

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

Facultad de Estudios Sociales y Empresariales

Maestría en Administración de Negocios VI Cohorte



TRABAJO DE GRADO

PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN UNA

MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR QUÍMICO FARMACÉUTICO DE CALDAS:

FITO MEDIC´S.

Preparada Por:

Raúl Fernando Castrillón López Q.F. M.Sc.

Tutor:

Pablo Renato Gutiérrez. Mg.

Manizales, Colombia

Febrero de 2015

A los que sienten pasión por el emprendimiento y la innovación,
motores poderosos de la transformación de las cosas.

Agradecimientos

Doy un agradecimiento especial a los fundadores de Laboratorios Fito Medic's señor Derian Wilson Londoño y señora Claudia Mónica Zuluaga por haber compartido su experiencia y sus conocimientos en las entrevistas que enriquecieron significativamente este trabajo.

Al Gerente General de Laboratorios Fito Medic's, señor Alexander Alvarán Dávila, por facilitar el proceso de entrevistas y recopilación de la información con el personal de la empresa.

Agradezco a las personas de Fito Medic's que abrieron los espacios en sus agendas, para atender las preguntas y responderlas abiertamente desde su percepción y conocimiento.

Quiero agradecer al profesor Óscar Hoyos cuya valiosa gestión contribuyó a darle fluidez al proceso de elaboración de este trabajo, partiendo desde la conceptualización de la idea de investigación, hasta su materialización en anteproyecto, proyecto e informe final.

Finalmente quiero hacerle un reconocimiento especial a mi esposa, Olga Luz Espinal Gómez y a mi madre, Viviana López Zea quienes han sido el combustible para avanzar en la vida. Para ellas con inmenso amor.

Tabla de contenido

Resumen	8
1 Capítulo 1 – Presentación	9
2 Capítulo 2 – Área problemática, antecedentes y problema de investigación.....	12
2.1. Contextualización de la innovación empresarial.	12
2.2. Conformación del sector farmacéutico de productos naturales.	14
2.3. Fito Medic’s, como unidad de estudio.....	15
2.3.1. El Gobierno Nacional identificó el sector cosmético como un sector de talla mundial y Fito Medic’s desarrolla esta clase de productos.....	16
2.3.2. Fito Medic’s es una mediana empresa que está en un sector con potencial para innovar pues gracias a su razón de ser (los productos naturales) la biodiversidad colombiana es una gran oportunidad.....	16
2.3.3. La unidad de estudio es una empresa caldense, lo que hace que el trabajo sea coherente con la misión de la Universidad Autónoma de Manizales, en cuanto al interés de contribuir al desarrollo de las empresas de las regiones.	17
2.3.4. El autor es Químico Farmacéutico y Magister en Ciencias Farmacéuticas con un interés profundo de estudiar la gestión de la innovación a nivel empresarial.	17
2.3.5. No existen estudios de gestión de la innovación en Mipymes del sector químico farmacéutico caldense.....	17
2.4. Problema de investigación.....	18
2.5. Pregunta de investigación.....	19
3 Capítulo 3 – Justificación	19
4 Capítulo 4 – objetivos	22
4.1. Objetivo general.....	22
4.2. Objetivos específicos.....	22
5 Capítulo 5 – referente teórico	23
5.1. ¿Qué es la innovación?	23
5.2. Tipos de innovación.....	25
5.2.1. Innovaciones radicales.....	26
5.2.2. Innovaciones incrementales.....	27
5.3. Innovación en la empresa.....	28
5.3.1. Innovación de producto.....	29
5.3.2. Innovación de proceso.....	29

5.3.3.	Innovación de mercado.	30
5.3.4.	Innovación organizacional.	31
5.4.	Cultura de la innovación.....	31
5.5.	Aceleradores y barreras a la innovación empresarial.....	31
5.6.	Creación de una cultura organizacional de la innovación.	32
5.7.	Cooperación y conformación de redes.	33
5.8.	Medio ambiente flexible que estimule la creatividad y reconozca la innovación como un valor organizacional.	34
5.9.	Acciones de innovación sólo al interior de la organización.	35
5.10.	Aspectos económicos: riesgos, altos costos y falta de financiamiento.	35
5.11.	Recurso humano y nivel de formación.....	35
5.12.	Aspectos regulatorios de la industria y el INVIMA.	36
5.13.	Políticas Nacionales para incentivar la innovación.	37
5.13.1.	Consejo Nacional de Política Económica y Social. CONPES 3484.	37
5.13.2.	Consejo Nacional de Política Económica y Social. CONPES 3582.	39
5.13.3.	Ley 1286 de 2009	39
6	Capítulo 6 – estrategia metodológica.....	40
6.1.	Generalidades de la metodología.	40
6.2.	Tipo de investigación y enfoque.	41
6.3.	Unidad de Análisis.	41
6.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	41
6.5.	Procedimiento.....	42
6.6.	Identificar las prácticas que potencializan o inhiben la innovación.	43
6.7.	Diseñar los instrumentos de recolección de información.	43
6.8.	Entrevistar a las personas de diferentes niveles jerárquicos en la empresa.....	44
6.9.	Recopilar la información.	44
6.10.	Analizar los datos para identificar intersecciones o puntos comunes.	44
6.11.	Extraer las conclusiones y elaborar el Informe final.	45
7	Capítulo 7 – Resultados	45
8	Capítulo 8 – Discusión de resultados.....	46
8.1.	Prácticas empresariales presentes en Fito Medic’s, que favorecen o potencializan la innovación.....	50
8.2.	Prácticas empresariales innovadoras a nivel organizacional.....	51

8.3.	Prácticas empresariales innovadoras a nivel de procesos.....	54
8.4.	Prácticas empresariales innovadoras a nivel de producto	55
8.5.	Prácticas empresariales innovadoras a nivel de mercado.....	57
8.6.	Práctica empresarial de innovación abierta – cooperación con actores externos.....	60
8.7.	Práctica empresarial relacionada con la gestión del conocimiento.	61
8.8.	Prácticas empresariales que inhiben la gestión de la innovación en la empresa Fito Medic's.....	63
8.8.1.	Cultura organizacional de la innovación.....	63
8.8.2.	Lenguaje común de la innovación: Lengua Franca de la Innovación.....	68
8.8.3.	Priorización y planificación de la innovación organizacional a nivel transversal. .	76
8.8.4.	Gestión de ideas.	80
8.8.5.	Innovación abierta. Cooperación con actores externos.....	83
8.8.6.	Conocimiento de la competencia y el mercado.	87
8.8.7.	Aspectos presupuestales y financieros para la innovación.	90
8.8.8.	Aspectos regulatorios de la industria.	93
8.8.9.	Recursos humanos, conocimiento y nivel de formación	97
8.8.10.	Incentivos y reconocimientos a la innovación	101
8.9.	Propuesta de buenas prácticas que conlleven a mejorar la gestión de la innovación en Fito Medic's.....	103
8.9.1.	Centrar estrategias organizacionales en las personas:	103
8.9.2.	Crear una cultura de la innovación	108
8.9.3.	Mejorar la gestión del conocimiento.....	109
8.9.4.	Continuar fortaleciendo el uso y apropiación de las herramientas tecnológicas (volcándolas a las personas).....	110
8.9.5.	Volcar la empresa al mercado y traer el mercado a la compañía.....	111
8.9.6.	Fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo entre los departamentos.	112
8.9.7.	Fortalecer la planeación estratégica priorizando las actividades y los proyectos.	114
8.9.8.	Fortalecer la idoneidad técnico científica	117
8.9.9.	Hacer de la innovación transversal, una estrategia corporativa prioritaria.....	118
8.9.10.	Crear redes de innovación externa y fortalecer las relaciones con agentes.	119
8.9.11.	Generar un sistema de gestión de ideas con reconocimiento formal	121
8.9.12.	Divulgar la innovación	125
9	Capítulo 9 – Conclusiones.....	126
10	Capítulo 10 – Recomendaciones para investigaciones futuras	129

11	Capítulo 11 – Referencias bibliográficas.....	131
12	ANEXO 1.....	137
13	ANEXO 2.....	291

Resumen

En un mundo globalizado cada vez más competido, la innovación más que una elección, es una necesidad de las empresas grandes, medianas y pequeñas.

El presente trabajo corresponde a una investigación cualitativa tipo estudio de caso, realizada mediante entrevistas no estructuradas, dirigidas a las Prácticas empresariales para la gestión de la innovación en una mediana empresa del sector químico farmacéutico de Caldas: Fito Medic's.

Esta investigación es la primera relacionada con la gestión de la innovación empresarial, que se realiza en una empresa caldense perteneciente al promisorio sector farmacéutico (desarrolladora y fabricante de productos naturales en las categorías de fitoterapéuticos, suplementos dietarios, cosméticos y alimentos) y quizás también la primera en este ámbito, que se realiza en las empresas de productos naturales a nivel nacional.

Para abordar la investigación, se realiza una profunda revisión bibliográfica sobre temas de innovación empresarial y se toman como referente para contrastarlos con los hallazgos encontrados durante las observaciones del autor y de las entrevistas a los participantes, quienes fueron personas de todos los niveles de la organización, desde los propietarios, hasta el nivel operativo.

Se identifican los conceptos teóricos que enmarcan la innovación empresarial a nivel transversal, es decir, a nivel de organización, de mercado, de proceso y de producto, encontrándose una serie de prácticas innovadoras (aún a nivel incremental) presentes en la empresa y otra serie de prácticas que la compañía requiere incorporar, aprender o fortalecer.

Finalmente se proponen una serie de prácticas para gestionar la innovación, que pueden aplicarse a la empresa objeto de estudio.

1 Capítulo 1 – Presentación

En un mundo en el que las barreras comerciales se han ido eliminando debido a la globalización, las empresas de todo tipo y tamaño y en particular las micro, pequeñas y medianas (mipymes), se ven obligadas a adaptarse a entornos rápidamente cambiantes con la necesidad imperante de producir nuevos y mejores productos y servicios que les permitan permanecer en el mercado y generar utilidades que puedan reinvertirse para consolidarse y crecer.

Los consumidores, cada vez más informados y exigentes, se enfrentan a múltiples ofertas de productos y servicios para cubrir sus necesidades y requerimientos, siendo común encontrar en las mismas góndolas, productos manufacturados en Estados Unidos, Japón, China, Brasil, etc., a diferencia de hace unos años en los que la industria nacional era la principal oferente.

Para poder diferenciarse de sus competidores, las mipymes tienen que implementar nuevas estrategias organizacionales, desarrollar novedosos canales de distribución, potencializar sus habilidades de marketing, diseñar procesos diferentes más eficientes y ofrecer productos distintos con más valor agregado, para que tengan un impacto comercial importante. En este sentido, la innovación estratégica concebida a nivel organizacional, de mercado, de proceso y de producto además de ser una ventaja competitiva es una necesidad.

Desafortunadamente, en algunos casos las mipymes se ven avocadas en primera instancia a generar modelos de negocio cortoplacistas que les garanticen la supervivencia, haciendo que en

muchas ocasiones no se visualicen estrategias a mediano y largo plazo que les genere crecimiento e internacionalización, lo que da lugar a que la innovación quede circunscrita a una palabra de moda diluida en las actividades del día a día.

En general la mayoría de las mipymes se enfrentan a barreras y problemáticas comunes que dificultan la innovación, lo que sumado al desconocimiento del concepto en sí, a la confusión sobre cómo se puede implementar una estrategia innovadora aplicable a un entorno empresarial específico y a la falta de claridad en la identificación de las prácticas que pueden potencializar la innovación, hacen que la gestión de ésta no sea una constante.

El Gobierno nacional consciente de la baja capacidad de innovación y la limitada participación en el mercado de las mipymes, emitió una serie de políticas públicas para potencializar y transformar productivamente el tejido empresarial, que en Colombia está conformado por un 95% mipymes (CONPES 3484, 2007). Con la Política de Competitividad e Innovación definida por la Comisión Nacional de Competitividad la Nación se trazó la meta de que a 2032 *“Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina”* (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA 2002). Para lograrlo, se identificaron sectores estratégicos de talla mundial (dentro de los cuales está el sector cosmético) (CONPES 3678, 2010) con el fin de potencializarlos y ayudarlos a crecer.

Los productos cosméticos identificados en las estrategias nacionales, se consideran productos farmacéuticos (INVIMA, 1996).

El sector de los productos cosméticos está conformado en su mayoría, por pequeñas y medianas empresas que necesitan urgentemente innovar para poder expandirse y cruzar fronteras.

El impacto de estos productos químico farmacéuticos sobre la economía nacional, puede incrementarse si las empresas de este sector aprenden a gestionar estratégicamente la innovación, (siendo ésta una disciplina propia de la gerencia de las empresas), para lo cual es necesario que conozcan con claridad los conceptos de innovación, que creen un lenguaje común en torno a la innovación, que promuevan la construcción de una cultura de la innovación y que planifiquen la innovación para alcanzar los resultados esperados.

Con la finalidad de conocer las barreras y los aceleradores de la innovación en una empresa del sector químico farmacéutico y considerando que la Universidad Autónoma de Manizales contribuye a promover el desarrollo regional a través del conocimiento aplicado a la industria, se presenta una investigación cualitativa tipo estudio de caso descriptivo, llevada a cabo en Fito Medic's, una mediana empresa caldense ubicada en el municipio de Chinchiná perteneciente al sector químico farmacéutico, que necesita conocer cuáles son las prácticas que está haciendo para gestionar la innovación y las prácticas de gestión que aún no han sido tenidas en cuenta dentro de su estrategia gerencial, con la finalidad que a futuro pueda mejorar sus esquemas administrativos para convertirse en una de las compañías de productos naturales más innovadora del país.

En este trabajo se empleará la entrevista no estructurada y la evaluación participante como mecanismos para la recopilación de la información.

2 Capítulo 2 – Área problemática, antecedentes y problema de investigación

2.1. Contextualización de la innovación empresarial.

Hasta hace algún tiempo se pensaba que la única forma de innovar que existía en las empresas correspondía a la introducción en el mercado de productos con una tecnología radicalmente nueva. Sin embargo esto no es cierto: existen diferentes formas de innovar en las empresas que no requieren necesariamente grandes cambios tecnológicos, sino cambios en los modelos de negocios o en la forma como un producto llega a los consumidores y clientes: Hoy sucede que las compañías se esfuerzan más y más, para ganar cada vez menos y menos, porque se quedan ancladas en modelos de negocio que ya no funcionan. Cuando las grandes empresas de la industria farmacéutica basaban su modelo de negocio en innovaciones de producto y se dormían en sus laureles pensando que esto era suficiente, aparecieron los medicamentos genéricos. Su primera reacción fue tratar de deslegitimar este tipo de productos a través de los medios masivos y de prensa, sin darse cuenta de que los genéricos realmente presentaban más ventajas que desventajas para los consumidores. Hoy en día este tipo de compañías está comenzando a jugar con muchos otros tipos de innovaciones: los cambios comerciales, la definición de los nuevos canales de venta y el diseño de experiencias, servicios y relaciones nuevas con sus consumidores y clientes les han permitido recuperar el liderazgo (PARRA, 2006).

