

Innovación a la M

Experiencias innovadoras en Medellín

Jorge Hernán Mesa Cano
Diana María Osorio Posada



Mesa Cano, Jorge Hernán

Innovación a la M: experiencias innovadoras en Medellín / Jorge Hernán Mesa Cano, Diana María Osorio Posada. -- Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2016.

110 p. , col. ; 28 cm. -- (Colección Académica Z)

ISBN 978-958-720-379-0

1. Nuevas empresas -- Medellín (Colombia) -- Administración. 2. Empresarismo -- Medellín (Colombia) - Estudio de casos. 3. Innovaciones tecnológicas - Medellín (Colombia). I. Osorio Posada, Diana María. II. Tít. III. Serie

658.11 cd 21 ed.

M578

Universidad EAFIT - Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Innovación a la M

Experiencias innovadoras en Medellín

Primera edición: noviembre de 2016

© Jorge Hernán Mesa Cano

© Diana María Osorio Posada

© Fondo Editorial Universidad EAFIT

Carrera 49 No. 7 sur - 50

Tel.: 261 95 23, Medellín

<http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial>

e-mail: fonedit@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-379-0

Diseño: Alina Giraldo Yepes

Imagen de carátula: 238771996, ©shutterstock.com

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación Reconocimiento como Universidad: Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución 1680 del 16 de marzo de 2010.

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Editado en Medellín, Colombia

Contenido

Prólogo.....	7
Agradecimientos.....	11
Introducción	13
1. ¿Qué es la innovación?	15
Hermeco.....	18
Floralp.....	19
West Química.....	20
2. Elementos clave de la innovación.....	21
Cultura	23
Algunas experiencias empresariales alrededor de la cultura	24
Fundación Mi Sangre	26
Gestión de proyectos	27
Grupo Orbis.....	29
Metro de Medellín	31
Gestión del conocimiento.....	33
Ruta N.....	34
3. Estrategias para innovar	39
Estrategia interna	
Repostería Astor	42
Colanta	44
Estrategias de Investigación y Desarrollo (I+D)	
IMUSA	50
Innovación abierta	
MUMA	51

Cementos Argos.....	53
Alianzas estratégicas	
Dynacad.....	55
Industrias Haceb	56
4. Conformación de equipos innovadores	59
Proyecto Primavera.....	61
Bancolombia	62
5. Financiación	65
Capitalia	67
Hermeco.....	69
Alsec.....	72
6. Materialización de la innovación.....	75
El Cielo.....	77
Colcafé.....	79
Imagix.....	79
7. El principio y el fin de la innovación: el proceso de ideación.....	87
Elementos indispensables en la generación y desarrollo de las ideas	90
Los cuatro modelos de iniciativas emprendedoras en las organizaciones	92
Creatividad materializada en soluciones innovadoras.....	93
Desafiar las ortodoxias	95
Aprovechar o detectar las tendencias.....	96
Potenciar las competencias y los activos estratégicos.....	96
Comprender las necesidades no articuladas de los clientes	97
Técnicas para la creación de ideas	98
8. Reflexiones acerca de estos procesos innovadores.....	101
Bibliografía.....	107
Los autores	109

Prólogo

Origen, desarrollo y beneficios de la cátedra de innovación empresarial José Gutiérrez Gómez

Varios años después de la muerte del doctor José Gutiérrez Gómez, y con motivo del primer centenario de su natalicio, sus familiares encontraron conveniente dar a conocer algunas de las principales actividades, realizaciones y aportes a la sociedad de este egregio ser humano, abogado de la Universidad de Antioquia, que desempeñó varias posiciones en el sector público y privado, todas con lujo de competencia y excelentes resultados. Algunas de ellas, para ilustración del lector de este texto, fueron: Alcalde de Medellín, Embajador de Colombia en Estados Unidos, Embajador ante la Organización de Estados Americanos (OEA) y Presidente del Consejo de la misma; primer Presidente de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI); Presidente de la Corporación Financiera Nacional y Director General de otras entidades del sector privado. Por otra parte, fue gestor del Subsidio Familiar y fundador de otras entidades como el Hospital Pablo Tobón Uribe, la Universidad EAFIT, la Clínica Cardiovascular Santa María, Medellín Cultural, Teatro Metropolitano (el cual lleva su nombre), entre otras. Podríamos decir que el doctor José Gutiérrez Gómez se consolidó como un símbolo de la empresa privada de Antioquia y de Colombia.

Fue por ello que las familias Cárdenas Gutiérrez y Vásquez Gutiérrez, con la colaboración del historiador doctor Adolfo León Gómez, publicaron el libro que lleva el título *Don Guti*, nombre con el que se lo conocía en el empresariado colombiano e incluso en el mismo gobierno. A través de su lectura se hace manifiesto que el nombre del doctor José Gutiérrez Gómez quedó inscrito en la memoria de los colombianos como una de las mentes más lúcidas y uno de los gestores de progreso más creativos y exitosos del siglo XX.

