradual por la intensa competencia de los mercados y solo a través del mejoramiento continuo se puede evitar el deterioro de los estándares y se pueden aprovechar al máximo los resultados de la innovación (Imai, 1996, p. 63).

**Figura 2. Innovación más *kaizen* o mejoramiento continuo**



Fuente: Imai (1996, p. 63)

### 1.2.2 Clasificación de la innovación

La innovación tiene diversas clasificaciones de acuerdo con su objeto y su relevancia u origen o en función del ámbito de actuación. Por su objeto, la innovación puede ser de producto o servicio, cuando se presenta un cambio en la concepción del bien o el servicio que se le ofrece al cliente; de proceso, cuando los sistemas productivos sufren transformaciones, y de sistema de gestión, cuando la administración o la dirección del recurso humano se somete a cambios importantes. Por su relevancia y origen, se habla de innovación radical cuando se introduce un producto o servicio nuevo y de incremental o acumulativa cuando el producto o servicio es mejorado con respecto a una

versión anterior (Adair, 1992, p. 7). En función del ámbito de actuación se habla de innovación técnica o tecnológica cuando se hace uso de procesos técnicos o de ingeniería en la concepción de un nuevo producto o servicio; de innovación en el modelo de negocio cuando hay un proceso creativo en el desarrollo y la gestión empresarial; de organizacional cuando se introduce un cambio en la configuración jerárquica o administrativa del recurso humano y de mercadeo cuando la innovación afecta los procesos estratégicos, comerciales y de servicio de un producto. (Klaus North. Conferencia dictada en la Universidad EAFIT el 23 de febrero de 2016).

Por último, también se puede clasificar la innovación en torno a diferentes conceptos como la investigación, la incorporación, la imitación y la experiencia.

### **1.2.3 Modelos de innovación empresarial**

Un adecuado modelo de innovación puede estar compuesto de siete criterios diferentes (Valls, Cruz, Torruela, Juanes, Canessa y Hormiga, 2012). El primero es la estrategia y la cultura de la innovación, que parte de la necesidad de establecer una visión de compañía por parte de la dirección. El segundo es la gestión de los recursos, que permite dirigir, y dar continuidad a los que son necesarios para promover la innovación. El tercero es la vigilancia del entorno, con el objetivo de explotarlo de manera permanente. El cuarto es el análisis interno de la compañía, que posibilita la detección de posibles problemas de la organización. El quinto es la generación y la selección de ideas con el fin de desarrollar una estrategia para dar solución a los problemas encontrados. El sexto es la gestión de proyectos innovadores para apoyar la investigación y el desarrollo de nuevas ideas, y en último lugar está la valoración de los resultados de la innovación, que permite monitorear y medir en forma adecuada la estrategia de la innovación y capitalizar sus resultados.

Para mantener un ambiente innovador en las empresas se es necesario identificar y desarrollar las personas más prometedoras, proporcionándoles los recursos y el tiempo para capacitarse, y se debe establecer el sistema para promover, reconocer y premiar las ideas más relevantes. Por último, se debe movilizar la organización y dar autonomía a los trabajadores, pues mientras menor sea el control ejercido se fomentará mayor creatividad.

#### **1.2.4 Fuentes de innovación**

Si bien hay innovaciones que nacen de destellos de genialidad, las empresas pueden estructurar procesos sistemáticos de búsqueda de la innovación. Mediante un ejercicio riguroso, con objetivos claros y de manera continua se pueden encontrar las fuentes de la innovación que están disponibles en ciertas situaciones. Peter Drucker define que hay siete áreas que ofrecen oportunidades de innovación. Las primeras cuatro están al interior de cada empresa y, por lo tanto, son visibles por los empleados de la compañía: lo inesperado, que habla de éxitos y fracasos que la empresa no esperaba como resultado de su actividad regular; lo incongruente, que corresponde a inconsistencia entre la percepción del mercado y su realidad; la necesidad de un proceso que genera una oportunidad nueva de negocio, y el cambio en la estructura del mercado, que posibilita la creación de nuevos negocios. Las otras tres áreas de innovación son cambios que se dan por fuera de la empresa o de la industria a la cual pertenece la compañía; por lo tanto, pueden ser capitalizadas, tanto por la empresa como por terceros, y son: el cambio en la población, que determina nuevas necesidades u oportunidades; el que se presenta en la percepción o el modo en que las personas utilizan o conocen un producto, y los nuevos conocimientos técnicos y científicos que faciliten la implementación u oferta de nuevos productos y servicios al mercado (Drucker, 1998).

### **1.2.5 Los beneficios de la innovación**

La innovación permite mejorar la calidad de los productos, servicios o procesos de una compañía, lo que ofrece la posibilidad de obtener diferentes beneficios. En primera instancia se puede aumentar la oferta de bienes y servicios gracias a la introducción de una novedad en el portafolio de la empresa. También puede traer consigo aumento en la participación de mercado, debido a la aceptación de los clientes de la oferta renovada, que reduce las ventas de los competidores y favorece la venta de la empresa. La innovación permite también mejorar la calidad de los bienes y servicios cuando se enfocan los esfuerzos en los procesos productivos y de inspección de los mismos. En otras ocasiones puede mejorar los procesos de fabricación porque los esfuerzos se orientan hacia la transformación de los procesos existente; puede también aumentar la capacidad productiva al explotar la capacidad instalada de los procesos actuales; puede reducir costos al optimizar los recursos existentes e impactar de manera positiva el medio ambiente al reducir la emisión de gases contaminantes o debido a la introducción de nuevos procesos y productos amigables con el medio ambiente.

### **1.2.6 Innovación en Colombia**

En términos generales, el país viene en una curva ascendente en materia de innovación durante los últimos años, pero tiene un camino largo por recorrer si se tienen en cuenta los avances de países como Suiza, Suecia e Inglaterra. Según el índice mundial de innovación publicado por la Universidad Cornell, el Isead y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, Colombia ocupa el puesto 63 entre 128 países en el mundo (Vega B., 2016a). La infraestructura en telecomunicaciones, la electricidad y la sostenibilidad ecológica son aspectos que favorecen el entorno innovador en Colombia, pero el país presenta una elevada inestabilidad política, un alto índice de violencia, corrupción considerable y un entorno poco favorable para el pago de impuestos y la exportación de servicios de tecnología.

Sin embargo, de acuerdo con estudios realizados por estudiantes de la Universidad EAFIT en 2003, el empresariado colombiano percibe la innovación como una necesidad permanente y la misma se considera más como un medio más que como un fin, de modo que en la actualidad algunas empresas están trabajando para que la innovación sea un factor de diferenciación en su propuesta de valor y para que la gerencia defina una estrategia de negocio y se ciña a ella. Los empresarios se muestran abiertos hacia la innovación y de manera positiva se encuentra que las empresas tienen una alta orientación al cliente pues se considera de vital importancia su inclusión en el desarrollo de la estrategia corporativa (Isaza y Osorio, 2003). En dicho estudio se indica también que las empresas más eficientes en Colombia por lo común tienen procesos formales de innovación, cuentan con equipos de investigación en su organigrama y por la disponibilidad de recursos las grandes empresas son las que mejor estructura tienen al respecto.