Pese a que actualmente se habla mucho sobre innovación, la realidad es que en muchas empresas la necesidad de innovar es mayor que su capacidad real para hacerlo, pues aunque los directivos dicen que la innovación es muy importante, la aproximación de las empresas hacia la

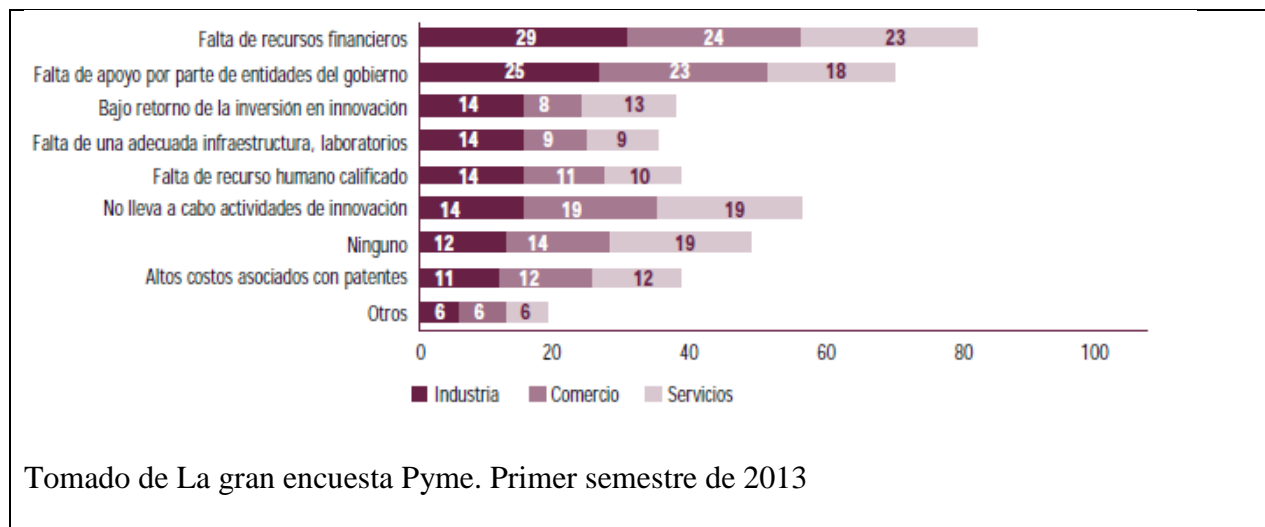
misma es a menudo informal y los líderes carecen de confianza en las decisiones que toman sobre la innovación.

La premura por innovar no está en relación con el grado de desarrollo que, como disciplina, la innovación tiene hoy en día en el mundo empresarial: de acuerdo con TRIAS (2011) pese a que el 96% de los directivos consideran la innovación como algo fundamental para sus negocios, sorprendentemente sólo el 23% piensa que ha logrado convertirla en parte integral de sus procesos (TRIAS, 2011).

La literatura relacionada con la gestión de la innovación empresarial, muestra una realidad a la que no escapan las mipymes colombianas. Existen barreras problemáticas comunes que les impiden identificar e incorporar prácticas conducentes a incorporar la innovación a nivel organizacional.

Un ejemplo de esto es la Gran Encuesta Pyme (ANIF, 2013), en la cual se indagó sobre los obstáculos que tenían las Pymes a la hora de innovar. Los macrosectores industria, comercio y servicios, coincidieron en que el principal obstáculo es la falta de financiamiento con un 29% de los consultados en industria, un 24% comercio y un 23% en servicios. Le siguió de cerca la falta de apoyo por parte del gobierno con un 22% de las respuestas en promedio. También, aspectos como el bajo retorno a la inversión, la falta de infraestructura y la escasez de recurso humano calificado, también constituyeron impedimentos importantes con cerca de un 10% de las respuestas.

En el siguiente gráfico pueden visualizarse los obstáculos que dificultan la innovación en Pymes de la región.



La gran encuesta Pyme. I semestre 2013 1

Por otro lado, las mipymes presentan una serie de características que limitan su desarrollo, entre las que se destacan, el bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones (TICs), el limitado acceso a financiamiento adecuado, los problemas para la comercialización de sus productos (ya que no conciben los mercados externos como una oportunidad) la obtención de insumos, la limitada participación en el mercado de la contratación pública y su baja capacidad de innovación, ésta última debido a la limitada inversión en investigación y desarrollo y a su débil relación con el Sistema Nacional de Innovación (SNI) (CONPES 3484, 2007).

2.2. Conformación del sector farmacéutico de productos naturales.

El sector químico farmacéutico de productos naturales está conformado en su gran mayoría por Mipymes, las cuales son unidades de explotación económica (empresarial, agropecuaria, industrial, comercial o de servicios) que se han convertido actores estratégicos de la economía colombiana, gracias a que al conformar más del 95% del tejido empresarial, generan la mayoría de los empleos y propulsan la competitividad.

Estas unidades se clasifican de acuerdo con el número de empleados y el monto de los activos que posean en medianas empresas (las que tienen entre 51 y 200 trabajadores, y/o activos

totales por valor entre cinco mil uno 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes –SMMLV-), pequeñas empresas (aquellas que tienen entre 11 y 50 empleados y/o unos activos totales entre 501 y 5.000 SMMLV) y microempresas (las que cuentan con una planta de personal menor de 10 colaboradores y unos activos menores a 500 SMMLV) (LEY 905, 2004). La estructura económica de los países, especialmente en América Latina está conformada en su mayoría por pequeñas y medianas empresas que son el eje fundamental de la actividad económica; alrededor de ellas se debe crear un entorno empresarial dinámico, donde las empresas crezcan e innoven y se conviertan en los motores que impulsen la creación de nuevos empleos.

En Colombia Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la principal fuente de generación de empleo, y son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo, por ello el gobierno a través de diferentes instituciones como la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo trabajan en diferentes programas para establecer e incrementar sus fortalezas e identificar y corregir sus debilidades, con el fin de dinamizarlas y fortalecerlas; en los últimos años han evolucionado de una forma significativa (JIMENEZ, 2012)

2.3. Fito Medic's, como unidad de estudio.

Laboratorios Fito Medic's es una mediana empresa ubicada en el municipio de Chinchiná, fundada por emprendedores caldenses en mayo de 1996. En el ANEXO 1, se presenta la historia

que dio lugar a la creación de la empresa obtenida de primera mano, en entrevista con su fundador.

Su actividad principal es el desarrollo y fabricación de productos a base de recursos naturales (productos fitoterapéuticos, los suplementos dietarios, los cosméticos y los alimentos), los cuales, de acuerdo con el decreto 1945 de 1996 se consideran productos farmacéuticos.

Una de las principales diferenciaciones de la compañía es el empleo de recursos naturales para desarrollar y fabricar sus productos, lo que gracias a la biodiversidad colombiana, hacen que sea una compañía con mucho potencial.

Fito Medic´s tiene como misión “Mejorar la calidad de vida sus nuestros clientes y colaboradores a través de la investigación y desarrollo de alternativas naturales” y a 2023 se visualiza como “una empresa reconocida a nivel nacional por el desarrollo de alternativas naturales más efectivas a partir de la investigación de plantas autóctonas dentro de una amplia red colaborativa”

Fito Medic´s se eligió por varias razones, entre las que cabe mencionar las siguientes:

2.3.1. El Gobierno Nacional identificó el sector cosmético como un sector de talla mundial y Fito Medic´s desarrolla esta clase de productos.

2.3.2. Fito Medic´s es una mediana empresa que está en un sector con potencial para innovar pues gracias a su razón de ser (los productos naturales) la biodiversidad colombiana es una gran oportunidad.

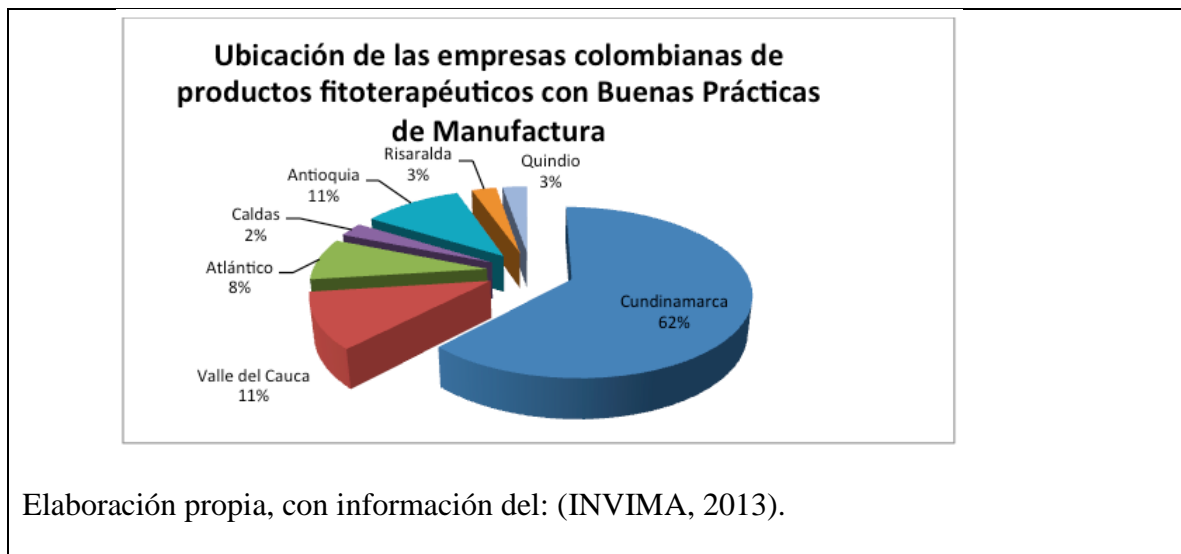
2.3.3. La unidad de estudio es una empresa caldense, lo que hace que el trabajo sea coherente con la misión de la Universidad Autónoma de Manizales, en cuanto al interés de contribuir al desarrollo de las empresas de las regiones.

2.3.4. El autor es Químico Farmacéutico y Magister en Ciencias Farmacéuticas con un interés profundo de estudiar la gestión de la innovación a nivel empresarial.

2.3.5. No existen estudios de gestión de la innovación en Mipymes del sector químico farmacéutico caldense.

Los laboratorios fabricantes de productos farmacéuticos (medicamentos, cosméticos, productos a base de recursos naturales, productos homeopáticos y otros productos para la salud y el bienestar de personas y animales), están ubicados principalmente en ciudades como Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. Pese a la posición estratégica de Caldas, el número de empresas del sector, radicadas en el departamento es pequeño, según los datos que reposan en las bases de datos del Instituto Nacional de Vigilancia y Control de Medicamentos y Alimentos INVIMA.

Al finalizar el año 2013 existían en Colombia 37 empresas de productos Fito terapéuticos certificadas con Buenas Prácticas de Manufactura (de las cuales Fito Medic´s es la única representante de Caldas) y 359 empresas contaban con capacidad de producción para productos cosméticos avalada por el INVIMA (de las cuales sólo tres -entre ellas Fito Medic´s- son caldenses), como lo muestra la siguiente gráfica:



Elaboración propia 1

A nivel nacional sector existen otras empresas entre las cuales están los laboratorios fabricantes o importadores/comercializadores, por ejemplo: como Funat, Natural Freshly, Laboratorios Naturcol, Laboratorio Cofarnat, Labfarve, Productos natuarles J.E, Laboratorios Prana, Velezgo, Natural Freshly, Good n Natural, Mineralin, Pronabell, Solgar, Naturfar, Medicinas del Valle, Laboratorios AraltheL, Natural System International, Salomé, Spaison, Jaquin de Francia, Sidharta International, Biogen Colombia, Cosméticos Lehit, etc.

2.4. Problema de investigación.

Para continuar con su misión y alcanzar su visión, *Fito Medic's* sabe que necesita Innovar, no sólo por la gran oportunidad que representa el aprovechamiento de los recursos naturales autóctonos de la biodiversidad colombiana sino por la fuerte amenaza que significa competir en un mercado que cada vez está más copado con productos importados.

Aunque en la empresa se han diseñado e implementado estrategias gerenciales para enfrentarse a esta realidad con el fin de consolidarse y crecer, aún no se conocen claramente cuáles son las prácticas empresariales que potencializan la innovación y cuáles son aquellas que pueden obstaculizarla, tanto a nivel interno como externo. Esto hace que la necesidad por innovar en ocasiones choque con la forma en la que se concibe, haciendo que además de generar sobrecostos y frustraciones, no se generen los impactos empresariales deseados.

Con esta investigación se generará nuevo conocimiento útil para la empresa objeto de estudio y para otros investigadores que deseen realizar investigaciones aplicadas a casos empresariales buscando mejorar el desempeño organizacional.

2.5. Pregunta de investigación.

¿Cuáles son las prácticas empresariales presentes en *Fito Medic's* que facilitan la gestión de la innovación, cuáles la obstaculizan y cuáles prácticas requieren ser aprendidas para fortalecerla?

3 Capítulo 3 – Justificación

Las pequeñas y medianas empresas del sector químico farmacéutico (fabricantes de medicamentos, cosméticos, productos naturales, fitoterapéuticos) tienen una oportunidad muy grande en materia de innovación. La clasificación del sector cosmético como estratégico y de

talla mundial para el país significa que el Gobierno tiene el interés de potencializarlo por medio de estrategias de investigación, desarrollo e innovación que le ayuden a mejorar la oferta de productos originales, de alto valor agregado y con base en ingredientes naturales, mediante el aprovechamiento de las ventajas provenientes del uso sostenible de la biodiversidad.

Esta investigación del tipo estudio de caso es importante para el desarrollo caldense y del país, porque además de estar alineada con las políticas públicas que buscan potencializar la innovación empresarial en las mipymes, se realizará en una mediana empresa regional cuya actividad económica hace parte de uno de los sectores de talla mundial.

A pesar de que a nivel mundial se han realizado investigaciones relacionadas con la innovación en las mipymes, no se han encontrado investigaciones específicas en las cuales se hayan considerado mipymes del sector químico farmacéutico caldense, siendo este estudio de caso, quizás el primer referente académico, el cual es aún más relevante, si se considera que las empresas colombianas de todos los tamaños, están concentradas en las principales regiones del país, evidenciando brechas importantes de desarrollo entre las regiones.

Aunque las prácticas utilizadas en las empresas para gestionar la innovación pueden tener algunas características en común, las especificidades dependen de cada sector: no es lo mismo gestionar la innovación en una industria automotriz, que en una empresa de productos naturales, porque los productos, los procesos, los mercados y las regulaciones, entre otros, son completamente diferentes. Estos hechos hacen que la investigación planteada tenga novedad y sea provechosa, ya que la empresa en la cual se realizará el estudio se beneficiará

significativamente con la ejecución de este proyecto, lo que le permitirá, con el conocimiento generado, crear, ajustar y/o consolidar estrategias gerenciales de innovación que mejoren su competitividad. Adicionalmente, este trabajo (aunque no es extrapolable a otras empresas por ser de índole cualitativa) puede servir como guía para otras pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector químico farmacéutico, que estén interesadas en gerenciar estratégicamente la innovación.

Para el autor de la investigación, los conocimientos adquiridos con el desarrollo del proyecto son de suma importancia para su quehacer profesional, pues le permitirán identificar los aspectos que potencializan y limitan la innovación en las mipymes del sector estudiado, lo que a futuro le facilitará la creación e implementación de estrategias empresariales para gestionar la innovación organizacional.

Finalmente, este trabajo de grado es congruente con el área de formación de un Magíster en Administración de Negocios, pues la gestión de la innovación es una estrategia organizacional que debe estar presente en las empresas actuales. También es factible y puede realizarse con los recursos considerados, en el tiempo establecido.

4 Capítulo 4 – objetivos

4.1. Objetivo general.

Identificar y describir las prácticas empresariales presentes y las que requieren aprenderse para gestionar la innovación, en una mediana empresa del sector químico farmacéutico de Caldas: *Fito Medic´s*

4.2. Objetivos específicos.

- 4.2.1. Identificar desde algunos referentes teóricos cuáles son las prácticas empresariales que favorecen e inhiben la gestión de la innovación en las mipymes.
- 4.2.2. Identificar a la luz de los referentes teóricos las prácticas empresariales que actualmente la empresa *Fito Medic´s* tiene implementadas que favorecen la gestión de la innovación.
- 4.2.3. Identificar las prácticas empresariales que inhiben la gestión de la innovación en la empresa *Fito Medic´s*.
- 4.2.4. Proponer un conjunto de buenas prácticas que conlleven a mejorar la gestión de la innovación en *Fito Medic´s*.

5 Capítulo 5 – referente teórico

5.1. ¿Qué es la innovación?

La innovación, es la perturbación de las estructuras existentes para generar novedad y cambio: cuando ciertos agentes innovadores introducen cambios en los procesos productivos, se altera el equilibrio del sistema y se genera el crecimiento económico. Los innovadores, no son inventores, sino hombres de empresa o “emprendedores”, de los cuales surge la innovación gracias a la introducción de nuevas combinaciones entre los factores productivos. Se trata de una ruptura intencional del equilibrio productivo, en función de nuevas técnicas que permiten dar un salto y colocar a la empresa en mejor situación de competencia. La innovación se produce cuando las nuevas combinaciones aparecen en forma discontinua (Como los casos de introducción de un nuevo bien o de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento o la creación de una nueva organización). (SCHUMPETER 1934)

El desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas, lo que fue denominado por Schumpeter como “destrucción creativa”. Según él, las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo mientras que las innovaciones “progresivas” alimentan de manera continua el proceso de cambio.