Para la publicación de este libro pedimos, con todo respeto, al doctor Álvaro Uribe Vélez, cuando era este Presidente de la República de Colombia, y quien había conocido y tratado suficientemente al doctor Gutiérrez Gómez, que nos hiciera el favor de escribir el prólogo de dicho libro y él, muy amablemente, nos aceptó el encargo para nuestra gran satisfacción.

En su prólogo, el doctor Uribe Vélez sugiere: “Qué bueno que la familia de Don José Gutiérrez Gómez acordara la fundación de una obra que exaltara la memoria de Don Guti mediante la realización de una labor social en el campo del emprendimiento empresarial de los jóvenes de Colombia” (Gómez, 2009:12).

Y continúa:

Fue él la afortunada simbiosis de gente de negocios y hombre público que supo remontar las diferencias partidistas para encumbrarse a conquistar la noción de lo

público con sagaces y pragmáticas fórmulas de bienestar colectivo. [...] Don Gutierrez es el paradigma del honrado gestor de empresa privada que no desoye el llamado del profesionales de quienes dieron pujanza a nuestra industria nacional (Gómez, 2009: 13).

Para atender la recomendación del doctor Uribe Vélez, los familiares del doctor Gutiérrez Gómez nos pusimos en contacto con el rector de la Universidad EAFIT, doctor Juan Luis Mejía Arango, para convertir en realidad ese deseo, y nos sugirió la creación de una cátedra que fomentara la innovación y el empresarismo, y que llevara el nombre del doctor José Gutiérrez Gómez.

Fue así como se constituyó en EAFIT la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez, que lleva ya cinco años de funcionamiento y ha pasado a ser parte del programa académico de estudios de pregrado y posgrado de dicha universidad. Esta cátedra, dirigida y coordinada desde su fundación por el doctor Jorge Hernán Mesa, coordinador del programa de empresarismo de EAFIT, se ha convertido en tribuna de divulgación y difusión de distintas prácticas y experiencias de innovación y emprendimiento de empresas y entidades, no solo regionales, sino también nacionales y extranjeras. En este texto se podrá encontrar una buena muestra de las mismas.

Como un paso más en este proceso de difusión y divulgación, las familias Cárdenas Gutiérrez y Vásquez Gutiérrez, junto con el Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo, CICE y la Escuela de Administración, consideraron que es su deber y obligación compartir con el público interesado en este tipo de actividades las experiencias, lecciones y enseñanzas recibidas de empresas y entidades que han participado en dicha cátedra, que muy seguramente pueden ser muy útiles. He allí el origen de este trabajo.

Luego de este resumen sobre el origen de la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez y de su desenvolvimiento, quiero comentar algunos temas fundamentales sobre esta cátedra.

En este mundo tan competido y cambiante, quien no esté innovando, se estanca, se marchita y hasta puede morir. Para sobrevivir en él y para crecer y prosperar, se requiere entonces innovar, innovar, innovar.

Personalmente estoy cada vez más convencido de la necesidad de impulsar la innovación en distintas áreas: empresarial, social, académica, urbana, entre muchas otras. Así mismo, conocer acerca de las diversas estrategias de las organizaciones, las cuales van desde tener sus propias áreas de investigación y desarrollo, hasta el uso estratégico de la innovación abierta, la creación de fondos de capital de riesgo y la conformación de *spin-off*.

A título de ejemplo, podríamos decir que la innovación empresarial cubre la creación de nuevos productos o modificación de los existentes; la creación de nuevos procesos o modificación de los actuales y la creación de nuevos servicios. En cuanto a la innovación social, podríamos anotar, como ejemplo, la necesidad de resolver las brechas de desigualdad, necesidad que da origen a nuevas prácticas sociales, a nuevas maneras de hacer las cosas,

de resolver problemas sociales de educación, salud, vivienda, nutrición, entre otros. Así podríamos continuar comentando el cubrimiento o beneficios de la innovación en otras áreas.

A partir de la lectura de las distintas presentaciones de entidades y empresas que han participado en la cátedra, y que incorpora este texto, se hacen evidentes las bondades de los procesos de innovación y emprendimiento, y de la contribución de estos a mejores niveles de productividad, mercadeo, motivación y estímulos al personal, lo cual se traduce en avances en competitividad.

La combinación o unión de todos estos conceptos ha permitido la creación de una red social de ciencia, tecnología e innovación, liderada por Ruta N, que genera una dinámica de relaciones entre Universidad-Empresa-Estado, que logra como fin último la unión de esfuerzos, la alineación de estrategias y la consolidación de procesos innovadores en la región y el país. Este triángulo Academia, Empresa y Gobierno resulta fundamental para la innovación, el desarrollo y la productividad del país. Esta articulación de esfuerzos nos permite conocer qué se está haciendo en la ciudad de Medellín y en el país y, consecuentemente, qué oportunidades existen en áreas que no se están trabajando.

