

Capítulo 18

PLANEACIÓN EN EL MARCO DE LA INNOVACIÓN

Desde el punto de vista administrativo, las empresas innovadoras poseen características especiales que las diferencian de las tradicionales. En un lenguaje técnico, se puede decir que se trata de una formación administrativa particular (Mendoza, 2014), de tal forma que la planeación y los procesos decisorios, el liderazgo, la estructura organizacional, la comunicación, los mecanismos de incentivación y los medios de seguimiento y control se diferencian con claridad de otros modelos gerenciales.

275

En particular, un punto que se distingue claramente es la función empresarial de la planeación, la cual posee las siguientes características propias:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN

Se ha visto que la gestión es una parte del sistema de innovación de una empresa, y un aspecto central está constituido por la plataforma estratégica que comprende la misión, la visión, los objetivos estratégicos y la estrategia. Como se sabe, la misión establece el tipo de negocio donde estará la empresa, la visión fija lo que se desea que ella sea en el futuro, los objetivos señalan los resultados que se persiguen, y la estrategia establece las decisiones para enfrentar el entorno que le permitan lograr la visión y los objetivos en el marco de la misión.

Un punto muy importante aquí es la verificación de que la innovación esté incorporada en este direccionamiento. En la misión generalmente se fija la forma como la empresa va a operar en el futuro y, precisamente, allí debe incluirse el tema de la innovación como base de trabajo. Pero en la visión la cosa es más directa, pues si la empresa se compromete a desarrollar con una base innovadora, eso debe estar claro en la visión, ser innovadora debe estar allí.

276

Por supuesto que los objetivos deben concretar el componente innovador que se ha planteado en la visión, y la forma como se establecen normalmente está relacionado con los términos de número de innovaciones radicales y porcentaje de ventas de productos nuevos. Finalmente, la estrategia general debe involucrar la innovación como alternativa de diferenciación y, además, específicamente debe referirse a la manera como la empresa enfrenta, de manera global, la tarea de desarrollar las innovaciones de cara a los clientes, competidores y complementadores. Específicamente cuando se habla de estrategia de diferenciación, que son las que buscan crear valor para los clientes (Porter, 1980), se debe dejar explícita la innovación como una estrategia de valor; así mismo, en la dimensión de estrategia de enlace (Mendoza, 2014), se debe incluir el tema de innovación abierta mediante el empleo de imitación innovadora o alianzas estratégicas de innovación, y por último, en la dimensión cobertura de mercado, se debe definir la estrategia de nicho innovador, si se necesita.

A manera de ilustración se presenta un ejercicio de innovación y direccionamiento que se hizo para la empresa Castro y Auditores, una firma de servicios de auditoría empresarial:

- Reformar la visión y valores para incluir el compromiso de la gerencia con la utilización de la innovación como estrategia competitiva de diferenciación. Se propone la siguiente visión:

- En el 2020 consolidarnos como una firma reconocida por brindar a nuestros clientes servicios profesionales en auditorías, revisorías fiscales, asesoría tributaria y contable, planeación financiera y consultorías de alta calidad e innovación que contribuyan al mejoramiento y crecimiento permanente de las organizaciones.
- Así mismo se adicionan los siguientes principios: apertura mental, crítica constructiva, aprender de los errores y experimentación.
- Determinar el liderazgo innovador como estrategia de la compañía que entraña la creación de un alto valor de innovación en servicios, procesos, mercadeo y prácticas administrativas.
- Promover la innovación de mercadeo.

INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

Tener clara la estrategia de la empresa es un aspecto importante para la innovación. Cuando eso se presenta, la gente puede alinearse con más facilidad (Khadem, 2002; Kaplan y Norton, 2006), por lo que el trabajo innovador es más efectivo y se reduce el nivel de desperdicio, que se expresa, a su vez, en el desarrollo de cosas que son significativas estratégicamente.

Otro tema relacionado es el de los campos estratégicos como canales del SIE; el asunto es que un direccionamiento claro, permite definir de manera adecuada los campos estratégicos, como las grandes áreas por donde la gerencia busca que se oriente el trabajo organizacional de innovación.

Pero también se debe tener en cuenta que la innovación misma puede afectar la estrategia; por ejemplo, el desarrollo de un nuevo producto

no contemplado en el portafolio actual puede generar una estrategia de diversificación. Es frecuente que empresas innovadoras no miren el poder de un nuevo producto o mercado y dejen pasar la oportunidad para diversificar, como en el caso de Xerox con el computador personal (Isaacson, 2014). De todas formas, para no perder foco, la firma debe moverse a negocios adyacentes, en vez de actuar en conglomerado.