Tanto el uso cotidiano como el uso técnico del término “innovación” implican un cambio en la rutina. La innovación está rodeada por un grado inevitable de incertidumbre, tanto cuando se desarrolla un nuevo producto o una nueva forma de producir, como cuando se introducen otras innovaciones a nivel de mercado (como el establecimiento e implementación de una nueva

política de comercialización) u organización (como el establecimiento de nuevos mecanismos de distribución y manejos de inventarios). Las innovaciones implementadas traen como consecuencia que se cambie la rutina y los resultados de la innovación no sean completamente predecibles hasta que se haya adquirido la experiencia suficiente sobre la aplicación de los nuevos cambios. Las innovaciones en la rutina organizativa consisten, en gran parte, en combinaciones nuevas de rutinas existentes. Una innovación puede implicar nada más que la creación de nuevos modelos de formación y de flujo de materiales entre subrutinas existentes. La innovación es entonces un proceso en el cual interactúan diferentes agentes y factores para desarrollar tecnologías y conocimientos específicos. El mercado y las oportunidades de comercialización, son agentes o factores que influyen sobre los tipos de productos que se desarrollan (NELSON, 1982)

De acuerdo con el Manual de Oslo, la innovación es la introducción de un producto o servicio nuevo o significativamente mejorado, la creación de procesos productivos novedosos, el diseño e implementación de nuevos métodos y/o canales de comercialización, o la estructuración de prácticas empresariales que conlleven a gestionar la organización de una forma tal, que genere impactos en el mercado (MANUAL DE OSLO, 2005).

Una condición esencial de la innovación es su aplicación exitosa a un nivel comercial, porque no solamente vale inventar algo, sino que lo más importante es la introducción satisfactoria, representativa y sostenible en el mercado.

PARRA (2006) Dice que la innovación se puede considerar como el arte de planear los cambios necesarios para que las empresas puedan sorprender sistemáticamente a sus clientes y

así poder generar ventajas competitivas en el corto, mediano y largo plazo, entendiendo que un negocio hoy, no va a ser el mismo de mañana.

ALBORNOZ (2009), señala que la innovación, en términos más específicos, entraña el propósito de mejorar la posición competitiva de las empresas mediante la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos de distinto tipo. El proceso de innovación consiste así en una serie de actividades no solamente científicas y tecnológicas, sino también organizacionales, financieras y comerciales; acciones que, en potencia, transforman las fases productiva y comercial de las empresas. Adicionalmente, para quienes analizan la innovación como fenómeno portador de transformaciones en gran escala, ella es la base de lo que hoy se denomina como sociedad del conocimiento y es también uno de los motores de la globalización.

Para RAO, CHUÁN (2012) La innovación es una disciplina como cualquier otra: calidad, finanzas, marketing, bioquímica, lo que significa que puede ser aprendida y dominada. La innovación es una elección y como tal es una iniciativa intencionada, deliberada, sistemática y exhaustiva, que puede ser, como cualquier otra iniciativa de gestión importante (como la planificación estratégica, la implementación de sistemas ERP, o la metodología de actividades basadas en el costo) planeada y organizada y por lo tanto tiene un cierto grado de previsibilidad.

5.2. Tipos de innovación.

Dependiendo de los impactos en el mercado y de la profundidad de las transformaciones provocadas por las prácticas innovadoras, la innovación puede clasificarse como incremental o radical.

5.2.1. **Innovaciones radicales.**

Las innovaciones radicales ocurren cuando se introducen en el mercado nuevos productos, servicios o metodologías empresariales capaces de crear categorías completamente nuevas, que no se conocían antes, lo que da lugar a la ruptura de las prácticas existentes generando cambios revolucionarios en tecnologías y en el mercado.

Estas innovaciones radicales (también llamadas discontinuas o disruptivas), se presentan más esporádicamente pero tienen el poder de por sí, de alterar las condiciones del mercado.

Normalmente este tipo de innovación genera un cambio tecnológico grande, crea nuevos mercados y genera una gran revolución en los consumidores finales.

Las innovaciones radicales pueden surgir al interior de las empresas, cuando éstas utilizan sus propias capacidades y recursos y/o también pueden ser el resultado de modelos de innovación abierta en los cuales las universidades, las comunidades científicas, los centros de desarrollo tecnológico o personas independientes, interactúan entre sí.

Las innovaciones radicales se producen con productos y procesos nuevos (a nivel de productividad, mercadotecnia u organización) completamente diferentes a los que ya existen, por lo que, como se ha dicho tienden a cambiar drásticamente las condiciones del mercado. Una vez éstas aparecen, se convierten en el escalón para que a partir de ellas, se generen nuevas empresas y nuevos competidores, (que comienzan a generar innovaciones incrementales que se “montan” en el tren de la más reciente innovación), Así, las empresas incapaces de innovar, tienden a entrar en la obsolescencia y a desaparecer del mercado (AVENDAÑO, 2012).

El mito de la innovación radical como único modo de innovación, les ha hecho mucho daño a los profesionales de la gestión empresarial, porque en realidad la innovación no sólo funciona con base en grandes saltos: Existe otro tipo de innovación denominada “Innovación incremental” que es quizás más necesaria que la innovación radical, porque es la que verdaderamente hace que una empresa sea sostenible.

Las innovaciones radicales crean un alto grado de incertidumbre, cambian enormemente los modelos de negocio en los sectores en los que surgen, modifican las posiciones competitivas y en la mayoría de los casos, provocan la aparición de nuevas industrias. Por lo anterior, este tipo de innovación tiene una alta posibilidad de fracasar ya que el riesgo es muy alto, el mercado es desconocido y la reacción de los consumidores inesperada.

5.2.2. Innovaciones incrementales.

La innovación incremental tiene que ver con pequeños cambios que agregan valor a productos, servicios y metodologías existentes y como tal, asumen poco riesgo en comparación con las innovaciones radicales, pero del mismo modo, su impacto no es tan profundo y es muy poco probable que orientan el comportamiento del mercado a partir de los cambios generados (AVENDAÑO, 2012).

En términos generales, la innovación incremental consiste en pequeñas modificaciones y mejoras que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la eficiencia o de la satisfacción del usuario o cliente de los productos y procesos, lo que hace que se mejoren las expectativas actuales o se incursione en nuevos nichos de mercado. Las innovaciones

incrementales buscan explotar tecnologías que ya existen en el mercado y en palabras de PARRA (2009), se pueden definir como el hecho de hacer más de lo mismo, pero un poco cada vez mejor.

Dado que en términos generales las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen los recursos suficientes para encaminar innovaciones radicales o disruptivas, la innovación incremental es una oportunidad para que este tipo de unidades económicas, generen productos y servicios diferenciados que les permitan generar valor y ganar participación en el mercado.

5.3. Innovación en la empresa.

Actualmente se sigue confundiendo innovación con invención y con investigación y desarrollo y aún se considera que la innovación consiste en crear nuevos productos o servicios o en mejorar sustancialmente los existentes; sin embargo, los conceptos de invención e innovación son diferentes: La invención es un acto de creatividad intelectual sin importancia para el análisis económico, mientras que la innovación es una decisión económica: las invenciones carecen de importancia económica, en tanto no sean puestas en práctica (SCHUMPETER, 1934).

La innovación es una estrategia de gestión empresarial y como tal es transversal a la organización:

Desde el primer tercio del siglo pasado, Schumpeter hablaba de cinco tipos de innovación: 1) Introducción de nuevos productos, 2) Introducción de nuevos métodos de producción, 3) Apertura de nuevos mercados, 4) Desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos y 5) Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad.

Estos conceptos han tenido eco a través del tiempo y actualmente se considera que la innovación, puede ser de cuatro tipos: innovación de producto, innovación de proceso, innovación de mercadotecnia y/o innovación organizacional. A continuación se describen estos tipos:

5.3.1. Innovación de producto.

Cuando se obtiene un bien o un servicio nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades (incorporando conocimientos, mejorando los materiales, los componentes o integrando la información), que presenta características y rendimientos diferentes de los productos de la empresa, se dice que ha habido una innovación de producto.

5.3.2. Innovación de proceso.

Cuando se realizan cambios en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, cuando se utilizan tecnologías de la información en actividades de apoyo (como compras, contabilidad o mantenimiento), cuando se utilizan programas buscando disminuir los costos unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad y la eficiencia, puede hablarse de innovación de proceso.

Las innovaciones de proceso también se utilizan para optimizar costos y están basadas en pequeñas mejoras de los procesos de producción. Este tipo de estrategias se emplean buscando optimizar las etapas productivas, reduciendo o reemplazando pasos innecesarios o complejos para poder generar valor para la organización.

5.3.3. **Innovación de mercado.**

Tiene lugar cuando las compañías, con la finalidad de incrementar su participación en el mercado, diseñan e implementan nuevos esquemas de comercialización, utilizando metodologías no implementadas anteriormente (como creación de nuevos canales de venta, expansión mediante franquicias, ventas multinivel, generación de sistemas de fidelización y personalización de la relación con los clientes, cambios en las formas de exhibición, comercialización de licencias de uso), generando oportunidades para crear nuevos diseños de envases, empaques, presentaciones, posicionamiento, precio, etc.

En este tipo de innovaciones el producto no varía, sino que se cambian los mecanismos de comercialización, exhibición y venta, para llegar de una forma diferente a los clientes.

PARRA (2006) amplía el concepto de innovaciones comerciales subdividiéndolas en innovaciones temporales (cuando las empresas se valen de ciertas épocas del año, por ejemplo, diciembre, para comercializar sus productos), innovaciones en el punto de venta (que se basan en la creación de experiencias especiales para los consumidores en los lugares que ellos visitan para realizar sus compras, por ejemplo, las clases de cocina, las degustaciones de producto y los premios instantáneos son pequeñas innovaciones comerciales que han empleado las compañías para fidelizar a sus clientes), creación de canales de distribución no tradicionales (como lo que ideó la compañía Quala para comercializar sus alimentos en los semáforos, o las compañías ventas multinivel de las grandes empresas del sector cosmético) y las extensiones de línea en las que éxito se centra más en la creación de un concepto nuevo, que en la modificación (por ejemplo el jabón íntimo femenino lanzado al mercado recientemente, en el que han dirigido la comunicación a las niñas y a las mujeres adultas).

5.3.4. Innovación organizacional.

Otro tipo de innovación llamada Innovación en organización, tiene lugar cuando se presentan cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones externas (como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados, incrementando la productividad o reduciendo los costos de transacción internos para los clientes y proveedores). También tiene lugar cuando se realiza gestión del conocimiento y se crean y se fortalecen relaciones externas incluyendo actores de la cadena de valor y centros de investigación.

5.4. Cultura de la innovación.

Para el antropólogo Clifford Geertz “la cultura denota una norma de significados transmitidos históricamente, personificados en símbolos, un sistema de concepciones heredadas expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres se comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento de la vida y sus actitudes con respecto a ésta” (GEERTZ, 1973) Considerando la premisa anterior una cultura innovadora en la empresa, puede entenderse como el entramado de políticas, creencias, esquemas, valores, lenguaje común en torno a la innovación, comunicación transversal en la organización, toma de riesgos, y búsqueda de objetivos de innovación habituales en todas las áreas, que hacen que la creatividad surja en todos los rincones de la empresa.

5.5. Aceleradores y barreras a la innovación empresarial.

Existen barreras que dificultan la innovación en las pequeñas y medianas empresas. Silva y sus colaboradores (2007) identificaron nueve diferentes barreras a la innovación en pequeñas y

medianas empresas, e hicieron un estudio con firmas portuguesas. Las barreras que consideraron fueron a) El alto riesgo económico, b) El alto costo de la innovación, c) La falta de financiamiento, d) La rigidez organizacional, e) La falta de personal calificado f) La falta de información sobre tecnología, g) La falta de información en el mercado, h) La falta de respuesta de los clientes e, i) Las regulaciones gubernamentales.

En su investigación los autores encontraron que las firmas que más innovaban eran aquellas que habían percibido y considerado estas nueve barreras. Adicionalmente hallaron que los altos costos de la innovación y la falta de fuentes de financiamiento, tenían un efecto negativo en la propensión a innovar. De otro lado, la falta de personal calificado retrasaba la innovación en cuanto al desarrollo de productos y procesos innovadores. Finalmente, la falta de respuesta de los clientes hacia nuevos productos, también tuvo un impacto negativo significativo. (SILVA, 2007).

5.6. Creación de una cultura organizacional de la innovación.

Una cultura donde la innovación prospera en cada esquina es exponencialmente más valiosa que una cultura que unge a uno o incluso a algunas personas como "las más innovadoras", y es uno de los caminos para lograr que una empresa sea exitosa (EDINGER, 2012): Aunque una empresa cuente con las personas más competentes y creativas, si la cultura de la empresa no está dirigida a la innovación es factible que los esfuerzos sean dobles y los resultados escasos.

Para que las personas se vuelvan creativas e innovadoras, las empresas deben crear un caldo de cultivo en el que estas características se desarrollen, y ese caldo de cultivo se llama la cultura corporativa de la innovación, siendo ésta el centro del cambio organizacional.

Una cultura innovadora es una cultura experta en identificar oportunidades de forma sistemática, no sólo en el mercado (oportunidades hacia afuera), sino también posibilidades constantes de mejora en sus procesos internos de trabajo (oportunidades hacia adentro); por lo tanto, el desarrollo de una cultura innovadora en la empresa también debe entenderse como innovación, la que hace que se produzca y se ponga en el mercado una corriente continua de innovaciones incrementales. Es entonces cuando la innovación radical, surge (PARRA, 2006).

La cultura es la clave del gerenciamiento de la innovación (KHAZANCHI, 2007) y los pilares fundamentales que las empresas deberían construir para implementarla son: valores, comportamientos, clima, recursos, procesos y definición de éxito. Adicionalmente deberían propender por crear un lenguaje común, ya que ese se encuentra en el núcleo de la cultura: Un lenguaje común crea una comunidad, refuerza al equipo, permite que los miembros se defiendan a sí mismos, se desarrollen, se cuiden unos a otros y se organicen (RAO, 2012).

Otras variables importantes que pueden influir en la falta de innovación de las empresas, fue resaltada por Mohen y sus colaboradores, quienes dijeron que la cultura organizacional, las dificultades en el flujo de información y las restricciones organizacionales, tenían impacto negativo (MOHEN, 2005).

5.7. Cooperación y conformación de redes.

De acuerdo con Robinson quien investigó las redes de innovación en pequeños negocios europeos, la conformación de redes es una actividad muy importante para las pequeñas empresas que quieren sacar adelante proyectos de innovación. Aunque en las pequeñas firmas los recursos

sean limitados, éstas pueden unirse para compartir ideas, recursos y capacidades formando lazos fuertes con clientes, proveedores y otros actores de la cadena. De acuerdo con el autor, la colaboración ha demostrado estar relacionada con el éxito de la innovación. Las firmas innovadoras han desarrollado el trabajo en red y han incorporado las universidades dentro de su estrategia, a diferencia de las empresas del común. En su estudio, el autor ratifica que la mayoría de los negocios han incorporado al menos una estrategia de innovación cooperando con al menos un actor de la cadena: si las pequeñas empresas no entienden los beneficios de la cooperación o tienen dificultades para encontrar colaboradores apropiados es posible que dejen de lado oportunidades de innovación importantes. (ROBINSON, S. 2012)

En un estudio realizado en pequeñas empresas iraníes (KAMALIAN, 2011) los autores encontraron que la falta de innovación era una de las razones por las cuales las pequeñas empresas de ese país no eran competitivas: las empresas iraníes no trabajaban en red con las universidades y otros centros de educación superior, porque no las consideraban como fuentes importantes de información, siendo esta una razón de peso que obstaculizaba la innovación (paradójicamente la falta de información fue una barrera que consideraban obstaculizaba la innovación en una escala menor).