Quisiera aprovechar también esta oportunidad para destacar la enorme tarea que ha desarrollado, en forma inteligente, dinámica y perseverante, Ruta N, para impulsar y motivar la innovación en nuestra región, en las empresas y entidades, en la academia y en las personas mismas. Son muchas las actividades y negocios que se han creado en el marco de este programa. Es también más habitual encontrar ahora mensajes publicitarios, comerciales y nuevas iniciativas con la expresión “innovación”.

La tarea de la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez está en línea con este campo de acción y contribuye eficientemente, al igual que lo está haciendo Ruta N, a permear nuestras organizaciones y personas para inducirlas a tomar un camino que ha probado ser el más apropiado para una mejor calidad y productividad en el futuro: la innovación.

Si nos salimos del conjunto de las entidades y empresas y nos enfocamos en el ser humano, en el individuo, en el ciudadano, encontramos que son varios los factores que juegan un papel decisivo para su hábitat, a saber: la legalidad, la seguridad y la convivencia; la educación, la cultura y la recreación; la movilidad; el desarrollo económico y la competitividad; la salud, la vivienda, el medio ambiente y el urbanismo social. La incidencia de la innovación en cada uno de estos factores puede contribuir a mejorar el entorno del ciudadano, a mejorar su calidad de vida, y facilitarle una mejor integración a la sociedad.

Hemos comentado en los párrafos anteriores las funciones de las empresas o entidades y del ser humano o ciudadano que las integra, por la sencilla razón de que, si miramos hacia el futuro, la incidencia de la innovación en las decisiones de todos ellos, dentro de un marco de regulaciones en materia social, laboral, tributaria y de servicios públicos, contribuye eficazmente al crecimiento, desarrollo y progreso del país y de sus habitantes. La aproximación a diversas metodologías de innovación nos permite concebir la importancia

INNOVACIÓN A LA M

y los efectos de la innovación en todos los procesos. No obstante, debemos saber que la innovación, que en sí es un proceso de cultura, de estímulo a nuevos caminos, exige coordinación, disciplina, persistencia y resultados.

Finalmente, y en nombre de las familias Cárdenas Gutiérrez y Vásquez Gutiérrez, queremos expresar nuestra gratitud a todas las empresas y entidades que han participado en la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez por sus lecciones y enseñanzas; a la dirección de la Cátedra y a sus asistentes por su eficaz gestión, y al rector de la Universidad EAFIT por su solidaridad y orientación. Esperamos que los lectores de este trabajo lo encuentren de su interés y encuentren justificada su lectura.

Muchas gracias,

Juan Rafael Cárdenas Gutiérrez

Agradecimientos

Este texto es el resultado de un arduo trabajo que se ha venido realizando durante cinco años en la Universidad EAFIT gracias al deseo de su rector, doctor Juan Luis Mejía Arango, de no dejar perder las historias de nuestra región, y a la idea del doctor Juan Rafael Cárdenas Gutiérrez, de proponer un espacio para compartir esas historias con la sociedad.

Fue así como en abril del 2010 se dio inicio a la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez con la participación de la empresa Corbic, en homenaje a todo el apoyo que Don Guti le había dado al sector Salud cuando fue representante de la ANDI, para lograr así que Medellín fuera reconocida a nivel mundial como una ciudad líder en el campo de la medicina.

Con las familias Cárdenas Gutiérrez y Vásquez Gutiérrez tenemos una deuda de gratitud, pues son ellas quienes patrocinan la Cátedra que se realiza el primer miércoles de cada mes, y a la cual asisten en promedio ciento cincuenta personas provenientes de diferentes empresas y organizaciones del Valle de Aburrá. Agradecemos también a aquellas personas que destinan dos horas de su valioso tiempo para acompañarnos en cada conferencia y que participan siempre con preguntas o reflexiones. Es muy gratificante ver cómo al final de la charla muchos se quedan en el pasillo discutiendo con amigos o colegas los aprendizajes que deja este espacio lleno de sabiduría y conocimiento.

El material de estas cátedras se encuentra en medios audiovisuales y escritos que condensan en memorias el evento, y que en última instancia son el fruto de la ayuda brindada por el equipo del Centro Multimedial de la Universidad EAFIT y del Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo (CICE) de la Institución. A ellos infinitas gracias, pues sin su apoyo sería muy difícil poder recrear estas memorias que se han convertido en un vehículo de conocimiento que trasciende fronteras.