En otro estudio llevado a cabo en la misma Universidad EAFIT en 2009 se expone que en el país no existe una cultura de la innovación. En la gerencia de las empresas se habla de innovación con propiedad pero en la estructura interna no se encuentra que la empresa hable de una cultura de la innovación. Según el estudio se percibe que en las organizaciones las ideas provienen desde arriba y la base de la organización tiene serias limitaciones para aportar ideas. Al igual que en el primer estudio mencionado, se coincide que las empresas cuanto más pequeñas presentan un mayor grado de informalidad, lo que sin duda alguna afecta la presencia de la innovación. Si bien el país cuenta con diferentes incentivos para promover la innovación, falta un esfuerzo mayor para que su impacto sea más significativo (Londoño Arango y Henao Arango, 2009).

### **1.2.7 La organización innovadora**

La innovación esporádica puede ser casual, pero la sistemática requiere planificación, de modo que la organización innovadora debe aportar recursos

para tal fin. Esta gestión debe ser evaluada y analizada en forma constante y, a su vez, debe iniciar una dinámica de mejora permanente sobre el proceso de innovación.

La organización innovadora entiende que la innovación es una responsabilidad de la alta dirección, de modo que la empresa cuenta con el compromiso de la gerencia. Si bien las ideas pueden provenir desde diferentes niveles de la organización, no se puede esperar que el proceso estratégico de la innovación se impulse desde abajo. Como suele suceder en muchas empresas, y a pesar de los avances en los modelos de gestión empresarial, la innovación suele ser un proceso desestructurado en muchas organizaciones y pocas veces se analiza el mercadeo y se entiende la conexión que debe existir entre los proyectos y el mercado. Por lo tanto, la organización innovadora promueve de manera estructurada la innovación y enfoca sus esfuerzos hacia la atención del mercado y sus necesidades. El éxito de las organizaciones innovadoras es fruto de la iniciativa y del trabajo permanente. La innovación se considera un proceso estratégico de la gerencia y no como un acto de mera suerte.

La organización innovadora comprende que la actividad operativa es proclive a la jerarquización, la especialización funcional y la planificación mientras que la actividad innovadora tiende a generarse en entornos abiertos, fluidos e informales; por lo tanto, busca el equilibrio a través de equipos interdisciplinarios que promueven la creación conjunta entre personal de diferentes departamentos. Se trabaja en la gestión por proyectos, más allá de gestión por procesos independientes, y se busca el contacto con la cadena de valor a través de diversos puntos de comunicación para que fluya la información en diferentes direcciones (Fronti y Ferras, 2008, pp. 167-199).

### **1.2.8 Desafíos de la innovación**

Es importante resaltar que en la actualidad la innovación se enfrenta a importantes desafíos para promover el desarrollo y el crecimiento de las empresas en el mundo. De diferentes fuentes bibliográficas y conferencias se seleccionaron algunos por considerarse de relevante pertinencia. 1) Integración individualizada de productos físicos y servicios. 2) Aplicación adecuada de procesos de cocreación al interior de las empresas y entre las empresas, los clientes y los proveedores. 3) El uso de nuevas tecnologías para acortar los procesos de innovación (procesos de impresión en tres dimensiones o 3D, corte láser, transformación digital y manufactura avanzada). 4) Reducción en los costos de desarrollo de nuevos productos y servicios. 5) Uso adecuado de la economía digital para reducir los costos de multiplicación del producto. 6) Compromiso del equipo de alta dirección para romper las barreras al cambio que requiere la innovación (Adair, 1992). 7) Transformación de las empresas hacia modelos de negocio cada vez más orientados al servicio que al producto. 8) Internacionalización de los servicios: en la época presente los servicios y sectores más innovadores son aquellos con un alto grado de internacionalización. 9) Desarrollo de organizaciones con visión a largo plazo (Adair, 1992, pp. 26-27). 10) Incremento en la inversión en investigación y desarrollo en los países, para que sea cercana al 3% del PIB; los porcentajes de inversión con respecto al PIB de algunos países en el mundo son: China: 2.01%, Estados Unidos: 2.85%, Alemania: 2.85%, Brasil: 1.1%, Reino Unido: 1.63%, Japón: 3.45% y Canadá 1.6%; es infortunado constatar que Colombia solo tiene un porcentaje de inversión de 0.23% (Klaus North. Conferencia dictada en la Universidad EAFIT el 23 de febrero de 2016). Inversión en recursos humanos, educación y relación entre la empresa, el Estado y las universidades. 12) Aceptación y control del riesgo por parte de la gerencia empresarial; subestimarlos puede ser señal de inexperiencia o de criterio (Adair, 1992, pp. 143-150).

## **2 MÉTODO DE SOLUCIÓN**

Para el autor siempre ha sido de gran interés adquirir las competencias necesarias para dirigir de manera exitosa una empresa, razón que siempre lo ha motivado analizar e identificar patrones de comportamiento entre empresarios exitosos. Dada la recurrencia con que se habla de innovación en la actualidad, se decidió investigar si dicho término causaba igual interés entre los empresarios y si aquellos que han sido exitosos incluyen en su discurso y en su estrategia la innovación como herramienta de transformación y liderazgo en sus organizaciones. De esta manera se preguntó si existía una conexión entre la innovación y los empresarios, con el objetivo de establecer una relación entre la innovación y la gerencia empresarial de diferentes empresarios que han sido exitosos en Colombia. Para poder analizar la pregunta y dar cumplimiento al objetivo planteado en principio se llevó a cabo una investigación sobre las diferentes corrientes teóricas que han estudiado al empresario y la posición que han tenido economistas y teóricos a través de la historia. A partir de la teoría clásica, pasando por los fisiócratas, los economistas y la escuela austríaca, el recuento teórico permitió comprender los términos según los cuales han sido estudiados los empresarios y dio acceso a una serie de conceptos que son de vital importancia para administrar una empresa, como lo son el acceso al capital, el manejo del riesgo, la dirección de la organización, el relacionamiento social y, no menos importante, la innovación. Con posterioridad se complementó el marco teórico con una definición de la innovación, su clasificación, su impacto y los desafíos que tienen las empresas y, en especial, los empresarios, para promoverla al interior de las organizaciones.

Con el estado del arte elaborado era posible hablar con propiedad del empresario y la innovación y por lo tanto se tenían los conocimientos necesarios para establecer una conversación con algunos de ellos al respecto. De esta manera se decidió entrar en contacto con diferentes dirigentes colombianos que tuvieran experiencia relevante y con los que se pudiera establecer si existe una

relación entre la innovación y la gerencia empresarial a través de su vasta experiencia.

Para garantizar que el ejercicio podía ofrecer conclusiones relevantes se seleccionaron nueve empresarios hombres (hubiese sido muy valioso contar con mujeres en el estudio) con más de 25 años de experiencia, que llevaran más de diez años en cargos directivos, gerencias generales, juntas directivas o fueran propietarios de empresas nacionales con más de 20 años de existencia. Las personas seleccionadas cuentan con diversas formaciones, pero en su mayoría tienen posgrados en negocios y alta gerencia, han vivido en diferentes partes del mundo, aun cuando su mayor experiencia ha sido en el país, han pertenecido o poseen diferentes empresas nacionales y se encuentran en un rango entre los 47 y los 65 años de edad. En la actualidad todos residen en la ciudad de Medellín y están vinculados con diversos sectores como la industria, el comercio, la construcción, la banca y la academia. Para su selección era importante que los ejecutivos pertenecieran a empresas vigentes en el país y que a lo largo de su experiencia hubiesen demostrado ser exitosos gracias al crecimiento sostenido de las empresas que representan, al tiempo prolongado en sus puestos como directivos o a la creación de varias empresas. No sobra decir que dichas personas, dada su amplia experiencia, fueron consideradas expertos en la gerencia empresarial y algunos de ellos cuentan con significativo conocimiento sobre innovación.