5.8. Medio ambiente flexible que estimule la creatividad y reconozca la innovación como un valor organizacional.

Las dos principales áreas que participan en la construcción de un medio ambiente innovador son a) las prácticas de direccionamiento de la gente, expresadas a través de las políticas de gerenciamiento de los recursos humanos y los estilos de liderazgo ejercidos por los líderes de los

equipos y b) la orientación estratégica de la innovación. Estas dos dimensiones son responsables de crear una cultura conducente a la innovación: flexible diversificada, tolerante al riesgo y a la incertidumbre, garante de la autonomía suficiente que estimule la creatividad y reconozca la innovación como valor organizacional (NAGANO, 2014)

5.9. Acciones de innovación sólo al interior de la organización.

Gracias a un estudio llevado a cabo en una red de cinco empresas bogotanas pertenecientes al sector cosmético, Hinestroza y sus colaboradores observaron que las empresas desarrollaban acciones hacia el interior de la organización y con menos frecuencia, involucrando a los otros actores de la red, lo que limitaba su capacidad para innovar (HINESTROZA, 2011).

5.10. Aspectos económicos: riesgos, altos costos y falta de financiamiento.

En un estudio realizado en pequeñas empresas iraníes, Las barreras más significativas que obstaculizaban la innovación estaban asociadas con los costos (KAMALIAN, 2011).

5.11. Recurso humano y nivel de formación.

Investigaciones recientes llevadas a cabo por Becerra y su equipo en empresas del sector textil de Caldas (Colombia) encontraron que el recurso humano y el nivel de formación eran aspectos claves del desempeño innovador empresarial. Los académicos concluyeron que la formación del recurso humano, la existencia de áreas especializadas, los planes estratégicos de recurso humano y acciones conjuntas entre las empresas que involucran el recurso humano, influyen positivamente en la innovación empresarial. (BECERRA, 2011)

Gracias a un estudio llevado a cabo en una red de cinco empresas bogotanas pertenecientes al sector cosmético, Hinestroza y sus colaboradores¹, señalaron que si bien las empresas introducían innovaciones, la inversión para adquirir nuevos conocimientos, era baja.

5.12. Aspectos regulatorios de la industria y el INVIMA.

La industria farmacéutica es un sector estratégico en la mayoría de los países y se caracteriza por una estructura oligopólica intensiva en conocimiento y tecnología, por lo que es una de las industrias más influenciadas por la regulación (VELASQUEZ, 2010)

En ocasiones los aspectos regulatorios de la industria de los productos naturales se vuelven densos y costosos lo que dificulta la puesta en el mercado de nuevos productos.

La existencia de listados nacionales con plantas aprobadas (Plantas medicinales aceptadas con fines terapéuticos» de las Normas Farmacológicas del INVIMA) para sacar al mercado productos fitoterapéuticos, limita los desarrollos y puesta en el mercado de nuevos productos a partir de la biodiversidad. Aunque exista bibliografía y evidencia científica a nivel mundial sobre nuevas plantas, la incorporación de éstas, en nuevos productos, se hace difícil.

Colombia es un país que a pesar del potencial que posee en materia de plantas medicinales, tan sólo unas pocas especies nativas se informan en el listado, lo que no refleja esta condición favorable que a priori tendría el país en este tipo de mercado (GUEVARA, 2010).

En materia regulatoria, existe desigualdad frente al mercado internacional con exigencias que no rigen para los países de referencia como Estados Unidos y Europa, por ejemplo, en

¹ HINESTROZA, M. GARAY L. GÓMEZ, J. Redes Empresariales E Innovación: El Caso De Una Red Del Sector Cosmético En Bogotá (Colombia). Estudios Gerenciales, volumen 27 n° 118 (Enero-Marzo 2011) pg. 189 - 203

nuestro país se exige colocar en el etiquetado interacciones con otros medicamentos y contraindicaciones exageradas y repetitivas, al igual que recomendaciones e interacciones medicamentosas en los productos naturales de venta libre, como alcachofa, diente de león entre otros, y no en los farmacéuticos de venta libre, lo que confunde al consumidor y al cuerpo médico (OCHOA, 2014). Así mismo los cosméticos requieren notificaciones sanitarias obligatorias para su fabricación y comercialización, hecho que no se requiere en Estados Unidos.

Otro aspecto importante relacionado con la regulación tiene que ver con la baja capacidad que tiene el INVIMA para ejercer sus acciones de vigilancia y control, lo que hace que en el mercado de productos naturales existan productos fraudulentos que se fabrican de manera irregular, lo que hace que sus precios sean más bajos y por ende dificulten la entrada en el mercado de los productos desarrollados por los laboratorios que se ajustan a las normatividades y a los estándares técnicos.

5.13. Políticas Nacionales para incentivar la innovación.

5.13.1. Consejo Nacional de Política Económica y Social. CONPES 3484².

Esta política busca fortalecer la capacidad de innovación y transferencia de tecnología, debido a la baja capacidad de innovación por parte de las Microempresas y las Pymes, esta estrategia está enfocada en proveer incentivos y crear condiciones para que las empresas realicen inversiones que les permita desarrollar sus capacidades de innovación y desarrollo tecnológico y se facilite la transferencia tecnológica. Para ello se trabajará en cuatro áreas:

² Política Nacional Para La Transformación Productiva Y La Promoción De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas: Un Esfuerzo Público-Privado

En primera instancia, se promoverá la transferencia de tecnología en las Microempresas y en las Pymes de tal manera que puedan adquirir, usar, adaptar y adoptar tecnología. Con este propósito se apoyará a las empresas en sus actividades de búsqueda, evaluación, negociación y apropiación de tecnología mediante la promoción explícita de estas actividades, la realización de convocatorias donde se priorice la transferencia de tecnología y la financiación de proyectos con este componente.

De igual manera, para fortalecer los vínculos entre las Microempresas y las Pymes con todas aquellas entidades que generan conocimiento (como las universidades, los centros de desarrollo tecnológico o centros de investigación) se apoyará la creación y consolidación de comités universidad empresa, oficinas de transferencia de resultados de investigación e innovación (OTRIs) y cualquier otro mecanismo de cooperación y transferencia de tecnología entre dichos actores. Esta estrategia permitirá que las necesidades del sector productivo se conviertan en agendas de investigación de las universidades y demás entidades de generación de conocimiento.

Así mismo, para fortalecer la formación de capital humano y su vinculación en el desarrollo de actividades de innovación en las Microempresas y en las Pymes, se cofinanciará la vinculación temporal de investigadores en las empresas y centros de investigación y desarrollo tecnológico, y se capacitará a los gerentes de las empresas en gestión de la innovación e incorporación de nuevas tecnologías.

Finalmente, se promoverá el sistema de propiedad intelectual mediante la cofinanciación de obtención de patentes, certificados de obtentor y licenciamiento de tecnologías.

5.13.2. Consejo Nacional de Política Económica y Social. CONPES 3582³.

Es una política que define el financiamiento y/o la ejecución coordinada de actividades de ciencia, tecnología e innovación por parte de los agentes que componen el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para fomentar la innovación en el aparato productivo colombiano a través de un portafolio de instrumentos con los recursos y la capacidad operativa, para dar el apoyo necesario y suficiente a empresarios e innovadores. La creación del Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación, el fortalecimiento a la formación del recurso humano, la promoción de actividades en las cuales sea la sociedad la que se apropie del conocimiento científico y la identificación de sectores estratégicos para el desarrollo del país y el fortalecimiento de las capacidades de ciencia tecnología e innovación en Colombia, hacen parte de las seis estrategias con las cuales el gobierno potencializará la competitividad nacional a través de la innovación.

5.13.3. Ley 1286 de 2009⁴.

Esta Ley modificó la ley 29 de 1990 transformó a Colciencias en el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, con el objetivo principal de fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación y a COLCIENCIAS para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, tecnología y la innovación, con el cual se le pudiera dar más valor agregado a los productos y servicios de la economía nacional y propiciar el

³ Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

⁴ Ley 1286 de 2009 Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones

desarrollo productivo y una nueva industria nacional. Dentro de los instrumentos que tiene para apoyar la innovación en el País y la innovación empresarial está el apoyo a las misiones tecnológicas, la vinculación de Investigadores de alto nivel a las empresas, programas de formación en gestión de la innovación, el programa Iberoeka y el programa de formación doctoral, el apoyo a la capacitación en el exterior de gerentes innovadores. Adicionalmente Colciencias a través de los actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (grupos de investigación y centros de desarrollo tecnológico), cofinancia proyectos mediante modalidades de cofinanciación, riesgo tecnológico compartido, recuperación contingente. Finalmente, realiza actividades de financiación de patentes o tecnologías protegibles. Las empresas pueden también, para fomentar la innovación, acceder a créditos con Bancoldex y el Fondo Nacional de Garantías, Incentivos tributarios como (deducción tributaria de la renta líquida (125%), exención renta al software y exención de IVA en equipos importados.

6 Capítulo 6 – estrategia metodológica

6.1. Generalidades de la metodología.

Actualmente la investigación cualitativa se emplea por investigadores de diferentes disciplinas sociales y por profesionales de diversos campos, interesados en asuntos relacionados con el comportamiento y el funcionamiento humanos, por lo que esta modalidad de investigación se utiliza ampliamente para estudiar organizaciones, grupos o individuos. La cercanía de la teoría administrativa a las disciplinas sociales hace comprensible y totalmente natural que en la

investigación en Administración exista interés por el uso de los métodos cualitativos. (LÓPEZ, 2009)

Con mucha frecuencia, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos; esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y son tan válidos e importantes como los estudios exploratorios, los estudios correlacionales o los estudios explicativos, pues todos han contribuido al avance de la ciencia. (Sampieri, 1998).

6.2. Tipo de investigación y enfoque.

Este trabajo es a una investigación cualitativa descriptiva con enfoque de estudio de caso: El estudio de caso permite entender la dinámica individual de una organización debido a que la realidad empresarial dista mucho de ser algo generalizable (MARCELINO, 2012), Los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, que puede ser una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (STAKE, 1994).

6.3. Unidad de Análisis.

La unidad de análisis es Fito Medic's, una empresa caldense perteneciente al sector químico farmacéutico.

6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para recolectar la información son la observación participante y la entrevista individual no estructurada.

NOTA: La investigación Cualitativa se caracteriza por evitar la cuantificación y basarse en descripciones narrativas, por lo cual, cuando se realizan investigaciones de este tipo, la obtención de registros narrativos de los fenómenos estudiados constituye el elemento central de la información. Estos registros se obtienen por medio de técnicas no cuantitativas como la observación participante y entrevista no estructurada (FERNÁNDEZ, 2002).

El propósito de la aplicación del instrumento es conocer las percepciones, las visiones, los intereses, las motivaciones, las sensaciones, y el grado de conocimiento relacionados con la innovación empresarial que tienen los propietarios, el personal del nivel organizacional de las subgerencias, los representante(s) del nivel de coordinaciones y liderazgos y finalmente, los colaboradores del nivel asistencial y operativo.

Al obtener percepciones de todas las partes se pueden encontrar elementos, intersecciones de temas o puntos importantes, que permitan identificar las prácticas que potencializan o inhiben la innovación en Fito Medic's. Adicionalmente, los hallazgos obtenidos comparados con la literatura, servirán para concluir cuales prácticas empresariales no han sido consideradas y cuáles necesitan ser aprendidas para potencializar la innovación.

6.5. Procedimiento.

El procedimiento que se siguió para la obtención de la información fue el siguiente.

6.6. Identificar las prácticas que potencializan o inhiben la innovación.

Se realizó una revisión bibliográfica de informes, libros, artículos académicos, publicaciones no académicas y/o tesis para conocer las prácticas documentadas que favorecen la innovación.

6.7. Diseñar los instrumentos de recolección de información.

Las preguntas se realizaron considerando los objetivos del trabajo y los hallazgos bibliográficos encontrados. Estuvieron dirigidas a identificar las prácticas empresariales para la gestión de la innovación en Fito Medic's.

Dado que la entrevista que se utilizó es no estructurada, no se hizo un cuestionario estructurado como tal.

NOTA: En el proyecto se presentó un derrotero de un cuestionario que fue utilizado como guía para realizar las entrevistas, sin que éste sea fuera un instrumento rígido (es decir, se tenía la posibilidad de realizar menos preguntas o preguntas adicionales a medida que fluya la conversación con los entrevistados).

La entrevista no estructurada puede proveer una mayor amplitud de recursos con respecto a los otros tipos de entrevista de naturaleza cualitativa. El esquema de preguntas y secuencia no está prefijada, las preguntas pueden ser de carácter abierto y el entrevistado tiene que construir la respuesta; son flexibles y permiten mayor adaptación a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos, aunque requiere de más preparación por parte de la persona entrevistadora, la información es más difícil de analizar y requiere de más tiempo (VARGAS, 2012).

6.8. Entrevistar a las personas de diferentes niveles jerárquicos en la empresa.

Se identificaron las percepciones y conocimientos de las personas relacionadas con prácticas que aunque ellas mismas desconocen, pueden potencializar o inhibir la innovación.

En este punto se buscó encontrar no sólo aquellas prácticas que se asemejan o distan de la literatura, sino aquellas prácticas intrínsecas y propias de la unidad de estudio que podían favorecer o impedir la innovación, por ejemplo las similitudes o diferencias en las expectativas de los accionistas y las expectativas de los colaboradores en materia de innovación. Identificar las diferencias o similitudes en las que se concibe la innovación o en lo que se espera de ella, por parte de las personas que integran una organización (hecho único de cada empresa), es supremamente importante para potencializar prácticas ganadoras e inhibir prácticas ententecedoras del proceso de innovación.

6.9. Recopilar la información.

Se utilizaron sistemas de grabación en las entrevistas y se el mecanismo manual de registro sobre papel.

6.10. Analizar los datos para identificar intersecciones o puntos comunes.

Se describió la información obtenida en la fase de trabajo de campo partiendo de los registros recopilados en las entrevistas y en la observación participante, y se identificaron los aspectos relevantes (constructos). Se bosquejó la información para describir los hallazgos, que luego se analizó para emitir conclusiones con respecto a los objetivos planteados.

6.11. Extraer las conclusiones y elaborar el Informe final.

Se realizó el informe final de acuerdo con los lineamientos de la Universidad Autónoma de Manizales.

7 Capítulo 7 – Resultados

Se realizaron entrevistas a profundidad durante los meses de julio a octubre de 2014 a diferentes cargos de la compañía cubriendo toda la estructura organizacional, desde el dueño, , hasta el personal asistencial y operativo, pasando por los subgerentes, los cargos de coordinación y liderazgo, de acuerdo con lo que se planteó inicialmente en el proyecto.

Las entrevistas se grabaron con una aplicación para Ipad llamada Evermeeting, permitiendo la recopilación de información en forma veraz, fidedigna y oportuna, en un ambiente de mucho respeto, prudencia y cordialidad.

Las entrevistas se llevaron adelante en función de una guía de pautas previamente diseñada teniendo en cuenta que gracias a que el abordaje cualitativo se caracteriza por ser más flexible que el cuantitativo, sufrieron modificaciones intencionales según el conocimiento de las personas sobre los temas abordados y la fluidez verbal de los entrevistados, procurando siempre profundizar en determinados aspectos más que otros (aun habiendo utilizado la misma guía de pautas).

Las entrevistas comenzaron con una breve presentación del entrevistador y una explicación sobre el propósito de la misma. De igual forma se les mostró la carta en la que el Gerente de la compañía, expresaba el consentimiento de la empresa para participar en dicho trabajo.

Antes de empezar se dijo que la información recabada era muy importante para lograr el objetivo de la investigación, por lo que la personalización de las respuestas pasaba a un segundo plano ya que la información se analizaría de forma agregada con base en constructos similares, entre todos los entrevistados participantes.

En el ANEXO 1 de este trabajo, se presenta la información primaria transcrita textualmente de las entrevistas realizadas a todos los participantes.

8 Capítulo 8 – Discusión de resultados

Fito Medic's es una empresa que está vinculada a un sector específico de la economía nacional que tiene grandes posibilidades para incursionar en el mercado con productos nuevos y diferenciadores, gracias a que la biodiversidad colombiana es grande, la materia prima y los elementos de entrada para la innovación son suficientemente amplios.