COMUNICACIÓN CON ACTORES DEL ENTORNO

Las empresas innovadoras son extrovertidas, desarrollan un monitoreo permanente del entorno, analizan el comportamiento de las variables y actores externos, y mantienen con estos últimos una relación muy estrecha. Por ejemplo, estas firmas toman en cuenta los cambios en la estructura del mercado y de la industria, las rupturas en la tecnología, transformaciones demográficas, discontinuidades en el estilo de vida y saltos en las políticas del gobierno. Además, tienen una especial orientación al cliente, incluso poseen una concepción amplia de consumidores, proveedores, banqueros, canales y aliados. Se preocupan por indagar a fondo sobre las necesidades del cliente (explícitas y latentes), investigándolas no solo por los métodos formales de la investigación de mercado, sino por la relación directa con ellos; práctica que está siendo aplicada por las empresas innovadoras de Colombia mediante el uso de métodos etnográficos y proyectivos de investigación de mercado (Dinero, 2006). En este sentido, la empresa persigue el éxito comercial, se le pone cuidado a las ideas que prometen en términos de negocio. De allí que obre selectivamente para no desperdiciar recursos; en consecuencia, la orientación estratégica de la empresa es clave aquí, realmente una compañía innovadora de éxito tiene clara su posición estratégica. Sobra decir que toda esta apertura tiene como propósito

ajustarse a las condiciones cambiantes del medio en un sentido claro de adaptabilidad.

Planeación panorámica

La planeación en las empresas innovadoras no es restrictiva, no es llena de detalles acerca de las acciones que se deben desarrollar, no señala el mínimo paso que la gente debe dar; por el contrario, es una planeación que presenta los grandes lineamientos, las grandes avenidas que se van a seguir, y deja a la gente la facultad de especificar, de dar un contenido concreto a la acción. Aquí, la planeación estratégica, por su carácter global, es un buen instrumento, pero trabaja más en línea con lo que plantea Mintzberg (1991) acerca de la estrategia emergente, es decir, ella se elabora más de abajo hacia arriba que de una manera deliberada y descendente, o como lo sostienen los evolucionistas, en un proceso de exploración (March, 1991; Nooteboom, 2009).

279

En general, la planeación en las empresas innovadoras tiene las siguientes características:

1. Es direccional, como dice Waterman (1988): señala el rumbo, más no los detalles del camino.
2. Es flexible. En este sentido, se examinan diversos escenarios y se desarrollan planes contingentes para los escenarios alternativos (Kotler y Escalione, 2009).
3. Está sujeta a cambios. Si el plan desarrollado no consulta con la realidad cambiante, y por tanto falla, se abandona para dar paso a otro plan.
4. El aprendizaje en el ejercicio de la planeación es más importante que el mismo plan (documento).

5. El plan es una herramienta para la comunicación, como también señala Waterman (1988).
6. El plan tiene un alto contenido innovador, no es solo una colección de rutinas de trabajo; es una diáspora de nuevos proyectos.

Un punto importante acerca de la planeación innovativa es, que en vista de que está implicada en decisiones de riesgo alto, se debe insistir más en el aprendizaje que en las regularidades de las proyecciones y definiciones (Govindarajan y Trimble, 2014). En vez de usar un esquema de anticipación-acción, lo que se busca en el ambiente innovador es un mecanismo de experimentación-aprendizaje, primero se hace y luego se evalúan las consecuencias.

OBJETIVOS DE INNOVACIÓN

Una de las cosas características de las empresas innovadoras es la fijación clara y concreta de objetivos en materia de innovaciones, en productos o servicios por lo menos, objetivos que generalmente se expresan como número de innovaciones, su rentabilidad, la cual se mide por la razón “ganancia neta” de los productos nuevos sobre el gasto de innovación (Ordóñez, 2013), y la participación de ventas de los productos nuevos. También se pueden establecer objetivos en términos de número de procesos rediseñados e innovaciones administrativas introducidas.

ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN

Un plan de innovación debe incluir las acciones que la empresa va a llevar a cabo para alcanzar sus objetivos innovadores, entre las cuales se cuentan: proceso de nuevos productos o I&D, capacitación en innovación, trabajo de integración sistémica y acciones de interfaz con actores externos. Estas actividades están orientadas a alcanzar los objetivos de innovación y, por ello, deben armonizarse con ellos, con lo cual se garantiza anticipar el trabajo que la empresa requiere para aumentar su

desempeño innovador en el marco de la flexibilidad que un entorno cambiante requiere.

El sistema de calidad nos ha dejado como práctica el plan de mejoramiento, pero se sabe que esto es un elemento incremental, por ello, para avanzar en innovación la empresa necesita un plan de innovación independiente. Este plan se construye a partir de un diagnóstico del ecosistema de innovación y la capacidad innovadora de la empresa, y establece los objetivos de innovación, las actividades de innovación, el cronograma respectivo y el presupuesto. Una vez que el plan se define, lo que sigue es el trabajo concreto, orientado por la dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dinero (2006). *Team: El siguiente paso*.
- Govindarajan, V. y Trimble, C. (2014). *Más allá de la idea*. Barcelona: Urano.
- Isaacson, W. (2014). *Los innovadores*. Bogotá: Penguin.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2006). *Alignment: Using the balanced scored card to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business Press.
- Khadem, R. (2002). *Alineación total*. Bogotá: Norma.
- Kotler, P. y Caslione, J. (2009). *Caótica*. Bogotá: Norma.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2, 71-78.
- Mendoza, J. M. (2014). *Decisiones estratégicas*. Madrid: Starbooks.
- Minzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Nooteboom, B. (2009). *A cognitive theory of the firm: learning, governance and dynamic capabilities*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ordóñez, R. (2013). *Cambio, creatividad e innovación*. Buenos Aires: Granica.
- Porter, M. (1980). *The competitive strategy*. New York: Free Press.
- Waterman, R (1988). *Cómo mantener la excelencia*. Bogotá: Norma.