Si bien el número de empresarios pudo ser mayor, se decidió entrevistar solo a nueve personas, dado el nivel de exclusividad de todos los participantes en la entrevista y, al considerar su vasta experiencia, el aporte de dichos nueve expertos en gerencia empresarial sería suficientemente enriquecedor para la investigación realizada.

Una vez seleccionados los empresarios se procedió a realizar una entrevista semiestructurada, con una extensión de 15 preguntas y una duración de una hora, que permitió conocer de primera mano su respectiva experiencia y su acercamiento con la innovación en su quehacer empresarial. Cada una de las preguntas seleccionadas dio cuenta de la temática referida en el marco teórico. En principio se hicieron unas preguntas para conocer la impresión que tenían acerca de las responsabilidades y los requerimientos que se tienen en el país para ser un empresario y más tarde se indagó sobre los conocimientos de cada uno de ellos acerca de la innovación, su promoción al interior de las empresas, su impacto, su retos y la relevancia en el contexto actual. Las entrevistas se dividieron en cuatro categorías que dan cuenta de cada uno de los objetivos del trabajo. La primera exploró criterios de valoración de la administración empresarial, la segunda permitió identificar estilos directivos que se pueden adoptar en una empresa, la tercera categoría indagó sobre los conocimientos sobre innovación y permitió identificar las estrategias innovadoras que han liderado. El cuarto objetivo se alcanzó a través del análisis transversal de toda la entrevista.

Luego se analizaron los resultados obtenidos mediante dos técnicas. Primero se llevó a cabo un análisis vertical para encontrar los puntos en común y los de divergencia entre todos los entrevistados para establecer si existe o no una relación entre la innovación y la gerencia empresarial. Con posterioridad se hizo un análisis horizontal por cada pregunta para conocer los diferentes puntos de vista de los empresarios e identificar si existía una posición similar para cada uno de los temas, lo que permitió obtener una radiografía general de los diferentes perfiles entrevistados y dio paso para resolver el objetivo del trabajo y concluir de manera satisfactoria el ejercicio realizado.

Se obtuvieron tanto resultados cualitativos como cuantitativos a través de la entrevista y todos fueron documentados en debida forma en el análisis de

resultados y las conclusiones. La muestra fue caracterizada al segmentar los empresarios entrevistados y al definir las particularidades que los identificaban entre sí. La investigación preliminar, así como la entrevista fue realizada por el aspirante a magíster en Administración, ingeniero mecánico Juan Sebastián Muñoz Arbeláez, con el apoyo del jefe del Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT, profesor Ricardo Uribe Marín, como asesor temático, y del Jefe del Departamento de Desarrollo Estudiantil de la misma institución, profesor Ulises Orestes Cuéllar Bermúdez, como asesor metodológico.

### 3 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de la investigación realizada se profundizaron los conceptos teóricos a través de las entrevistas que permitieron obtener valiosos resultados sobre los cuales se analizaron algunos datos, tanto cualitativos como cuantitativos. Cada entrevista se abordó a la luz de las preguntas de la tabla 2, que permitieron conocer de primera mano la percepción y la experiencia de estas personas que, como se verá a continuación, demostraron que la actitud de la gerencia frente a la innovación es un factor fundamental para promover la innovación al interior de cada empresa. Las empresas que son innovadoras y que son capaces de liderar procesos de transformación obtienen una ventaja competitiva que les granjea un desempeño sobresaliente en el mercado.

**Tabla 2. Entrevista a empresarios**

Preguntas cualitativas	De acuerdo con su experiencia responda las siguientes preguntas:
Explorar criterios de valoración de la administración empresarial	¿Qué se requiere para emprender o administrar un negocio en Colombia?
	¿Cuáles impactos tienen los entornos económico, político y social en una empresa?
	¿Qué tan importante es el acceso al capital y una

	adecuada gestión de costos en la organización?		
	¿Cuál relevancia tiene el manejo de la organización en el éxito empresarial?		
Describir los estilos de gerencia basados en la innovación que se pueden adoptar en una empresa	¿Cuál impacto tienen las relaciones sociales y los contactos en los negocios?		
	¿Considera que un empresario debe ser tolerante al riesgo?		
	¿Tener buena suerte es relevante para lograr el éxito empresarial?		
	¿Qué tan buen observador debe ser un empresario?		
Extraer las estrategias innovadoras que se han llevado a cabo en los casos de estudio	¿Qué es la innovación?		
	¿En su empresa como se promueve la innovación? y ¿cuáles tipos de innovación se hacen? (procesos, productos, patentes, secretos industriales)		
	¿Encuentra alguna diferencia entre mejorar e innovar?		
	¿Cuáles dificultades ha tenido para innovar?		
	¿Cuál impacto tiene la innovación en la gerencia empresarial?		
	¿Cuáles son los retos que tienen las empresas para innovar?		
Evaluar cuáles estrategias innovadoras son aplicables en diferentes entornos	¿Qué piensa acerca de la formación académica y los vínculos que debe tener un empresario con la universidad?		
Preguntas cuantitativas	De acuerdo con su experiencia, califique de 1 a 5 la importancia de cada una de las siguientes características:		
Conocimiento del mercado		Conocimiento financiero	
Visión		Creatividad y	

		recursividad	
Liderazgo		Ser cosmopolita	
Pasión		Acceso al mercado	
Experiencia		Resiliencia	
Conocimiento técnico		Capacidad de dirección	
Recomendaciones	¿Cuál consejo les daría a gerentes de empresas y emprendedores que dirigen una compañía?		
1			
Por último, ¿cuál libro recomienda?			

Fuente: elaboración propia

### 3.1 PRESENTACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

Antes de dar inicio a la presentación en detalle de los resultados se consideró conveniente presentar a cada uno de los entrevistados, por tratarse de empresarios y ejecutivos experimentados cuyo amplio conocimiento valida la calidad de las conclusiones que en este trabajo se presentan:

**Carlos Raúl Yepes** es un abogado de la Universidad Pontificia Bolivariana y especialista en Derecho de los Negocios de la Universidad Externado de Colombia. Además realizó estudios de alta gerencia en Estados Unidos y España en instituciones como University of Delaware, Kellogg School of Management, Yale School of Management y en IESE-Wharton-CEIBS. Con más de 30 años de experiencia laboral se ha desempeñado como director jurídico de Uniban, director en diferentes departamentos en Banco Industrial Colombiano, Argos y Bancolombia. En esta última empresa llegó a la presidencia, cargo que ostentó durante cinco años, en los cuales la empresa dobló su patrimonio y

triplicó sus activos. Hoy en día pertenece a múltiples juntas directivas entre las que se cuenta la ANDI, la Institución Neurocardiovascular y el Colegio de Abogados de Medellín. Además es considerado un referente de la gerencia en Colombia, por su orientación humanista y sus excelentes resultados como empresario.