La empresa cuenta con todos los departamentos y realiza sus actividades sin tercerizarlas, se tiene el departamento gerencial, un departamento de investigación y desarrollo (que ha cambiado su nombre a innovación y desarrollo), un departamento de mercadeo y otro de comercial y ventas, cuenta con un departamento administrativo, de compras y manejo de insumos y los departamentos de soporte estratégico como recursos humanos, mantenimiento y control de calidad. “...el laboratorio tiene una ventaja en ese aspecto dado que puede llegar a tener un frente comercial muy bueno y al mismo tiempo puede tener un frente productivo y de desarrollo muy importante también. Si usted mira eso a nivel de competencia nacional no, no hay (...) yo

veo un Gerente que tiene unas capacidades comerciales tremendas y a nivel de gerencia que eso puede ser algo importantísimo... A nivel de producción yo pienso que el laboratorio tiene oportunidades muy importantes y muy grandes a nivel de desarrollo. Yo creo que a futuro es cuestión de que se vaya fortaleciendo todo eso y se y se une y yo diría que nosotros podemos ser los mejores en este país a nivel de productos naturales... Yo pienso que tenemos todas las herramientas para hacerlo...”

La compañía está haciendo esfuerzos importantes para articular todos los departamentos de la organización, fortaleciendo el trabajo en equipo entre los departamentos, porque “...cuando se logra trabajar en equipo es donde empiezan a generarse cosas muy buenas...”... Para la organización, comenzando por sus fundadores “...la dinámica con la cual se está trabajando ahoritica hace posible que se haga un proceso de innovación importante...” máxime cuando se considera la innovación como algo “...integral, (...) no exactamente que se sacó un producto si no que está en todo lo que se está generando, todo lo que se está haciendo, o sea como está trabajando por ejemplo el departamento de mantenimiento, control y calidad, cómo ha mejorado, cómo que están haciendo diferente, cómo están optimizando las cosas, o sea, cómo todo ese tipo de cosas y qué está aportando cada cual...”

Para ser una empresa innovadora Fito Medic’s ha comenzado a incorporar el concepto de innovación y los procesos de innovación. “... en otras empresas la palabra innovación no está ni siquiera incluida en el portafolio de sus actividades, entonces el sólo hecho de incluirlo, el sólo hecho de decir vamos a tener un producto que venda 5000 unidades, vamos a desarrollar algo bien interesante que se vuelva innovador, el decir eso ya le está incluyendo algo de la palabra

innovador y eso me parece que es ganador para la empresa (...), cuando uno ve en Fito Medic's que se habla de una sustancia por ejemplo el Harpagofito con extracto seco estandarizado, cuando se da un departamento que habla de innovación, cuando se le da paso a algo que pueda decir vamos a investigar sobre algo, vamos a ver literatura sobre algo... eso en otras empresas es muy poquito: lo que se habla más bien es una copia de lo que hay en el mercado, entonces desde ese punto Fito Medic's si tiene un algo más con relación a la empresa farmacéutica dentro de los productos naturales...”

Los colaboradores de la compañía ven que Fito Medic's es una empresa innovadora porque “...Uno de los objetivos de la compañía es colocar productos que realmente tengan ese valor agregado...” es decir “siempre buscamos que nuestros productos tengan un plus, algo adicional que nos permita salir al mercado aportando valor...”.

“...Fito Medic's busca incorporar conceptos de innovación, busca incorporar la innovación en si misma y en cada uno de los procesos de las áreas de la empresa...” y aunque el proceso no está completamente formalizado, “...La empresa entiende el concepto de innovación y de hecho hace unos puros en el proceso o unas etapas previas iniciales dentro del desarrollo, con el fin de volverse innovadora...”. En la compañía “...se trabaja en el desarrollo de productos nuevos y no sólo en copiar productos del mercado sino que se tienen ideas de donde sacar productos diferentes, se tienen ideas de fabricar productos que no sean los que están en la competencia...”

Para los colaboradores la empresa es innovadora porque “... está buscando día a día la mejora en el producto...” porque “se esfuerza por implementar nuevos productos y por investigar temas de la actualidad que al cliente le interesen...”. La empresa está enfocada a

reformular para mejorar sus productos y eso permite que a “... los clientes les guste estar en Fito Medic’s...”.

Las razones emanadas por los entrevistados para considerar a Fito Medic’s como una empresa innovadora son consistentes con las definiciones que varios autores tienen de innovación, en las cuales se menciona la integralidad en el proceso de innovación, la transversalización de la innovación a través de la organización (a nivel de producción, de administración, de mantenimiento, de calidad, etc), las potencialidades que representa la comunicación fluida entre los diferentes departamentos de la empresa, el trabajo en equipo y a nivel de innovación productos, el desarrollo de productos diferenciados que representen valor para los clientes, lo que se traduce en última instancia en rentabilidad para la compañía.

El reconocimiento de la innovación como un valor de supervivencia organizacional es reconocido por los colaboradores de los niveles jerárquicos entrevistados, en lo que se resalta que cuando se habla de innovación, se hace alusión a clientes, competencia, mercado y valor agregado.

Una ventaja importante del laboratorio es que no pertenece a sociedades ni a grupos empresariales porque en ocasiones esto retrasa la toma de decisiones, principalmente cuando se habla de implementar cosas nuevas o novedosas “...En Fito Medic’s hay una cosa importante y es que cuenta con unidad porque si usted mira la mayoría de los otros laboratorios son puras sociedades, y para usted poner de acuerdo a 10 socios es muy complicado...y a veces se demoran años para tomar decisiones...”.

8.1. Prácticas empresariales presentes en Fito Medic's, que favorecen o potencializan la innovación

En las entrevistas a profundidad en esta investigación cualitativa tipo estudio de caso, se encontraron puntos de comunes en los entrevistados y prácticas empresariales a nivel de organización, de producto, de proceso y de mercado que gracias al aporte de valor grado y de diferenciación en el mercado y los clientes, se pueden considerar como prácticas empresariales innovadoras.

Se le preguntó a todas las personas sobre las cosas que consideraba diferentes y que consideraban aportaran valor para los clientes (bien fuera a nivel interno o externo), teniendo en cuenta que no hubieran sido conocidas por las personas en otras empresas o trabajos anteriores.

Las personas de todos los niveles de la organización, perciben a Fito Medic's como una empresa innovadora y gracias a las entrevistas a profundidad pudieron identificarse aspectos que permanecían ocultos, o que no eran perceptibles.

Se puede decir que “...Fito Medic's es una empresa que innova a nivel transversal en la organización, pero lo hace de una manera muy empírica...” La empresa “innova a todo nivel...Yo creo que uno de los elementos que tiene FM es que busca incorporar conceptos de innovación, busca incorporar la innovación en sí misma y en cada uno de los procesos de las áreas de la empresa... digamos que no está en un punto ideal de innovación (...), pero creo que va encaminada a lograrlo...”.

Aún no se han realizado innovaciones radicales o disruptivas que hayan sido generadoras de grandes cambios en el consumo o generadoras de grandes cambios en el mercado de los

productos naturales, pero a nivel incremental se han ideado y ejecutado exitosamente diferenciaciones importantes que generan valor para la compañía, como se detalla a continuación:

8.2. Prácticas empresariales innovadoras a nivel organizacional

La innovación de Fito Medic's consiste en incorporar fuertemente las tecnologías de la información facilitando su esquema gerencial por objetivos, gracias a la planeación estratégica que anualmente se realiza y en la cual participan los integrantes de todos los niveles de la organización. En los entrevistados es común encontrar que la planeación estratégica constituye un elemento diferenciador del nivel organizacional, con el cual ninguno de los entrevistados tuvo contacto en las compañías en las que anteriormente, prestaron sus servicios: “...La administración por objetivos y el enfoque de gerenciamiento a través de un modelo de planeación estratégica es algo diferenciador de la empresa...” Algo “...innovador que aplicamos y que nos funciona es la planeación en todos los sentidos, planear el día a día, planear las tareas...”; algunas estructuras organizacionales como la planeación estratégica que la fundamenta en hacer en hacer un ejercicio organizado me parece innovador.

El tener en cuenta a las personas para realizar la planeación estratégica de la compañía es un aspecto potencial que la diferencia de la competencia, máxime si se tiene en cuenta que en los procesos de planeación empresariales generalmente están inmiscuidos los integrantes de los niveles jerárquicos más altos, pero no la base de la organización. “...Yo creo que una de las cosas que hace Fito Medic's es que optimiza todos los recursos, primero creo que implementa mayor cantidad de herramientas tecnológicas para aumentar la gestión y la productividad dentro

de la empresa, entonces digamos que es una empresa que implementa la estrategia en cada uno de sus procesos, busca que cada uno de los colaboradores tenga una mentalidad de estrategia, creo que es una empresa que tiene mucho valor agregado en cada uno de sus procesos...”

La planeación estratégica está apoyada por herramientas tecnológicas de punta (se usa exclusivamente tecnología Macintosh de Apple) y una serie de aplicaciones para administrar la empresa “...Las directivas tienen total control mediante prácticas innovadoras. Trabajo en red... Nosotros a nivel de código o nivel de programación enlazamos todos los dispositivos y les damos permisos para que el administrador de la red, en este caso que sería el Gerente, para que tenga control sobre todas las máquinas, cómo? Con unos permisos especiales que se configuran en cada equipo. Cada dispositivo Mac que se mete a la red se puede configurar y sincronizar, de tal manera que usted desde su computador, puede manejar la Tablet o desde su Tablet puede manejar su computador... Nosotros aquí tenemos un software muy importante que se llama el Merlín. El Merlín me permite hacer una ejecución de proyectos y hacer una planeación estratégica...este Merlín independiente de que usted es innovación, sus compañeros son calidad, mantenimiento, contabilidad, etc., cada uno tiene su proyecto independiente, cada uno lo alimenta con la planeación y con los logros a alcanzar en un tiempo determinado...”

“...El Merlín nos permite tener un seguimiento de todas las actividades, de responsables, de recursos y de fechas de cumplimiento con un conjunto de usuarios que pueden participar e ir construyendo las actividades dentro de la cuales son responsables en una planeación... y con un seguimiento adecuado se garantiza que esas actividades o que esas estrategias se van a lograr, cierto. Entonces digamos que hace que la compañía tenga un seguimiento acelerado en cuanto a su gestión interna.

El Gerente es el administrador de ese Merlín... entonces él qué hace, el coge todos los proyectos de innovación, calidad, mantenimiento, contabilidad, los sube a una misma plataforma Merlín y él ya grafica cómo va la planeación, cómo la producción o como va el alcance de los objetivos. Eso no lo maneja absolutamente nadie. Esto es cultura, esto definitivamente no es que tengo plata y me la voy a gastar en tecnología porque es que cuando uno no tiene una planeación de que es lo que quiere y para dónde va, no se logra nada.. este proceso ha sido planeado y el nivel de sincronización que se tiene en la empresa es un proceso que ha tomado más o menos cuatro años...”

El uso de aplicaciones para la administración organizacional, la sincronización, el trabajo en red y en la nube, la optimización de las herramientas tecnológicas y de la comunicación, el esquema de gerenciamiento propio de la compañía, le ha permitido crecer por encima del PIB en los últimos cinco años y esta práctica innovadora, le ha permitido a las directivas tener un total control de la administración de la empresa, la cual se puede gerenciar y controlar por Internet, así “...El Jefe, el Gerente o la administradora comercial no tienen que estar en la empresa para poder ver que está pasando en ella...”.

En Fito Medic´s “...Digamos que a nivel tecnológico de redes y equipos podríamos estar en un nivel de 7 a 8, las otras empresas pueden estar en 4, máximo 5. Nosotros tenemos dos sedes acá y tenemos una red certificada en categoría seis: las dos empresas están enlazadas por medio de fibra óptica, o sea la comunicación y la red que nosotros tenemos es de muy alto rendimiento...” pero más allá que los dispositivos, el sistema de redes, el hardware o el software de la empresa, lo realmente innovador del proceso es “... que todas esas herramientas las optimiza en sus procesos... entonces digamos que hay muchas empresas que tienen

disponibilidad de herramientas como nubes corporativas pero no se usan transversalmente en la compañía... (...) “...Las tecnologías se optimizan a tal punto de que todos tienen acceso a la información de forma más dinámica. En otras compañías están todavía en la gestión del correo electrónico porque eso es como lo normal, mientras que en una nube o más adelante yo en una red social corporativa, voy al documento, lo abro lo modifico y ya.. y ese mismo documento con carpetas compartidas cualquiera puede acceder a esa información...”

8.3. Prácticas empresariales innovadoras a nivel de procesos

La compañía tiene ventajas competitivas al ser de las pocas empresas del sector que desarrolla y estandariza los extractos para manufacturar sus propios productos lo que redundará en mayor efectividad que los productos convencionales hechos con plantas molidas.

El tema de la efectividad de los productos hace parte del ADN de la compañía y está contemplado en la misión y en la visión organizacional: Fito Medic’s tiene “...una visión a largo plazo (...) donde involucra la innovación, la investigación y desarrollo como un pilar de su desarrollo para permanecer en el tiempo...”.

En el sector de productos naturales está incrementándose la presencia de productos importados y las empresas importadoras (que generalmente tienen estructuras netamente administrativas y comerciales), no tienen todos los procesos que les permitan innovar o lanzar nuevos productos al mercado, estando circunscritos a lo que puedan ofrecerles las casas matrices a las que representan. Fito Medic’s tiene implementados procesos para el diseño, desarrollo y fabricación de formas farmacéuticas sólidas, semisólidas y líquidas y cuenta con un laboratorio de innovación de producto y de control de calidad, en el cual se desarrollan procesos novedosos: “... Nosotros hemos trabajado mucho en la forma farmacéutica que es diferente a lo que utiliza

el medio para tener productos altamente efectivos con respecto al manejo de extractos secos estandarizados, esa es una diferenciación que se ve en el producto como tal frente a la competencia...” la revisión e incorporación de literatura científica de impacto mundial le ha permitido al laboratorio diferenciarse de sus competidores y desarrollar técnicas nuevas para la identificación y cuantificación de trazadores por técnicas novedosas de cromatografía líquida de alta resolución “...Lo que nos hace diferente a la competencia es que tenemos técnicas desarrolladas (...) que utilizamos con todo lujo de detalles y eso hace que nuestros productos cumplan con su oferta de servicio. Eso es un detalle que nos hace diferente...”.

Los procesos de obtención de extractos estandarizados en microgránulos por tecnologías de lecho fluido, le permiten a la empresa ofrecer productos con activos estables. Los procesos de calentamiento y secado convencionales usados en la industria en ocasiones pueden dañar los activos debido a que se usan altas temperaturas (mayores a 50 °C).

Finalmente la incorporación de ingredientes naturales no es un proceso fácil: en la industria farmacéutica los ingredientes activos son sintetizados para que tengan una pureza superior al 98 %, hecho que dista sustancialmente de los procesos naturales de las plantas. En ellas los activos están mezclados con otras sustancias como clorofilas, carotenos, gomas, etc, lo que implica que el desarrollo y estandarización de las formas farmacéuticas sea diferente y más completo que el de los medicamentos convencionales, al igual que el desarrollo de las metodologías analíticas para identificar y cuantificar los activos naturales.

8.4. Prácticas empresariales innovadoras a nivel de producto

A nivel de innovación de producto la compañía ha conformado comités de innovación en los cuales, además de los integrantes del departamento de innovación y desarrollo de producto, están los representantes del departamento comercial, el área de mercadeo y muy importante, la Gerencia general de la compañía.

En estos “... comités de desarrollo se muestran las iniciativas y se presentan las ideas del mercado a partir de las personas que tienen este contacto con el mercado, y se evalúan cuáles son los productos o proyectos a desarrollar y ya las diferentes áreas se encargan de los procesos de ensayos, pruebas, muestras y demás. Posteriormente se muestran en el comité los resultados de lo que se va haciendo, para ir direccionando el proceso hasta alcanzar los resultado finales...”

La compañía está focalizada en utilizar siempre ingredientes naturales y dentro de sus objetivos “... Está el colocar productos que realmente tengan ese valor agregado, entonces nosotros desde innovación como compañía, como doctrina innovadora siempre buscamos que nuestros productos tengan un plus algo adicional que nos permita salir al mercado aportando valor...”

La empresa cuenta con la tecnología para identificar y cuantificar los componentes de las plantas lo que hace de los “...principios activos de las plantas en todos los productos, sea lo más innovador, lo que la posiciona en el mercado y le da preferencia ante la competencia...”

Dentro de los productos con componentes de innovación incremental “... nosotros tenemos un producto a partir de arcillas que tiene muchas características innovadoras porque es un producto natural pero no es el producto normal que utiliza una persona (tanto en medicamentos como Fito terapéuticos). A partir de una necesidad se ha desarrollado el producto, se le han dado los ajustes, y se ha obtenido un producto diferenciado y altamente efectivo que tiene detrás un gran conocimiento...”