A los empresarios y directivos responsables de la innovación en las organizaciones, mil y mil gracias por su ayuda y dedicación. Valoramos enormemente el tiempo que se toman para planear sus presentaciones que, al final, logran contar de manera amena y fidedigna cómo se llevan a cabo esos procesos dentro de sus empresas, compartiendo además puntos de vista, apreciaciones y, por supuesto, su gran experiencia alrededor de la innovación.

Nos reservamos el último y uno de los más importantes agradecimientos para nuestros colegas, amigos y familiares, quienes constantemente se vieron relegados por todo el conjunto de trabajos que implicó el desarrollo de una actividad con periodicidad mensual. De todo eso nos queda una gran satisfacción y es la de que hoy les podemos compartir este compendio de casos y de experiencias que, seguramente en investigaciones posteriores, ratificarán y soportarán con muchos argumentos por qué Medellín es la ciudad más innovadora del mundo.

Introducción

La velocidad de cambio a la que está enfrentado el mundo implica que en cada minuto están pasando cosas. Los avances científicos y tecnológicos marcan un nuevo ritmo que, en algunos casos, resulta vertiginoso. Los mercados ya no son los mismos y en una era como esta, donde la información está disponible para quien quiera consultarla, el comportamiento de los clientes o usuarios ha cambiado notablemente.

Lo anterior hace que las empresas, quieran o no, tengan que reinventarse constantemente para sobrevivir. No en vano la innovación se ha convertido, durante los últimos años, en un “deber” que se realiza en el aprovechamiento de una oportunidad, en la identificación de una necesidad o en la solución de un problema.

Pero un proceso de innovación no es un acto de magia. Existen herramientas, técnicas, modelos y toda una serie de elementos que deben ser tenidos en cuenta por aquellos que decidan apoyarse en ella, no solo para diferenciarse, sino para crecer. Innovar requiere un objetivo claro, una razón de ser, para luego empezar a generar ideas alrededor de dicho propósito. Las técnicas de creatividad e ideación son, en este punto, de gran importancia para alcanzar mayor calidad en las propuestas, pero a la hora de filtrar aquellas es necesario también establecer criterios de evaluación claros.

Una vez esas ideas se convierten en proyectos, es recomendable poner a estos en horizontes de tiempo o del *core* del negocio versus mercados actuales, adyacentes o distintos a los existentes. Así será posible establecer cuáles de esos proyectos son de largo, mediano o corto plazo pero, sobre todo, se podrá organizarlos de manera tal que sea mucho más fácil identificar posibles aliados para su ejecución.

Todo lo anterior hace referencia a un asunto crucial: la gestión de la innovación. Así como en las compañías se establecen estrategias y modelos para gestionar aspectos como el financiero, la producción o incluso el mercadeo, la innovación requiere una gestión que comprende tres elementos clave: la cultura, los proyectos y el conocimiento.

Las empresas de hoy en día tienen entonces una gran responsabilidad, no solo con sus clientes, sino con ellas mismas. Y precisamente por tratarse de un asunto que ha permeado todas las instancias y que es considerado un factor definitivo en el desarrollo social y económico de cualquier país, es vital contar con un ecosistema de innovación donde existan entes de conocimiento, auspiciadores, financiadores y toda una serie de actores, incluyendo por supuesto al Gobierno mismo, que brinden todo el apoyo necesario.

Dicen que las ideas son a la empresa lo que el agua a las plantas; es lo que les da vitalidad, lo que las mantiene vivas. En este punto, la innovación aparece como una excelente

alternativa de renovación y rejuvenecimiento constante. Sin embargo, es necesario entender que es un asunto de largo aliento que además requiere un cambio de perspectiva.

Actualmente existen diversos textos sobre innovación que referencian casos de éxito de grandes compañías a nivel mundial tales como Apple, IBM, Microsoft, Cemex, Whirlpool, Google y General Electric, y que se convierten en especies de guías para los gerentes y directivos dentro de las organizaciones.

Poner en práctica dichos lineamientos puede ser de gran utilidad para los procesos de una empresa. Detrás de todo ese conjunto de reflexiones, anécdotas y principios existe toda una serie de consideraciones que incluso, en un texto del tamaño de un diccionario tipo Larousse, sería difícil de recopilar.

Adicionalmente es complicado encontrar textos que sirvan de referente para pequeñas, medianas e incluso grandes empresas de nuestro continente, pues para muchos es claro que una gran empresa en Colombia, por ejemplo, es apenas una PYME en el contexto mundial. Por lo anterior, este texto pretende mostrar los elementos clave de la innovación a través de casos de éxito reales que han tenido algunas empresas en nuestro contexto, entre ellas Cementos Argos, Industrias Haceb, Metro de Medellín, Bancolombia y Colcafé, y que han sido expuestos en la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez con el fin de compartir buenas prácticas que sean útiles para la comunidad empresarial tanto local como internacional.