**Juan Luis Mejía** es un abogado de la Universidad Pontificia Bolivariana con estudios de posgrado en administración de proyectos culturales en la Fundación Getulio Vargas en Río de Janeiro. Su vida ha estado dedicada tanto al sector privado como al público y se ha desempeñado en cargos como director de la Biblioteca Pública Piloto, director de la Biblioteca Nacional de Colombia, Subdirector de Patrimonio Cultural del Instituto Colombiano de Cultura, director de la Cámara Colombiana del Libro, director general del Instituto Colombiano de Cultura, Secretario de Educación de la Alcaldía de Medellín, Ministro de Cultura y cónsul de Colombia en Sevilla. Desde 2004 es el rector de la Universidad EAFIT y pertenece a diferentes juntas directivas en las que se cuentan la Fundación Universia, el Consejo Directivo de Proantioquia, la Fundación Bancolombia, la Fundación Alejandro Ángel Escobar, Inexmoda e Interactuar.

**Carlos Enrique Piedrahita** es un economista y geógrafo de la Universidad de Keele, en Inglaterra, y cuenta con una maestría en Finanzas de London School of Economics. Ha ocupado diferentes cargos gerenciales en varias empresas como el Banco Industrial Colombiano y Suramericana de Seguros, pero su posición más representativa fue la de presidente del Grupo Nutresa durante 14 años, en los cuales promovió la innovación y la internacionalización de la organización. Además ha pertenecido a las juntas directivas de importantes empresas nacionales como Grupo Argos, Bancolombia y Fedesarrollo, y ha recibido importantes reconocimientos como empresario y ejecutivo destacado en el país y la región.

**Mauricio Vélez** es un arquitecto graduado de la Universidad Pontificia Bolivariana y tiene estudios de alta gerencia de la Universidad de los Andes. Durante toda su vida ha trabajado para Convel S. A., una firma de construcción en la que empezó trabajando como dibujante, pasó por diferentes cargos en el área de diseño y construcción y hoy en día ejerce como presidente. Además forma parte de un sinnúmero de juntas directivas entre las que se cuentan Roca, Industrias Estra y Espumas Plásticas y también pertenece a diferentes juntas locales y agremiaciones nacionales. Además de ser un exitoso empresario de la construcción, ha fundado varias empresas y asociaciones nacionales.

**Rafael Arango** es un economista de la Universidad Nacional de Colombia, especialista en mercadeo de la Universidad EAFIT y cuenta con una doble titulación como magíster en Administración de la Universidad de Cataluña y la Universidad Francisco de Vitoria de Madrid. Su experiencia laboral inició en compras y mercadeo en Cadenalco y luego perteneció al grupo empresarial Nutresa, en donde se desempeñó como vicepresidente de ventas en Noel y gerente comercial minorista en Comercial Nutresa. Se considera un apasionado por la academia y es docente de cátedra en las universidades EAFIT y de Medellín. En la actualidad tiene su propia empresa de consultoría y apoya a pequeñas y medianas empresas en el país.

**Mauricio Pino** es un ingeniero industrial de la Universidad Nacional, sede de Manizales, especialista en Finanzas y magíster en Administración de la Universidad EAFIT. En sus inicios profesionales trabajó para Mabe, una multinacional dedicada a la fabricación de equipos de refrigeración, y desde hace 21 años ha trabajado en diferentes cargos en Renault, una multinacional francesa dedicada a la fabricación de vehículos. En la actualidad es el director de Recursos Humanos de la compañía en Colombia, en la que lidera y promueve los sistemas de mejoramiento e innovación de la totalidad de la empresa.

**Carlos Mario Palacio** es un ingeniero mecánico de la Universidad Pontificia Bolivariana con más de 40 años de experiencia en la creación y la dirección de varias empresas del sector metalmecánico en Colombia y Venezuela, entre las que se encuentran CeloPlast, Industrias EMMA, Fundiciones Bolívar, Arcoli y Rolformados. Pese a que nunca ha asumido la gerencia general de estas empresas, se considera un estudioso y experto en la ingeniería y el desarrollo de productos de las compañías que ha cofundado con otros empresarios. En la actualidad es el gerente de Proyectos de Rolformados, en la que dirige la innovación de una empresa que es líder en el mercado de estructuras metalmecánicas para la construcción. Su equipo de trabajo lo considera como un mentor y a su haber cuenta con 31 patentes nacionales registradas.

**Santiago Ocampo** es un ingeniero mecánico de la Universidad Tecnológica de Pereira y magíster en Administración de la Universidad EAFIT. Trabajó durante 12 años en la Sociedad de Fabricación de Automotores, SOFASA, en la que se desempeñó como jefe de mantenimiento y gerente de compras hasta inicios de la década de los noventa, cuando decidió retirarse de la compañía y emprender un negocio en Venezuela. A su regreso a Colombia contactó a su antiguo empleador y empezó a prestar servicios de logística a la organización. Con el tiempo volvió más robustas sus operaciones y construyó varias empresas de montajes, mantenimiento industrial, construcción y logística. En la actualidad, y con más de 24 años de experiencia como empresario, cuenta con cuatro compañías constituidas y tiene importantes clientes en el país.

**Jorge Hernán Mesa** es un administrador de empresas de la Universidad EAFIT que ha trabajado tanto en el sector empresarial como en la academia y tiene varios negocios familiares en la industria cafetera. En sus inicios trabajó para Cervecería Unión, Vicuña y Federación Nacional de Cafeteros y hoy en día es el coordinador de innovación y emprendimiento de la Universidad EAFIT, actividad que ejerce desde hace 16 años y que le permite alternar su tiempo entre la

docencia y la consultoría con empresas nacionales como SURA, Corona y Metro de Medellín y con universidades latinoamericanas en México, Ecuador, Perú y Chile. En la actualidad apoya de manera permanente proyectos de innovación y emprendimiento en la ciudad.

### **3.2 CRITERIOS RELEVANTES EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL**

La gerencia empresarial en Colombia se considera una labor de difícil ejecución dado que el entorno político, social y económico del país carece de una estructura que favorezca la creación y el sostenimiento de las empresas. Las restricciones para el acceso al crédito, la legislación tributaria, el entorno legal y las limitaciones en infraestructura dificultan que las compañías obtengan mejores resultados; por lo tanto, es fundamental que los empresarios cuenten con formación y experiencia para gestionar correctamente las organizaciones. Su capacidad de dirección, la relacional, el manejo de los recursos financieros y sus principios éticos les permiten obrar de manera correcta y eficiente en la dirección de empresas.

En la economía nacional, la inversión en las empresas depende del grado de confianza que los empresarios tienen del país; por lo tanto, el gobierno debe propiciar unas condiciones económicas, políticas y sociales que favorezcan el crecimiento y la sostenibilidad de las compañías; sin embargo, el empresario debe comprender que el entorno es una de las tantas variables que debe controlar y así como puede sacar provecho en algunas circunstancias, tiene que estar preparado para épocas en las que la economía camine a un menor ritmo.