Mediante una innovación incremental en la formulación de un producto se logró poner en el mercado “...el cloruro de magnesio...” en cápsulas. A diferencia de los productos de la competencia en la que usan otras sales de magnesio menos biodisponibles como el óxido de magnesio, en Fito Medic’s utilizamos el cloruro (forma más biodisponible), lo que se evidencia por la gran higroscopicidad que tiene (capacidad para absorber agua del ambiente) y el apelmazamiento inherente de las cápsulas y tabletas que lo contienen en su formulación. El Artrifit manufacturado en microgránulos con extracto seco estandarizado también es un producto que tiene componentes innovadores.

La compañía viene trabajando en el desarrollo y registro de la primera presentación de *Bidens Pilosa* en tabletas de liberación inmediata manufacturada con extracto seco estandarizado de la mencionada planta, que sirve para el tratamiento y prevención de la gastritis y los problemas asociados.

“...El tema que también está haciendo el área de investigación y desarrollo es buscar esos nuevos adelgazantes que no sean lo mismo...” del mercado “...donde hacen un plus a una fórmula, le adicionan una cosa o le quitan otra pienso que esa parte de investigación me parece que va muy de la mano con la innovación que se quiere lograr en la compañía...”

8.5. Prácticas empresariales innovadoras a nivel de mercado

A parte de la fuerza comercial y el departamento de mercadeo, Fito Medic’s cuenta con varias tiendas especializadas en productos naturales denominadas LOS AUCES y que están ubicadas en Manizales, en Chinchiná y en Armenia.

En el mercado de los productos naturales, la percepción de los consumidores es importante porque en muchas ocasiones prevalecen envases, etiquetas, empaques y diseños muy tradicionalistas e incluso a veces esotéricos.

A nivel comercial “... En estos momentos la retroalimentación la está dando el público que en estos momentos está adquiriendo los productos en puntos de venta (...) La compañía tiene un punto de venta fuerte, (Auces) y en estos momentos hay un promedio de cinco a seis mil personas que mensualmente nos compran (...) y allí se recopila pues mucha información...”

Las herramientas tecnológicas le han permitido a la empresa captar información del mercado y hacer presencia en distintos canales, por ejemplo, con las redes sociales (a pesar de que hasta hace poco se consideraba que los principales consumidores eran personas mayores de 60 años que usaban muy poco estas plataformas) se han comenzado a identificar necesidades de los jóvenes y de los adolescentes que cada vez son más conscientes de los productos naturales y que a su vez tienen necesidades relacionadas con la apariencia de la piel (tratamientos para el acné) y con la figura (adelgazantes y suplementos dietarios).

La plataforma tecnológica de la organización trasciende las fronteras de la empresa y llega a los asesores comerciales “...Los comerciales pueden ir a vender productos y hacer pedidos en línea. Nosotros manejamos acá un software específico (El Roamby) con el cual las personas se conectan a un servidor que siempre está en línea, valida la información, hace el descargue, inmediatamente va a inventario y ya saben si hay o no hay disponibilidad de un producto específico...”

Se han logrado optimizar tiempos de entrenamientos y capacitaciones de la fuerza de ventas a nivel nacional, lo que ha permitido ahorrar recursos en transportes, viáticos, traslados de toda la fuerza comercial en el país hasta una sede central “...los vendedores no tienen que venir cuando se contratan a la empresa, acá las capacitaciones se dan vía virtual. Todo eso se hace a través de una página o una plataforma llamada Webex. Entonces se sincronizan todos, se ponen una cita y se capacita al usuario...”

Dentro de la estructura organizacional hay departamentos diseñados para responder a las demandas del mercado “...y eso se evidencia en los productos nuevos que se han sacado al mercado (...) veo que es una cosa que se trata de llegar con cierta regularidad al lanzamiento de nuevos productos...”; la retroalimentación con los directivos, el personal de las tiendas y la información captada de los consumidores finales, le han permitido a la empresa mejorar la forma en la que los consumidores perciben los productos naturales con lo cual se ha innovado a nivel de envases, empaques, presentaciones, por ejemplo “...la parte que le están dando giro es el tema de la presentación de los cosméticos, para mí es algo innovador (...) me parece que esa parte de innovación de buscar la forma de presentación de la forma cosmética me parece muy interesante...”; “...el desarrollo de los artes porque es un aspecto llamativo y es un aspecto que vende y a mí me parece innovador...”; “...el mismo envase, la presentación de los productos es algo innovador que es diferente a lo que usualmente se ve en esta industria...”

Otro aspecto importante de Fito Medic´s a nivel comercial es que “...se han creado diferentes canales para satisfacer demandas nuevas, como el caso de la línea médica que me

parece que busca llegar a un canal diferente con los mismos productos pero un canal distinto, un canal mucho más exclusivo...”

8.6. Práctica empresarial de innovación abierta – cooperación con actores externos

Los procesos de innovación en la compañía se conciben dentro de marcos abiertos estratégicos en los que ya se han realizado proyectos conjuntos con otras empresas, con la academia y con el Estado. “...en algunas oportunidades se han realizado con alianzas, sinergias, cuerpos médicos, alianzas como el caso de Sauremax. Se ha tenido ese enfoque y se han establecido alianzas, pero creo que si se abre más el espectro en búsqueda y en procura de conseguir esas alianzas, el área de desarrollo tendría mejores dividendos...”

“...En cuanto al tema de entidades externas la empresa ha tenido vínculos con entidades del gobierno que digamos que financian proyectos de innovación y desarrollo, proyectos dinámicos innovadores, ha tenido relación con esos proyectos y le ha apuntado al tema, cierto. Eso se ha avanzado desde el área de apoyo científico de la compañía y ha buscado generar siempre esos recursos que permita sacar a delante proyectos innovadores...”

Fito Medic’s hace parte del Clúster de biotecnología de Caldas y en sus instalaciones recibe constantemente estudiantes de carreras y profesiones afines, y clientes de diferentes zonas del país, para enseñarles además de las instalaciones, los procesos y productos desarrollados. “...se ha trabajado con Colciencias, se ha trabajado con la incubadora de empresas, se ha trabajado con un grupo en Cali que se llama Biotec para la consecución de recursos y programas de obtención de recursos de fomento...”

Aparte de las relaciones con otras empresas y con el Estado, la empresa está empezando a abrir sus procesos de innovación para incorporar en ellos a los proveedores “... se tiene una innovación abierta en la medida en que se buscan proveedores (que ya tengan principios activos y materias primas aprobadas o estudiadas) para la consecución de materias primas diferenciadas, sin embargo...” “... se tiene un riesgo grande porque esas materias primas no van a ser exclusivas sino que son para el portafolio que ofrece ese proveedor a nosotros y a la competencia...” “... el proveedor está interesado en vender sus productos entonces ahí hay una respuesta mucho más rápida y mucho más certera por parte de ese proveedor para las necesidades y las inquietudes de la empresa...”

Si bien la empresa es consciente de que la innovación abierta es una tendencia de las empresas innovadoras a nivel mundial, aún le hace falta fortalecer los procesos con actores externos como se describirá más adelante.

8.7. Práctica empresarial relacionada con la gestión del conocimiento.

Las herramientas tecnológicas, el manejo de software especializado de administración y el modelo administrativo en general le han facilitado a la empresa que se gestione el conocimiento de una forma mejor.

Más allá de la exigencia de que todos los procesos estén documentados por las normativas de las Buenas Prácticas de Manufactura “...Con la documentación, los formatos que se llenan, los estudios de laboratorio, los lotes que se hacen, los Batch record que se realizan...” y que se tengan los dosieres con las fórmulas y metodologías estándares, la compañía “...optimiza mucho los procesos porque digamos que una de las falencias que tenía la empresa y que se detectó hace

algún tiempo era que los empleados gastaban mucho tiempo usando el correo electrónico, construyendo información que ya existía y que por alguna razón no sabía dónde se encontraba por lo que todos esos detalles en cuanto a la gestión tienen que mucho con la administración de la información dentro de la empresa...”

“... Nosotros tenemos acá dos dispositivos que se llaman Time Capsule. Estos dispositivos nos permiten sacar como les mencionaba anteriormente, el back up día a día de los equipos. Un Time Capsule reemplaza al otro y como su nombre lo dice eso es una máquina de tiempo que lo que hace es guardar una configuración idéntica de cada equipo de tal manera que si a usted se le quemó el disco duro podemos reemplazarlo sin ningún inconveniente. Al tener eso, ya vamos asegurando la información y garantizamos que toda la información esté centralizada y no en los equipos como ocurre en la mayoría de las empresas. Esto Marca una línea total sobre los otros. Esta práctica nos garantiza que no vamos a perder información, que siempre vamos a poder recuperarla...”

Adicionalmente está “...el tema de sincronización. Nosotros a nivel de código o nivel de programación enlazamos todos los dispositivos y les damos permisos para que el administrador de la red, en este caso que sería el Gerente, para que tenga control sobre todas las máquinas...”

Otra práctica importante que realiza la empresa es que las capacitaciones, la divulgación de los documentos y los hechos generados en el aprendizaje del día a día están siendo recopilados y grabados a través de videos en un software denominado Camptasia, lo que permite acceder al conocimiento generado más fácilmente.

Aunque “...Los dispositivos que distribuyen la red también son de muy alto rendimiento, manejan una fiabilidad muy sólida, muy robusta pues no son susceptibles de pérdida de datos (...) Mas que tipo de tecnología , son políticas de seguridad. Nosotros en la empresa nos

diferenciamos a muchas otras en que la mayoría de los equipos son MAC, pero independientemente de que sean MAC o no, nosotros tenemos unas políticas que están codificadas en todos los equipos: Todos los equipos están enlazados y sincronizados de tal manera que yo no necesito ni siquiera venir a revisar su equipo para saber qué está pasando en su equipo...”

Finalmente la utilización de herramientas como Webex, calendarios y listas de tareas compartidas en la nube, aplicaciones para grabar las reuniones y evitar difuminaciones de asuntos importantes (gracias a la utilización de plataformas como Evermeeting y esferos inteligentes SmartPen de LiveScribe, facilita que el conocimiento generado en la compañía se salvaguarde y esté disponible, así “... si en determinado momento hay que desarrollar una estrategia que tiene que ver con varios colaboradores, entonces se crean grupos de trabajo y ellos desde un mismo punto pueden trabajar en un mismo documento, pueden realizar una nueva presentación, se puede publicar a la vista de todos los empleados y así todos se pueden comunicar, todos pueden argumentar... digamos que es un escenario donde todos pueden participar y hace que la innovación sea transversal a toda la empresa...”

8.8. Prácticas empresariales que inhiben la gestión de la innovación en la empresa Fito Medic’s.

8.8.1. Cultura organizacional de la innovación.

La gestión estratégica de la innovación es una herramienta/concepto nuevo para la empresa, por lo que hablar de una cultura de la innovación presente en la empresa todavía es prematuro. “...todavía no la hay (la cultura). Eso tiene que ver como con paradigmas, con modelos de

pensamiento que hacen que las personas se vuelvan muy conformistas en la forma en la que se desarrollan y se adelantan las cosas. Entonces, cuando yo hago las cosas 100 veces y 100 veces me han funcionado, no me detengo a pensar de qué forma pe podría funcionar mucho mejor...

Aunque según los entrevistados “...puede considerarse innovador el sólo hecho de pensar en innovación como un ejercicio que la empresa quiere implementar... y el sólo hecho de que la gerencia hubiera acogido el tema de innovación, vale la pena y es una parte importante...” la implementación de una cultura de la innovación transversal en la empresa es un proceso, cuyos elementos apenas se están comenzando a gestionar estratégicamente: “...todo eso se tiende a mejorar y en la medida que la empresa vaya creciendo (como lo está haciendo), y en la medida en que en que se vayan involucrando todas las personas que intervienen en el proceso, las cosas como tal van mejorando y van saliendo a la luz cosas diferentes. Se necesita por ejemplo generar más madurez en algunas etapas...”

La empresa reconoce que hay que “...empezar a trabajar en la cultura a todos los niveles y no simplemente a nivel de operarios; cuando la empresa empiece a tener un sólo pensamiento en ese sentido, eso sería como colocarle unos motores que no quien sabe que...”

La identificación de la necesidad de que “...definitivamente debe haber un sistema o una metodología que facilite mucho más esos procesos... que dé más albedrío al tema de innovación y desarrollo...” es muy importante, porque en muchas ocasiones, “...más que los procedimientos o políticas, es el tema de las actividades de día a día y el día a día limitan el que la gente se pueda poner a hacer cosas diferentes...”

La cultura organizacional percibida por los colaboradores “...es una cultura que le gusta tener como certezas y le gusta disminuir los riesgos sin que haya lugar a la incertidumbre; entonces por eso cualquier cosa que se haga, se prefiere que tenga buena información para que las decisiones que se tomen, sean muy sobre seguro... sin actuar sobre incertidumbres...”

El hecho anterior puede hacer que “...las personas se vean limitadas, frente a una iniciativa o un aporte que pueda hacer un cambio en el proceso o en la forma de hacer las cosas. Se tiene muy buena gente en la parte de cargos medios y en la parte operativa pero lo que uno ve, es que las personas prefieren como callar más que expresar...”, aunque se hayan abierto más canales de comunicación y se esté concientizando “...que todas las personas sepan que ellas pueden aportar al mejoramiento de la empresa...” el flujo de la información aún es vertical y se rige por los jerarquías establecidas en el organigrama organizacional.

Un aspecto que es importante resaltar es que aunque se sabe del potencial de la planeación estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales y la forma como se lleva a cabo es reconocida al interior de la empresa como una práctica innovadora, en ocasiones puede sentirse como una estrategia “...muy rígida y eso no permite que fluya correctamente...”; “...en este momento y siendo muy consientes somos muy lentos, somos muy lentos en decisiones y a veces somos muy apresurados en decisiones. En estos momentos somos limitados en esa parte y hay veces si nos vemos trancados, lo que a veces lo restringe a uno para proponer mejoras a los procesos de innovación...”

“...Yo diría que hay problemas en los procesos y hay muchos atranconcitos...”
probablemente porque “...no se tienen las personas con la exclusividad que se necesita para

hacer ese trabajo, entonces cuando no se tiene a las personas concentradas en esas actividades sino que el recurso es limitado y se tiene ocupado en muchas cosas termina no siendo impactante y efectivo...”

Desde la gerencia es donde se aprueban y se gestan las autorizaciones con respecto a las nuevas propuestas. Digamos que en este momento la gerencia es muy abierta a todo ese tipo de propuestas que generen, pues optimización en los procesos y que permita que todo tenga un óptimo rendimiento...” Más allá de que se vea que la planeación puede restarle celeridad a los procesos, el tema pasa más porque las propuestas que se presenten a la gerencia siempre deben estar debidamente aterrizadas y justificadas, y con un programa determinado que permita evaluar los resultados de acuerdo con los objetivos planteados. “...yo pienso que la empresa es muy flexible, de hecho una de las cosas que busca en este momento la empresa es diferenciarse tanto a nivel comercial, como generar productos que se diferencien de la compañía, generar procesos que se diferencien de la forma normal como se realizan en otras empresas. Ese concepto de diferenciación va directamente relacionado con factores de innovación implementados dentro de la empresa.

Otro aspecto importante es que la empresa está certificada con Buenas Prácticas de Manufactura lo que significa que los procesos han sido estandarizados y documentados. Existe gran cantidad de documentación, políticas, procedimientos y formatos que por ley deben utilizarse para demostrar la conformidad de los productos. Este puede ser otro impedimento que hace que las cosas y los cambios sean más fluidos:

Otra condición relevante importante que puede representar dificultad para gestionar los cambios es que usualmente las personas están acostumbradas a trabajar con tecnologías convencionales, siendo pocas las personas familiarizadas con Macintosh y con las aplicaciones de administración mencionadas en párrafos precedentes: “...Hay un tema muy especial y es que todas las personas digamos que somos muy reacias a las cosas nuevas y más aún, en niveles de tecnología entonces las personas en el momento que ingresan a un lugar y se encuentran con un equipo MAC, es que eso no lo enseñan, entonces las personas se bloquean. Entonces hay que tenerles mucha paciencia mientras que lo aprenden a manejar. El proceso de aprendizaje es demasiado traumático, pero después de que aprendan a manejar estas herramientas, realmente es muy importante y fluye muy bien la información...”

El departamento de recursos humanos es nuevo en la empresa y ha venido madurando estratégicamente para abordar, más que procesos de selección, inducción y entrenamiento, unas estrategias direccionadas al bienestar de los colaboradores a su formación y al desarrollo profesional.

En ese proceso aún le falta ser parte activa en el proceso de creación y generación de las condiciones para que comience a gestarse la cultura de la innovación transversal a la empresa. El tema de la cultura de la innovación es una “...tarea que le compete directamente a talento humano, apoyado mucho por las personas que ya tienen un concepto de innovación desarrollado; que saben de la importancia que significa tener una mentalidad innovadora en cada una de las personas...”

Así si “...desde talento humano se pudiera empezar a manejar una campaña de sensibilización sobre el tema innovador, apoyado siempre por personas que estén con el mapa o el panorama

claro sobre lo que tiene que ver la innovación y el papel que representa la innovación para la empresa, se podría desarrollar algo bien interesante...”

8.8.2. Lenguaje común de la innovación: Lengua Franca de la Innovación

En la empresa no existe un lenguaje común en torno a la innovación “...No. Yo creo que hay falencias. Creo que de pronto el concepto de innovación, muchas personas lo pueden tener como un concepto para el cual se necesite tecnología de punta o para el cual se necesiten conocimientos demasiado técnicos para desarrollarla y también pueden haber áreas donde las personas pueden pensar que dentro de sus procesos operativos que se han realizado de esa misma manera durante muchos años, pues no necesitan innovación en sus procesos. Digamos que si hay una disyuntiva de pareceres y no hay un concepto estandarizado y general en cada una de las áreas”.

Con respecto al tema de la interpretación del término de innovación a excepción de unos pocos casos en los que se consideró la aplicación exitosa a nivel comercial “...para mi innovación sería crear productos sea de lo que sea, sea para la salud, sea para la industria, Y no, que supla las necesidades del consumidor (...) si cumple esas cosas eso es innovación (...) Innovación no es que yo me siente acá a pensar tal cosa, listo me salió la chispa de un producto maravilloso para las lagrimitas de los ojos y el producto es muy bueno listo lo ponemos en el mercado pero realmente cuál es mi target en este momento, cuál es mi público blanco y cuántas personas van a comprar ese producto...”; Para mi innovación es aquella práctica que tiene como conclusión o resultado final un producto o un servicio que tiene un valor agregado y que es diferente a lo que ya conocemos (...) Innovar puede marcar una tendencia en un mercado

específico...” “yo lo relaciono con todo ese conjunto de ideas que surgen en determinado momento y que permiten modificar o diseñar nuevos procesos o nuevos productos que revolucionan el mercado o revolucionan la forma en la que se hacen las cosas optimizando procesos y rendimientos al interior de la empresa...” o a nivel de rentabilidad y beneficios económicos “...Innovación es la capacidad que se tiene de convertir el conocimiento en dinero, es ese conocimiento para ofrecer productos o servicios que satisfacen una necesidad y que la gente está dispuesta a pagar por él...”; La mayoría de las respuestas fueron muy similares y muy enfocadas hacia hacer cosas nuevas, mejoradas, procesos nuevos, proyectos nuevos o mejorados, novedades, transformación, por ejemplo:

“... la innovación no sé si sea una actividad pero es como un acto a través del cual podemos o mejorar o transformar un proceso o un producto...”; “... Innovación considero que es un proceso de cambio, innovación es algo nuevo, innovación es rediseñar, reestructurar, modificar todas esas palabras en conjunto el resultado final que es obtener algo es innovación...”; “...Para mí la innovación es como ir haciendo un cambio en lo que se tiene ya sea un producto, un servicio que vendría como de que cómo mejorarlo no de echarlo hacia atrás sino de mejorarlo...”; “... Es todo aquello que genere un conocimiento o un producto a través de un proceso nuevo que no se conozca hasta el momento...”; “...Es presentar proyectos o productos mejorados o nuevos, la palabra lo dice, es presentar novedades para u artículo o un producto en general...”; “...pues a nivel tecnológico para mi es sacar productos o niveles de seguridad o de trabajo nuevos...”; “... con lo que asocio la palabra es a nuevo, es una propuesta nueva...”; “...Es mejorar algún procedimiento, algún método o algún proceso y también optimizarlo...”; “...Es como sacar un producto o algo que impacte en la comunidad...”; “es hacer cosas nuevas, buscar

siempre hacer cosas nuevas, mejoradas y buscar perfeccionar siempre algo que no exista o algo que pueda ser mejor”.

Contrario a lo que podría esperarse, las definiciones de innovación que hicieran alusión a conceptos como crecimiento económico, aplicación exitosa a nivel comercial, ventajas competitivas, introducción satisfactoria, representativa y sostenible en el mercado, no fueron las que más prevalecieron.

Lo anterior significa que el concepto innovación para las personas entrevistadas ha sido aprendido en las vivencias cotidianas más que en un aprendizaje centralizado al interior de la empresa y por ende si bien las definiciones no están erradas, puede decirse que si están incompletas, pues la innovación no tienen lugar sino persigue beneficios económicos e impactos en el mercado bien sea por la reducción de costos gracias a la innovación en procesos, la generación de valor agregado con la innovación de producto, la optimización de recursos y tiempos gracias a modelos administrativos innovadores o la puesta en la manos del cliente, de productos gracias a nuevos modelos de comercialización.

En los departamentos de mercadeo e innovación la conceptualización del término incluyo “productos que revolucionen el mercado” y “convertir el conocimiento en plata”

Los conceptos de -innovación radical e innovación incremental- no eran muy familiares para las personas y en general, y quienes se atrevieron a darle un significado a cada término, fue más por discernimiento etimológico: “Lo que yo puedo inferir es que innovación radical es un cambio muy brusco, un cambio muy fuerte, un cambio muy grande, Incremental podría ser algo gradual que va paulatinamente mejorando, cambiando”... . “los conceptos definitivamente no los

identifico pero haciendo la lógica de las palabras, una incremental pudiera ser ese tipo de innovación que aporte valor a algo que ya de por sí tiene un valor, y una innovación radical es algo que parte de cero. Lo digo desde la praxis de las palabras pero no conozco los términos”....
“No. No diferencio entre los dos”....

Por otra parte el término de -investigación y desarrollo- se interpretó en general como algo diferente a innovación pero que hace parte de la misma “...A mí me parece que un concepto innovador necesita de un buen desarrollo. Son conceptos que son conexos y complementarios...”
“el tema de investigación aunque puede estar inmiscuido en el tema de innovación, no necesariamente es lo mismo porque uno puede investigar para aprender y profundizar en los temas sin que esto esté relacionado con algún producto en específico.”... La investigación y desarrollo es un proceso dentro de la innovación...” “...yo pienso que cuando se habla de investigación y desarrollo, son etapas preliminares, son etapas que van dentro de un proceso de innovación...”. “...Pienso que son diferentes pero complementarias si porque cuando hablamos de investigación y desarrollo estamos hablando de ir y consultar, mirar valga la redundancia ir a esa parte de investigación y meterse a destapar, probar de todo eso y cuando hablamos de innovación es que de eso que se investigó eso que se pudo desarrollar eso que se pudo encontrar ya es como llevarlo a implementarlo (...) Para mí la innovación es materializar toda esa etapa que se dio de investigación y desarrollo ya esa es la innovación...”; “...Investigación y desarrollo como yo lo considero es el tema de encontrar respuestas y soluciones a un problema determinado, sí, eso es investigación y desarrollo sin estar tan... pendiente del impacto que pueda tener el resultado (...)Innovación es como ese conocimiento que se adquiere ahí se le da una forma de un producto o un servicio que se puedan comercializar...”“... Para innovar se requiere

que también se aplique lo que se investigue, yo diría que la investigación y desarrollo hace parte de la innovación” ; “Creo que la una va de la mano con otra, pero a mi parecer no serían lo mismo, pero no tengo claro la definición de la una y la otra..” ; “...para uno innovar necesita investigar...”

La diferenciación de los conceptos es muy importante porque en realidad son diferentes, la tendencia que se encontró en las respuestas fue que para innovar se necesitaba hacer investigación y desarrollo, hecho que no es del todo cierto. Puede innovarse si se identifican oportunidades de mercado, si se hacen productos (sin que hayan surtido rigurosas etapas de investigación y desarrollo), incluso sencillos, que suplan una necesidad en el mercado, si se idean nuevos esquemas de trabajo, por ejemplo, etcétera.

Son mitos que la innovación sea una cuestión tecnológica, una cuestión de invención, un tema únicamente dirigido a los productos o a desarrollar productos nuevos, un proceso que tenga que pasar o ir de la mano exclusivamente de etapas de investigación y desarrollo. Como lo mencionara RAO y CHUAN (2012), la cuestión de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación) que tanto se ve en las convocatorias de fomento a la innovación empresarial emitidas por el Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación Colombiano – Colciencias– es una ecuación perversa porque sus elementos no tienen la obligación de viajar juntos.

Teóricamente, cómo se ha mencionado, la innovación es transversal en la empresa, es decir, a nivel organizacional, a nivel de mercado, a nivel de procesos y a nivel de productos, pero en Fito Medic’s la realidad es que “...en este momento no es transversal en la empresa...” en el

sentido en el que no se ha esparcido o divulgado en todos los ámbitos de la organización de una forma estratégicamente planeada. Lo que se algunos colaboradores piensan con respecto a la innovación es que ésta “...se presenta en todas las áreas de la empresa; innovación está desde la parte de gerencia, innovación está en la parte administrativa, innovación está en la parte de producción, pues desde cualquier lugar se puede presentar innovación no sólo en la elaboración de productos nuevos, sino en el tema de distribución, en el tema de tener un mejor servicio al cliente. Ahí se pueden presentar procesos de innovación no sólo desde la parte de producción...”

La innovación desde el punto de vista estratégico que ha sido organizacionalmente concebida y planeada está circunscrita a una “... parrilla de innovación donde hay unos productos a desarrollar y hay unos productos a mostrar, entonces eso se está trabajando desde el tema de innovación para la innovación del producto...”

En el ambiente laboral está que el tema de innovación surge “...como su nombre lo dice, el departamento de innovación y calidad...” “...Tenemos un innovador o una persona que lidera la parte de innovación y eso es claro y eso ayuda porque no todos tenemos como esa innovación en nosotros y siempre necesitamos una persona que conozca. Para eso se maneja un área de innovación...”

La innovación organizacional, más que ser un tema que se ha trabajado y está arraigado culturalmente en la compañía, es un proceso que se han ido desarrollado empíricamente por el crecimiento mismo de la empresa y por las estrategias organizacionales planteadas, que más que responder a una estrategia consolidada de innovación, implican cambios positivos para atender necesidades de los clientes y del mercado, generando una rentabilidad o beneficios y por ende,

terminan siendo innovación: “...yo creo que la innovación parte de cada departamento en sí dando respuesta como a las cosas que están planeadas, en la planeación estratégica...”

En la empresa se considera que la innovación se genera como “...la suma de muchas cosas ... yo no sé si habrá alguien tan brillante que haya llegado a crear un producto innovador donde no haya tenido nadie más...”, hecho que demuestra que la consolidación y fortalecimiento de equipos de trabajo es importante para alcanzar resultados innovadores, “...hay que mirarlo desde varios ángulos el tema de innovación no es simplemente en la mejora de un producto en su efectividad sino que se puede ver también en la forma de preparación hay muchos como muchos ángulos de vista un producto que se sigue haciendo con el mismo procedimiento lleva la misma formulación y todo y en que se puede innovar en la presentación...”

Para fortalecer los grupos “...tiene que haber una persona que dirija el tema, que pueda tener como la capacidad de coger todas las piezas y armarlas, cierto, y trabajar en un grupo de trabajo en donde se extraiga lo mejor de cada persona, entonces yo pienso que la persona que está liderando un proceso de esos tiene que ser un apersona muy muy objetiva, que pueda pararse, tener la capacidad de subirse al escenario y ver a todos los participantes desde más arriba o sea tiene que tener la capacidad de trascender para poder ver todas las opiniones de los demás y colocarlas en un contexto objetivo para lo que el resultado o sea lo que vayan a hacer tenga lo mejor de cada uno de esas cosas y que no se vaya a sesgar por su, por su propia idea porque a veces uno tiene ideas pero uno quiere algo de tal forma pero alguien le dice eso quedaría mejor de tal cosa, pero estoy tan sesgado por mi propia idea que no estoy viendo un aporte muy importante que me está haciendo alguien que me puede estar aportando algo a mi

producto a mi o a la idea que yo tenga servicio o lo que sea para que sean mucho mejor todavía...”

Los entrevistados consideran que en Fito Medic’s la innovación se da a nivel transversal y “...el tema de innovación no tiene que ir dedicado a sólo un producto sino también innovación a mejorar la calidad de vida del operario dentro de la empresa... teniendo en cuenta de que uno pasa casi todo el tiempo trabajando...”, pero circunscriben el surgimiento, la potencialización o canalización del tema de innovación en el departamento de innovación y calidad “... Debería estar centralizado en el departamento de innovación y calidad...” porque “...básicamente la innovación tiene su origen clave en un proceso que puede tener unos resultados tangibles que pueden llegar a generar productos innovadores.

Esto no es del todo preciso porque como se ha explicado la innovación no sólo sucede a nivel de productos, no tiene que tener componentes tecnológicos inmiscuidos, y no tiene que viajar de la mano con investigación y desarrollo.

Aún hace falta que se involucren todos los departamentos en el tema de la innovación empresarial y que se integren de tal forma que se generen nuevas ideas que puedan materializarse para generar valor. “...tenemos un área destinada para la innovación que responde a los desarrollos solicitados por la gerencia y que es como de donde parte el tema de innovación, sin embargo” “...yo creería que si se hace como un lanzamiento (por así decirlo) de innovación en la compañía, podemos hacer un ejercicio interesante y (...) es más, a la parte comercial (diría yo), no se le ha hablado de innovación y ahí yo creo que habría una situación interesante para ver cómo se puede involucrar la parte de innovación, con lo que tenemos actualmente en la parte comercial...”

Aunque se considera que el tema de innovación debe ser transversal en la compañía, aún no está realmente formalizado y “...muchas veces los resultados y las implementaciones que hacemos no las sacamos a luz, o no se pueden ver reflejadas en una parte donde la gente se dé cuenta de esto y pasa como si no se hiciera nada.

Cuando hablamos de innovación es un tema de estar mostrando, estar mostrando que la gente se interese, que la gente vea que es proponiéndose y si le da un poquito más de sentido a lo que hace y se pregunta por qué, puede llegar a mejorar su proceso y obviamente la más beneficiada en este sentido sería la compañía aparte del reto personal que uno tenga como la satisfacción de que esa tilde del nombre de Fito Medic’s se la puse yo...”

8.8.3. **Priorización y planificación de la innovación organizacional a nivel transversal.**

La innovación a nivel transversal “...es importante dentro de la organización, pero no es una prioridad...”. Para la compañía es importante lograr unos beneficios y alcanzar una madurez y consolidación previas a la construcción y formalización de un proceso de innovación, que abarque todas las áreas de la empresa: “... creo que no es algo que se tenga como prioridad dentro de la empresa, implementar conceptos de innovación en todas la áreas, pero creo que va encaminada a lograrlo...”. “...digamos que todo en la empresa se realiza o se ejecuta de acuerdo a prioridades y de acuerdo como a casos o experiencias anteriores, entonces digamos que si en un punto dado ellos ven o se concientizan que la innovación es una prioridad para la empresa, pues ellos obviamente van a decir que si...”

Algunas personas reconocen que con respecto a la innovación en Fito Medic’s, “El nivel de priorización es más o menos bajo, y aunque en la empresa “..La innovación es una bandera, prioridad como tal, no sabría decirle si para Fito Medic’s es indispensable...”

La innovación, “... Dentro del discurso de la compañía tiene una alta priorización y eso se ve reflejado en la misión y en la visión que se estableció para la compañía al igual que en el discurso comercial, pero ya en la realidad con respecto a los recursos, con respecto al trabajo como tal que se da en la compañía no. No tiene ese impacto.