En la economía actual, competitiva y compleja, los entrevistados coincidieron en que un buen empresario aprende a manejar el riesgo y a través de la innovación puede obtener grandes beneficios, por lo que recomendaron desafiar el entorno con nuevas ideas, gestionar la incertidumbre y sobreponerse a ella. Se pudo inferir en cada conversación que un buen gerente debe ser capaz de comprender todas las variables de su entorno y de conocer la dinámica de su

negocio para dirigir una estrategia exitosa. El empresario innovador debe saber tomar decisiones difíciles y por lo tanto se considera que debe ser tolerante al riesgo. Sin embargo, debe tomar decisiones con la información suficiente para valorar el riesgo que tiene y comprender las precauciones que debe tomar para controlar al máximo su operación y su empresa. Un buen empresario no es tanto arriesgado por el hecho de ser atrevido, sino porque se enfrenta a la incertidumbre con decisiones basadas en hechos y argumentos. En los casos en que sus decisiones generan resultados adversos, aprende del fracaso y se concentra en tomar decisiones acertadas en el futuro. El empresario inteligente nunca toma decisiones a la ligera.

Los negocios cada vez tienen una mayor dependencia financiera; por lo tanto, exigen que el empresario domine el análisis y la toma de decisiones a partir de esa información, para hacer uso eficiente de los recursos y garantizar el capital de trabajo requerido para operar de manera sostenible la compañía. El adecuado control del flujo de caja, el pago a acreedores, la gestión de costos, el acceso al crédito y el control del margen de contribución de sus productos, por mencionar algunas variables, le permiten al empresario administrar en forma adecuada su compañía.

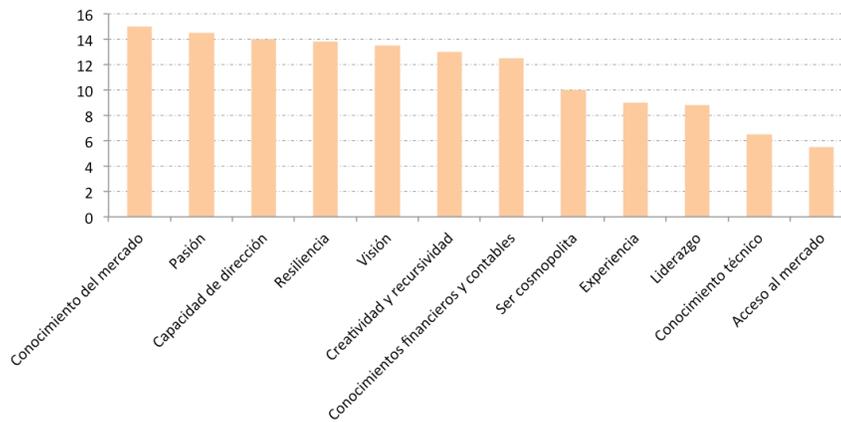
Por otra parte, y no menos importante, las relaciones sociales y de negocios son fundamentales en la gestión empresarial, puesto que en las compañías se trabaja con la gente y para la gente. Un empresario debe comprender que para lograr buenas relaciones de negocios debe aprender a escuchar, debe saber comunicarse de manera correcta y aprender a movilizar las personas que interactúan con su empresa, sean empleados, proveedores, clientes o accionistas. Existen casos reales en los que productos defectuosos han sido exitosos gracias a una fuerte red de contactos. Con ello no se resta importancia a la calidad de los productos, sino que se resalta la relevancia que tiene que un empresario comprenda que, más allá de los negocios, las organizaciones

existen gracias a las personas. Un buen empresario siempre obra con integridad y logra la confianza de la gente gracias a que, en principio, brinda confianza a sus equipos de trabajo.

También se encontró que todos los entrevistados consideraron que en el mundo empresarial no existen elementos fortuitos, de modo que la suerte, más que ser una causa del éxito en los negocios, puede ser el resultado del trabajo permanente; por lo tanto la suerte es más una probabilidad o que un mero resultado al azar. Para correr con suerte en los negocios, un empresario debe ser observador, disciplinado y de buen juicio.

Como complemento a las apreciaciones de cada entrevista, en la figura 3 se puede observar el nivel de importancia que asignaron los empresarios entrevistados a diferentes variables relevantes en la gestión empresarial. Variables como el conocimiento del mercado, la pasión con que se llevan a cabo sus funciones y la capacidad de dirección se consideraron indispensables para ser exitoso en los negocios. La disciplina y la resiliencia en los negocios, la capacidad de ver más allá en el horizonte y la creatividad son complementos que fortalecen la toma de decisiones.

**Figura 3. Relevancia de las variables consultadas**



Fuente: elaboración propia

Se puede mencionar también que para todos los empresarios fue relevante el hecho de salir del entorno cotidiano de la economía nacional y en lo posible viajar para conocer otras culturas y otras formas de hacer las cosas. En el caso en que no sea posible viajar, es indispensable que el empresario tenga apertura a nuevas formas de pensar y estar enterado de lo que pasa en el mundo en la actualidad. La lectura, la academia y las revistas especializadas son una fuente muy valiosa de aprendizaje y de actualidad en los negocios.

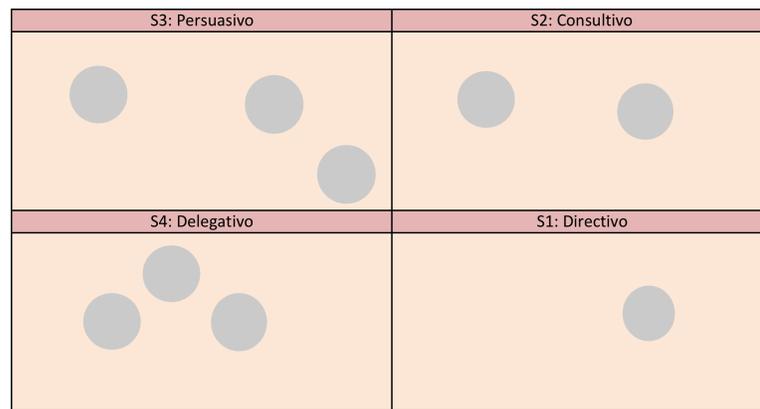
### **3.3 PERFIL DEL EMPRESARIO Y SU IMPACTO EN LA INNOVACIÓN**

A través de las entrevistas fue posible tener un conocimiento de primera mano de la percepción que tenían los empresarios acerca de la innovación, su tendencia a ser innovadores y su interés en promover la innovación al interior de sus organizaciones. Si bien no todos pudieron dar una definición explícita del concepto de innovación, es importante resaltar que todos entendían de qué se trata y cada uno en sus palabras fue capaz de explicar las diferencias que existen entre innovación y mejoramiento continuo. Para los empresarios la innovación trata de un cambio disruptivo mientras que el mejoramiento continuo se refiere a procesos de optimización gradual.

A partir de las reflexiones compartidas en las entrevistas se quiso establecer una correlación entre los estilos de gerencia empresarial y el perfil innovador de los empresarios. Por lo común los empresarios adoptan diferentes estilos de dirección para administrar sus empresas, definidos de acuerdo con el grado de madurez de la organización, y están enfocados a obtener resultados de maneras diferentes. Con el ánimo de identificar cuál estilo directivo podía promover de mejor manera la innovación al interior de las empresas, se intentó comparar el mismo con el perfil innovador del empresario y el grado de innovación que implementa en las empresas (mantiene, mejora o transforma). Desafortunadamente esa primera suposición no fue posible justificarla a partir de

las entrevistas, pues se llegó a la conclusión de que el perfil innovador del empresario y el grado de innovación de una compañía no dependen del estilo directivo del empresario. Es decir, con independencia de que el empresario sea directivo, consultivo, persuasivo o delegativo, puede tener una baja o una alta orientación hacia la innovación y de manera simultánea su empresa puede ser o no innovadora. Para muestra de ello en la figura 4 se presenta una rápida clasificación de los empresarios de acuerdo con la orientación directiva que se percibió en la entrevista.

**Figura 4. Estilo de dirección identificado en los empresarios entrevistados**



Fuente: elaboración propia

Sin importar el estilo directivo asignado a cada empresario, muchos de ellos compartieron historias innovadoras, ejemplos de cómo en sus empresas se han realizado proyectos innovadores y en todos los casos fue posible percibir una percepción positiva de la innovación. Por lo tanto, se puede decir que no existe una fórmula única para promover la innovación en las empresas y cada empresario debe definir si su estilo es innovador y a partir de ello cuál camino desea trazar para movilizar el talento humano de su organización hacia un estado altamente transformador. Los estilos de gerencia son situacionales y, en consecuencia, son independientes del perfil innovador que pueda tener cada

empresario y no existe una única fórmula para convertir una empresa en innovadora en alto grado.

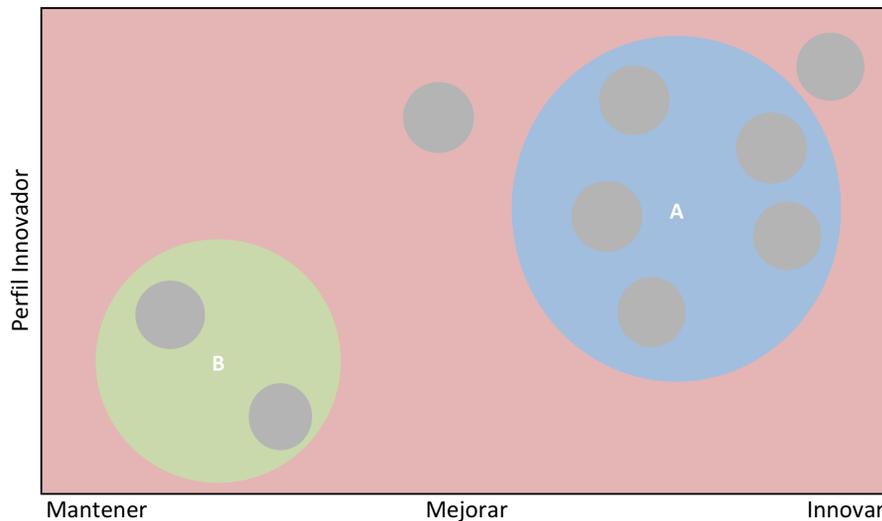
Con respecto a la innovación se puede concluir que un empresario puede ser directivo cuando desea definir la estrategia y establecer las nuevas políticas de innovación de la empresa; a medida que la compañía va implementando procesos sistemáticos de innovación podrá optar por un modelo consultivo, para acompañar y orientar a su organización; más tarde, cuando los resultados innovadores se empiecen a dar de manera más continua pero aún exista cierta resistencia al cambio, el empresario podrá optar por un estilo persuasivo y, en último lugar, cuando el empresario cuente con un equipo de trabajo altamente innovador y sostenible, podrá optar por un modelo delegativo.

Luego de comprender que el estilo directivo es independiente del perfil innovador era importante evaluar si el perfil del empresario era determinante para promover la innovación en las empresas, o si, por el contrario, se podían gestar empresas altamente innovadoras bajo el mando de un perfil gerencial poco innovador. De acuerdo con las entrevistas fue posible comprender que el perfil del empresario permea la cultura organizacional de las compañías y la forma en que el empresario define la estrategia corporativa por seguir, las empresas actúan de una u otra manera. Por lo tanto, el empresario debe tener claridad acerca de cuáles son los valores que desea promover en su organización y debe ser coherente, transmitir el mensaje, ejecutarlo en forma correcta y medir sus resultados. De esta manera, un empresario con un perfil altamente innovador tiene mayores posibilidades de promover la innovación al interior de su compañía.

Se decidió realizar un segundo análisis al comparar el perfil innovador del empresario y el grado de innovación de la compañía, con el fin de identificar si el interés del empresario por innovar propicia que la organización sea innovadora.

A partir de este ejercicio se obtuvo la figura 5, que permite encontrar valiosas conclusiones:

**Figura 5. Perfil innovador del empresario y nivel de la innovación en sus empresas**



Fuente: elaboración propia

Lo primero que se puede observar en la gráfica es que se identificaron dos grupos diferentes de empresarios en el grupo de los entrevistados. El primer grupo está representado por los que demostraron tener un perfil innovador, conocer del tema y tener una tendencia alta a promover la innovación. De igual manera, sus empresas tendían a ser más innovadoras que las demás. En algunos casos contaban con sistemas internos que propiciaban la generación de nuevas ideas y además de mejorar procesos y productos de manera permanente están ejecutando proyectos innovadores. Por otro lado se identificó otro grupo de empresarios que no tenían un perfil innovador marcado y en cuyas empresas hay procesos más orientados a mantener y en algunos casos solo a mejorar. Por lo general las mismas se encontraban en procesos de estandarización y de certificación de calidad, de modo que la estrategia corporativa estaba orientada a mejorar los procesos que en la actualidad se

llevan a cabo. Sin embargo, estos últimos empresarios eran conscientes de que el entorno actual demanda soluciones cada vez más exigentes y reconocieron que la empresa puede orientar mayores esfuerzos hacia procesos innovadores con el fin de ser más competitiva en el futuro.

Por consiguiente, se puede decir que cuanto más convencido esté el empresario de la importancia de la innovación y de su promoción en la organización se puede lograr un mayor grado de innovación en las compañías, de modo que si un empresario quiere liderar una organización transformadora debe empezar por reflejar ante ella su convicción personal sobre el asunto.

Si bien no todos los empresarios demostraron tener un mismo perfil innovador, todos coincidieron al decir que la innovación les resulta interesante y aunque no todos lideran empresas altamente innovadoras, saben que es un camino que deben considerar en el futuro en aras de dirigir organizaciones más competitivas. Sin embargo, se debe decir que el éxito de una gestión empresarial no depende solo de la innovación, pues se pudo compartir con algunos empresarios que representan empresas rentables y sostenibles sin ser innovadores.

Por último, se concluye que la innovación es exitosa en la medida en que se logra la apropiación social del servicio, proceso o producto que se ha desarrollado. Se encontró que todos los empresarios sostienen que, además de generar de valor y rentabilidad en las empresas, existe un valor intangible supremamente importante para las organizaciones y se trata de su reputación, que se construye a través de los principios que profesa la compañía. Todas las empresas son asociaciones entre personas; por lo tanto son las personas quienes las lideran, las representan y las sostienen, de modo que no se puede hablar de innovación si en última instancia las personas no se ven beneficiadas por el cambio generado. El empresario innovador comprende lo anterior y se

encarga de que todas las personas de la organización participen del cambio y entiendan el enfoque humano que debe tener la generación de ideas transformadoras. Como lo expresó Drucker, “la prueba de una innovación no es su novedad, ni su contenido científico, ni el ingeniero de la idea... es su éxito en el mercado” (Drucker, 1986, p. 8).

### **3.4 ESTRATEGIAS INNOVADORAS APLICABLES EN OTROS ENTORNOS**

Tener la oportunidad de hablar con empresarios exitosos y de amplios conocimientos fue una experiencia enriquecedora porque cada uno de ellos aportó reflexiones, ideas y puntos de vista muy valiosos para establecer los resultados que aquí se presentan. Dado que cada entrevistado compartió historias innovadoras llevadas a cabo en sus empresas y en otras compañías que ellos conocían, se consideró valioso mencionar cómo algunas de dichas buenas ideas pueden ser replicadas en diferentes empresas. Si bien el éxito empresarial se puede lograr sin ser innovador, la innovación permite que la empresa esté en una búsqueda permanente de mejores opciones para llevar a cabo su negocio; por lo tanto, permite mejorar las opciones de la organización a través del tiempo.

**Escuchar a todo nivel la organización.** En Sofasa en alguna ocasión se invirtieron varios millones de dólares para reparar un equipo de transporte de vehículos, con la intención de que una idea creativa y tecnológica lograra resolver el problema. Los expertos extranjeros que llevaron a cabo esta propuesta no lograron resolver el problema pero sí cobraron por sus servicios, aun con los malos resultados obtenidos. Luego de este impase, unos operarios de planta fueron autorizados para abordar el problema y por una módica suma en pesos lograron resolver el problema de raíz con una simple solución basada en principios mecánicos. No ha de negarse la oportunidad de escuchar a todo el equipo de trabajo porque las buenas ideas pueden estar en cualquier lugar. Un empresario innovador comprende lo anterior y lo lleva a cabo de manera

permanente. Para más información puede investigar sobre la fuente de lo inesperado que formuló Drucker.

**La humanización de los negocios.** Si bien todas las empresas están creadas para ser rentables y generar valor, algunas de ellas dan prioridad a sus empleados, luego a sus clientes y por último a sus accionistas. Es fundamental para todo empresario comprender que la gestión del talento es vital para identificar las motivaciones de los empleados, alinear esfuerzos y trabajar de manera conjunta por un mismo objetivo. Un buen líder se caracteriza por ser capaz de alcanzar excelentes resultados a través del trabajo en equipo y por tal motivo se rodea de gente excelente y la moviliza para alcanzar grandes objetivos. Bancolombia es un caso de estudio excelente para comprender cómo la humanización de la banca logró resultados sorprendentes. Doblar el patrimonio y triplicar los activos en menos de cinco años se puede lograr de manera innovadora.

**Ver más allá de las necesidades del mercado.** El empresario innovador puede identificar nuevas oportunidades cuando es un buen observador y se percata de nuevas necesidades que puede satisfacer a través de sus servicios. El caso de Rolformados es muy interesante porque, a diferencia de casi todas las empresas del sector metalmecánico, se ha concentrado en atender las demandas de los arquitectos en vez de los requerimientos de los ingenieros. Para los arquitectos, que sueñan con diseños novedosos y estilos diferentes, la ingeniería pone una barrera a su creatividad. Sin embargo, esta empresa estudia sus intereses y los resuelve en forma innovadora. Se puede ser el líder del mercado si se es innovador, solo basta con ser visionario y ver más allá de las necesidades del mercado.

**Innovación abierta.** Cuando una empresa se enfrenta a problemas que no ha sido capaz de resolver dentro de ella puede convocar a la comunidad a su alrededor para que proponga soluciones al respecto. Esta comunidad, que está compuesta por empleados, universidades, grupos de investigación, inventores, proveedores y clientes, tiene la oportunidad de conocer los detalles del problema de la empresa y plantea soluciones que, de ser exitosas, son premiadas por la compañía. El Grupo Nutresa, que ha sido una de las empresas colombianas con mayor expansión internacional durante los últimos años, implementa dicha metodología como parte un plan de estímulo a la innovación en toda la organización.

**Salir de la oficina y darle la vuelta al mundo.** El empresario innovador es consciente de que el mundo avanza a gran velocidad y las mejores prácticas en los negocios se pueden gestar en cualquier lugar. Si bien el hecho de darle la vuelta al mundo no implica salir de viaje en sentido literal, sí exige apertura, curiosidad y rigor por parte del empresario innovador. Para capitalizar proyectos e ideas innovadoras las empresas deben estar al tanto de lo que sucede a su alrededor, conocer las tendencias de los negocios y estar enterado de la forma como se comportan las compañías en el exterior. Empresas como Convel, MyM y la Universidad EAFIT han demostrado que estudian en forma permanente su entorno y están al tanto de las mejores prácticas en el mundo.

#### **4 CONCLUSIONES**

El conocimiento y la experiencia de los empresarios fueron muy valiosos porque permitieron responder muchas preguntas y sacar conclusiones que son relevantes, tanto para la academia, desde la perspectiva de la investigación, como para el ejercicio empresarial en su práctica.

En primera instancia se concluye que la gerencia empresarial en Colombia puede ser considerada como una labor de difícil ejecución dado que el entorno político, social y económico del país carece de una estructura que favorezca la creación y sostenimiento de las empresas. Sin embargo, existe un mercado con potencial de crecimiento y hay muchas organizaciones que han logrado negocios exitosos gracias a una gestión empresarial y de mercado adecuados. Es importante que la gerencia empresarial asuma con responsabilidad y disciplina la dirección de la compañía.

Fuera de lo anterior se lograron establecer varias características que identifican al empresario en su quehacer administrativo:

- Un buen empresario no es tanto arriesgado por el hecho de ser atrevido, sino porque se enfrenta a la incertidumbre con decisiones basadas en hechos y argumentos. En los casos en que sus decisiones generan resultados adversos, aprende del fracaso y se concentra en tomar decisiones acertadas en el futuro. El empresario inteligente nunca toma decisiones a la ligera.
- El empresario inteligente se preocupa por sus clientes, sus accionistas, sus proveedores y por el personal de su organización. Dicho en otros términos, dedica gran parte de su tiempo a pensar en los demás y está trabajando de modo permanente para los demás (Lowney, 2013, p. 1065).
- En el mundo empresarial no existen elementos fortuitos, de modo que la suerte, más que ser una causa del éxito en los negocios, puede ser el resultado del trabajo permanente. Todos los empresarios entrevistados coincidieron en que la disciplina, el esfuerzo y la constancia permiten que las empresas encuentren su camino al éxito y a través del tiempo logren capitalizar las oportunidades que hay en el mercado.

- Es muy importante que el empresario salga de su entorno. Debe viajar, observar y conocer nuevas culturas. Solo así podrá compararse con los mejores y logrará cambios disruptivos al interior de la organización.
- La disponibilidad de capital y el manejo adecuado de los recursos es indispensable para administrar en forma adecuada una compañía. Sin embargo, en la actualidad existen muchas oportunidades de acceso a los recursos y es necesario que el empresario estructure buenos planes de negocio para captar la atención de los inversionistas y de los clientes.
- Un buen empresario aprende a movilizar a las personas para lograr resultados a través de su talento, pues es capaz de estructurar equipos de trabajo que llevan a cabo de la mejor manera las tareas necesarias para alcanzar un objetivo. Cuando se habla de innovación, el empresario innovador promueve el cambio en la cultura organizacional al incentivar la generación de ideas en la totalidad de la entidad, aprende a escuchar a sus empleados y los empodera para que ellos planteen soluciones innovadoras en su trabajo.

Por último se logró establecer una relación entre la innovación y la gerencia empresarial a partir de la cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El perfil innovador del empresario y el grado de innovación de una compañía no dependen del estilo directivo del empresario porque los estilos de gerencia son situacionales. Por lo tanto, son independientes del perfil innovador que pueda tener cada empresario y no existe una única fórmula para convertir una empresa en innovadora. De esta manera, cada gerente debe analizar el grado de madurez de su compañía y, de acuerdo con el plan estratégico elegido, definir el estilo directivo más adecuado para liderar su empresa.

- La gerencia empresarial tiene un impacto significativo en la promoción de la innovación en las empresas, pero, a su vez, la innovación tiene la capacidad de influenciar a la alta dirección empresarial. Sin un compromiso desde la gerencia es muy difícil que las empresas logren el poder transformador de la innovación, pero una empresa que innova de manera permanente puede transformar la forma en que se gerencia la compañía. La gerencia dispone recursos para promover la innovación y es la responsable de acelerarla o detenerla.
- Si el mejoramiento continuo pudiese compararse con la evolución, la innovación propicia la revolución. Las empresas que están en una búsqueda permanente de renovación logran adaptarse de manera continua al entorno y encuentran nuevas formas de garantizar su sostenibilidad.
- La innovación debe entenderse como una herramienta indispensable para que las empresas y el país avancen en materia de diversificación y competitividad. Ambos retos son muy importantes para el desarrollo de Colombia. La educación es una fuente de fortalecimiento de la fuerza laboral y de la promoción de la innovación.
- Existen empresas innovadoras de diferentes tamaños; por lo tanto, una empresa no necesita ser pequeña y nueva para ser innovadora. La gerencia empresarial innovadora puede aplicarse en todo tipo de compañías y lo importante es contar con una estrategia que promueva la innovación y con una gerencial empresarial comprometida con dicho objetivo.
- El país cuenta con pocos incentivos para innovar, de tal modo que el país se raja en sus niveles de inversión en investigación y desarrollo, pues no supera el 0.2% del PIB nacional. Sin embargo, existen casos de éxito empresarial que demuestran que la innovación empresarial es posible en Colombia. El compromiso de los empresarios innovadores es fundamental, tal como lo manifiesta el señor Kurt Kunz, embajador de Suiza en Colombia (Cigüenza Riaño, 2016).

- La gerencia empresarial es vital en la promoción de la innovación en las organizaciones porque establece los roles y los procesos adecuados, define objetivos e indicadores relevantes de acuerdo con la estrategia de la compañía y lidera su implementación. La innovación, más allá de un acto de inspiración, se logra a través de un proceso sistemático que permite identificar la fuente de oportunidades y estudiar cada una de ellas a partir de las fortalezas que tiene la compañía. El empresario con un alto perfil innovador debe ser tanto analítico como buen observador y debe promover la innovación en toda la organización para que las buenas ideas fluyan desde cualquier rincón de la compañía. La innovación depende más del trabajo continuo que de la genialidad, pues demanda conocimiento y, sobre todo, focalización.

## REFERENCIAS

Adair, J. (1992). *El reto gerencial de la innovación*. Bogotá: Legis.

Cigüenza Riaño, N. (2016, 1 de agosto). “La innovación en Colombia es limitada”. *La República*. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de: [http://www.larepublica.co/“la-innovación-en-colombia-es-limitada”\\_405241](http://www.larepublica.co/“la-innovación-en-colombia-es-limitada”_405241)

Drucker, P. F. (1986). *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*. Bogotá: Norma.

Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation, *Harvard Business Review*, 80(8), 95-100, 102, 148. Recuperado el 5 de septiembre de 2016, de: [https://www.researchgate.net/publication/11192227\\_The\\_Discipline\\_of\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/11192227_The_Discipline_of_Innovation)

Fronti, F, y Ferras, X. (2008). *Pasión por innovar. Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Bogotá: Norma.

- Hersey, P. y Blanchard, K. (1972). *Management of organizational behavior; utilizing human resources*. Englewood Cliff: Prentice-Hall.
- Imai, M. (1996). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Continental S.A.
- Isaza, C. E., y Osorio, C. E. (2003). *Gerencia del proceso de innovación en las organizaciones*. Medellín: Universidad EAFIT, Trabajo de grado, Maestría en Administración.
- Londoño Arango, A. M., y Henao Arango, M. M., (2009). *Innovación y creatividad en las organizaciones*. Medellín: Universidad EAFIT, , Trabajo de grado, Maestría en Administración.
- Lowney, C. (2013). *Vivir heroicamente. Las prácticas de la compañía de Jesús que cambiaron el mundo*. Montevideo: Granica.
- Napoleoni, C. (1968). *El pensamiento económico en el siglo XX*. Barcelona: Oikos-Tau.
- OCDE, (2005). *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris: OCDE. Recuperado el 17 de septiembre de 2016, de: [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual\\_9789264013100-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en)
- Santos Redondo, M. (1997). *Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico*. Madrid: Alianza.
- Valls, J., Cruz, C., Torruela, A., Juanes, E., Canessa, M., y Hormiga, E. (2012). *Causas de fracaso de los emprendedores*. La Coruña: Red Emprendia y Netbiblo. Recuperado el 25 de abril de 2016, de:

[https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/causas\\_de\\_fra caso\\_de\\_los\\_emprendedores.pdf](https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/causas_de_fra caso_de_los_emprendedores.pdf)

Varela, R., Gómez, L., Vesga, R., y Pereira, F. (2014). *Dinámica empresarial colombiana*. GEM Colombia, Universidad ICESI, Universidad del Norte, Pontificia Universidad Javeriana y Universidad de los Andes. Recuperado el 23 de agosto de 2015, de: <http://gemcolombia.org/wp-content/uploads/din%C3%A1mica-empresarial-colombiana.pdf>

Vega B., J. P. (2016a, 17 de agosto). Colombia gana cuatro posiciones en el índice mundial de innovación 2016. *La República*. Recuperado el 18 de agosto de 2016, de: [http://www.larepublica.co/colombia-gana-cuatro-posiciones-en-el-%C3%ADndice-mundial-de-innovación-2016\\_411121](http://www.larepublica.co/colombia-gana-cuatro-posiciones-en-el-%C3%ADndice-mundial-de-innovación-2016_411121)

Vega B., J. P. (2016b, 3 de septiembre). La capacidad de innovación es la clave para que una empresa dure. *La República*. Recuperado el 10 de septiembre de 2016, de: [http://www.larepublica.co/la-capacidad-de-innovación-es-la-clave-para-que-una-empresa-dure\\_417346](http://www.larepublica.co/la-capacidad-de-innovación-es-la-clave-para-que-una-empresa-dure_417346)