En el discurso se maneja donde se tiene involucrado el tema de innovación como el deseo de ser una empresa innovadora y diferenciada, pero la realidad queda corto el discurso...”

Actualmente lo que es prioritario para la empresa es el desarrollo de productos o la innovación concebida desde el producto: “...La innovación es una prioridad para la gerencia y está focalizada principalmente como en el departamento de innovación y desarrollo...” “...aunque a veces hace falta que se destinen como más los tiempos para dedicarse al tema o que se generen los espacios, bien sea o desde la parte gerencial o que las mismas personas soliciten los espacios para que se puedan obtener como mejores resultados...”

Es importante que la empresa aprenda e introyecte que la innovación no surge en un departamento determinado y si se concibe uno como tal, este tiene que actuar como el lugar donde se lidere el tema y se gestione el aprendizaje a nivel de toda la organización, mas no como el único involucrado en la búsqueda de cosas nuevas que generen permanencia, participación y apertura de nuevos mercados.

Por otra parte en la empresa la innovación transversal “...no hace parte de la estrategia de la empresa, el tema de la innovación se aborda desde los diferentes departamentos más por querer hacer las cosas e ir implementando nuevas prácticas, más allá del hecho de que obedezca a una

estrategia...”. Este es “...un proceso de construcción donde se han ido dando paso para generar ese proceso de innovación, pero que aún está muy lejos de tener una estructura sólida (...) más a nivel de empresa, que es donde tendría que estar el tema de innovación; eso si es más complicado porque no hay una estructuración con un área de mercado, no hay una estructuración con el área comercial que busque las necesidades del cliente, que busque la información sobre el mercado para que desde la parte de producción demos respuesta a eso. El proceso de innovación como tal ha sido más intuición de algunas personas dentro de la compañía, que no un proceso estructurado para llegar a esos resultados...”

En la compañía aún no existen manuales de innovación (...No lo conozco. No se ha divulgado una política o un manual de innovación dentro de la compañía...), modelos de innovación transversal consolidados, procesos de innovación, políticas de innovación ni objetivos, de innovación. “si se tuviera una política de un proceso de innovación, realmente se tendría un esquema diferente y se trabajaría sobre eso: un programa de innovación se puede basar a partir de recursos de fomento, pero la empresa no ha tenido la estructura ni ha tenido el interés de fortalecer esos canales para constituir esos recursos de fomento y con los recursos propios de la empresa, si alcanza hacer unas cosas de innovación pero no con el soporte que se requiere...”

La concepción de que “... se han dicho objetivos, de hecho se han planteado digamos que dentro de la misma política de la misión y la visión, se ve a la innovación como un aspecto que puede fomentar ese desarrollo...” es una interpretación confusa e imprecisa.

Recordando la misión de Fito Medic's que dice "...Mejoramos la calidad de vida de nuestros colaboradores a través de la investigación y desarrollo de alternativas naturales..." y la visión "...a 2023 Fito Medic's será una empresa reconocida a nivel nacional por sus avances en el desarrollo de alternativas naturales más efectivas a partir de la investigación de plantas autóctonas dentro de una amplia red colaborativa..." puede observarse que en ellas no se contempla en sí el tema de innovación transversal estrictamente, porque investigación y desarrollo es un concepto diferente al concepto de innovación. Según RAO (2012) La innovación nace de una cierta inquietud inconformista que entiende que la realidad puede ser mejor y debe ser cambiada y por tanto nace del intelecto, de la mente, de las emociones. Mientras que la investigación es un trabajo científico de exploración y el desarrollo una actividad industrial, de proceso.

Para terminar, los colaboradores de todas las áreas no tienen muy claro que la innovación hace parte de todos y que como tal, todos pueden contribuir a generar cambios importantes, quizá porque aún no se ha concebido el tema de una forma estratégica para la organización "...no lo tienen claro porque (...) cada quien está pendiente del día a día y de las funciones y actividades que tiene que hacer en ese día a día pero no tiene claro eso...". A esto se le suma la ausencia de lo que en la literatura se denomina in CIO (Chief Innovation Officer) o gerente de la innovación empresarial que se encargue de transformar o llevar la empresa a un siguiente nivel en el tema de innovación: "...Digamos que una persona responsable es una persona que se dedique exclusivamente a hacer seguimiento a procesos de innovación y a buscar la innovación en todas las áreas de la empresa, (aunque lo ideal sería que no hubiera una persona encargada de eso sino que eso fuera algo inherente a cada uno de los cargos de la empresa), no la hay..."

8.8.4. Gestión de ideas.

La compañía aún no cuenta con un sistema o mecanismo de generación, captación, filtro, priorización y materialización de ideas potenciales, que puedan generarse a nivel interno en todos los departamentos de la empresa o a nivel externo gracias a la cooperación con actores externos. “...En estos momentos las ideas de innovación están partiendo de los accionistas, por un conocimiento del mercado...” que se obtiene gracias al contacto directo con los clientes de las tiendas de la empresa, o a través de lecturas de los consumidores en foros especializados a través de las redes sociales.

Con respecto a la innovación de producto se ha querido recabar información sistemática del mercado, del IMS, de las tiendas naturistas, captándola por medio de la fuerza comercial y de allí construir una matriz de desarrollos priorizada según las necesidades y los impactos en las ventas, pero “... realmente el hacer ha sido a partir de la intuición y el conocimiento del dueño de la compañía, que establece las necesidades del mercado a partir de su percepción...”

Para los entrevistados no es muy precisa la forma como surgen, ni como se materializan las ideas de innovación: para algunos “...la gerencia de la compañía y el departamento de desarrollo, son quienes han sido gestores de la innovación en la compañía...”, otros piensan que el proceso “... a veces es como una lluvia de ideas a nivel interdisciplinar, así de las ideas que trae el área comercial y dicen: ve hay un producto que está generando esto y esto, entonces se empieza a investigar y a trabajar en el tema (hablando como de la parte de productos). Ahí es donde yo veo que hay como una lluvia de ideas, pero ir a buscar, qué es, cómo es, cómo lo

hacen, qué es lo que tenemos y cómo lo podemos hacer, es un trabajo retador que hace el área de innovación y desarrollo...”

El área de innovación y calidad ha sido una gran promotora de la innovación en la empresa y en ella se ha procurado anclar el conocimiento en materia de innovación y generar los mecanismos para que la empresa se empiece a reconocer cuáles son las actividades innovadoras que realmente realiza, qué significan los conceptos y cómo pueden implementarse esquemas de innovación, teniendo en cuenta que aún está en sus inicios: Se encontraron respuestas que soportan la afirmación anterior: “...hay un departamento que es la Coordinación de Calidad. Dentro de calidad hay un área que tiene que ver con investigación y desarrollo y otra que tiene que ver con calidad como tal. Sobre la parte de investigación y desarrollo es donde yo sé que se trabaja con base en principios de innovación, pero no sé si es un departamento de innovación concreto de la compañía. Yo podría decir que es el departamento que más tiene relevancia en implementar factores de innovación, pero que no se dedica netamente a buscar estrategias de innovación o desarrollos innovadores para la empresa...” Las ideas “... yo pienso que eso surge en el departamento de innovación y también en la parte de comercial con la información que traen de afuera: que productos están digámoslo mandando el mercado en el sector o en el país...”

El tema de generación y recopilación de ideas provenientes de la cooperación con actores externos y/o la generación de ideas por parte de grupos de investigación, universidades, proveedores u otros, no existe formalmente en la compañía y aunque se han buscado acercamientos con estos actores aún es necesario generarlas, y consolidarlas: “He escuchado que

se han generado ayudas y convenios con entidades externas que pueden generar gana a gana, pero no lo tengo muy claro...”

Con respecto a la existencia de un sistema de generación, captación, filtro y promoción de ideas que conlleven a mejoramientos internos y externos potencialmente convertibles en innovación, la respuesta es unánime: “...Un mecanismo formal como de captación de ideas no está consolidado...”; “No existe un mecanismo, incluso no hay un objetivo de salir a captar ideas del mercado”; “...No. Desconozco totalmente ese punto. Hasta el momento diría que no lo hay. Si de pronto lo manejan, no sé cómo. A nivel tecnológico no lo hacen...”; “...En este momento no hay algo que sea como una política interna, en donde se diga voy a buscar esto por ejemplo, vamos hacer esto cada mes, vamos hacer esto, aquello o usted que haría en su proceso, como lo puede mejorar, como puede sustituir o que cree usted que está fallando...”

No es que las personas no sean creativas ni propositivas en sus puestos de trabajo, las ideas en ocasiones se dan y se llevan a cabo mejoras y soluciones pero lamentablemente la falla está más en la gestión organizada del proceso, porque “Cuando aquí se nos han presentado problemas yo creo que hemos hecho la solución pero nunca la dejamos establecida...”

Más allá de que no exista el sistema o mecanismo de gestión de ideas, los entrevistados reconocen en esta ausencia una falencia y una oportunidad de mejora grande en materia de innovación “...No, desafortunadamente eso no lo hay...”; “...yo creo que en eso si hay una falla porque muchas veces los muchachos dan alguna idea pero esa se queda ahí. No sé si es porque no se tiene un canal establecido para que esa idea llegue a manos de la gerencia digámoslo así, o no están establecido como decirles: - es que vea si usted tiene una idea hállese aquí con esta persona, quien la va a transmitir a la gerencia y así se va a canalizar. De pronto lo que no se ha

dado es la capacitación a las personas, para que tengan el conocimiento de cómo canalizar esa idea...”

La carencia de un sistema de gestión de ideas en la compañía, puede generar dos cosas: La primera que no se potencialice ni se inste o estimule a las personas para que sean creativas, propositivas y pensantes en sus puestos de trabajo y por ende se pierdan oportunidades potenciales que pueden estar en la cabeza de cada uno de los colaboradores, y segundo, que ante la imposibilidad de gestionarlas adecuadamente, las personas se cansen de que sus propuestas no sean tenidas en cuenta o no se generen los beneficios sobre los procesos, los productos, las prácticas de trabajo y en su calidad de vida misma “...Todo el tiempo me he encontrado con personas que dicen “qué bueno hacer esto... esto se puede cambiar, esto podría ser diferente, podría mejorarse, es interesante...”. Esto generalmente sucede cuando las personas están nuevas en un cargo y el ímpetu se va diluyendo a través del tiempo debido, a como se ha dicho la carencia de un sistema de gestión de ideas.

8.8.5. Innovación abierta. Cooperación con actores externos.

Aunque la compañía se ha acercado y ha buscado alianzas con clúster, empresas y universidades y ha participado en convocatorias emitidas por el Departamento de Ciencia Tecnología e Innovación, Colciencias y pese a que se tiene una función dentro de la compañía encargada de gestionar estas relaciones y revisar las convocatorias de las entidades que cofinancian ciencia, tecnología e innovación, el proceso aún es inmaduro y el “...impacto que han tenido esas relaciones, no ha sido muy claro, porque (...) nos damos cuenta en que está la compañía en materia de innovación...”, siendo necesario darle más fortaleza.

El hecho que la compañía esté constituida como persona natural, ha hecho que se pierdan oportunidades con los actores externos y por eso, entre otras cosas “... vamos hacer un cambio para el año entrante y es hacer una transición de persona natural a persona jurídica. ... para ya pasar a persona jurídica yo diría que el tema ya cumpliría otros requisitos que básicamente, han sido esos punticos, los que nos han frenado para continuar en algunos procesos importantes con alguno entes, no...”

En la empresa se han hecho “...ejercicios externos y se escribieron algunos proyectos. Inicialmente se trató de ubicar a algunas personas, pero ese contacto tampoco siguió y el proceso se paró bastante...”, por lo que en el trabajo conjunto con universidades, centros o grupos de investigación, deben construirse relaciones de largo plazo y que sean ganadoras para todas las partes. Este “...Es un trabajo en el que se tiene que generar confianza y que se tiene que hacer progresivamente para adelantar ese trabajo. Hay que empezar a buscar alternativas de negociación...”, para que no se quede “...simplemente en una presentación de la empresa a esas a esos grupos de investigación...”, sin que se concreten cosas.

No se puede creer que “... los grupos de investigación, la empresa, las empresas o las comunidades se van abrir a entregar un conocimiento que ellos tienen, sólo por el hecho de usted presentarse. Eso así no funciona. Se tiene que hacer un trabajo de confianza, de creación de un ambiente adecuado para poder llegar a hacer ese trabajo conjunto y eso no se hace de la noche a la mañana. Eso significa una apuesta a largo plazo eh en el tema de innovación...”

Cuando se habla de una apuesta a largo plazo es necesario ser conscientes del papel que juega la empresa, y el papel que tienen las universidades, porque en ocasiones “...la universidad

investiga lo que el investigador quiere y no las necesidades del mercado; los tiempos de la empresa son muy diferentes a los tiempos de la universidad, entonces la empresa cuando tiene un requerimiento (o necesidades) espera que sea resuelto en el menor tiempo posible (a veces de horas) mientras que los tiempos de la academia son completamente distintos y allá las cosas funcionan a nivel de semestres. Ahí es donde... no encajan las necesidades de uno y del otro cuando son proyectos a corto plazo.

Con las universidades lo que pueden establecerse son proyectos a largo plazo y pensar en una investigación con una proyección de resultados a dos años y entonces ahí se podría generar estas relaciones...”

En un esquema de trabajo de la inmediatez y de desarrollos rápidos que requieren resultados de horas, días o semanas, no hay un espacio fuerte en el que se pueda hacer partícipe a la universidad, lo que significa que es importante atacar los dos frentes: los desarrollos de corto plazo que exige el mercado, y los desarrollos de largo plazo en los cuales se creen relaciones con los actores externos.

Con respecto a los proveedores, quienes “...pueden aportarle mucho al área de innovación...”; “...se trabaja para la consecución de materias primas diferenciadas, sin embargo “... se tiene un riesgo grande porque esas materias primas no van a ser exclusivas sino que son para el portafolio que ofrece ese proveedor a nosotros y a la competencia...”.

Fito Medic’s aún es una empresa que “...todavía trabaja buscando mucho la disminución de los costos, quien le da el mejor precio, etc. Los proveedores no están involucrados en el proceso

de innovación, más allá de Aromáticos de Occidente y eso porque ellos han sido muy insistentes en el tema...”

Es necesario fortalecer las relaciones para trabajar conjuntamente en proyectos que sean mutuamente beneficiosos pues “...los mecanismos están pero no se aplican correctamente como se debiera, porque hay veces que se tienen muchas materias primas pero no se da la retroalimentación...”.

Cuando se realicen desarrollos e innovaciones de producto es vital hacer partícipes a los proveedores de todo el proceso (obviamente salvaguardando la información confidencial que se genere) y retroalimentarlos sobre los procesos de innovaciones de producto, las experiencias en las aplicaciones de las materias primas e insumos, la retroalimentación con los resultados de estudios clínicos y de efectividad, etcétera.

Estas acciones devendrán en la construcción de relaciones sólidas y estrechas que potencialicen el proceso.

Los clientes de maquila no se inmiscuyen en estos procesos y con ellos “... Se trabaja a partir de una propuesta, nosotros desarrollamos pero no ha habido sociedad entre ambos, para desarrollar...” y con los clientes consumidores finales, aún existe un modelo muy tradicional, porque con lo que se identifica en el mercado a través de las redes sociales y de las tiendas de la compañía, la compañía diseña y desarrolla productos más allá de que ellos sean parte activa del proceso de innovación.

8.8.6. Conocimiento de la competencia y el mercado.

El fundador, las directivas y la parte comercial conocen suficientemente la competencia “...usted ve laboratorios que son muy fuertes: algunos que son comercialmente muy buenos: usted ve Natural Freshly quienes son fuertes en eso. Ve otros que a nivel de investigación y de todas esas cosas ha sido fuertes como son Labfarvé. Ellos por ejemplo tienen su universidad y se dedican hacer, por ejemplo, cosas de investigación (van muy a la mano con las universidades), pero comercialmente usted no los ve como tan fuertes. Ve otros laboratorios que a nivel de producción por ejemplo funcionan muy bien, por ejemplo Funat; aunque ellos en el tema comercialización sacaron un tema de franquicias muy fuerte que los saco adelante...”... ellos “...tienen productos de características muy parecidas a los nuestros. No es contratipo, pero compite con nosotros Hakin de Francia, porque Hakin de Francia tiene esa connotación son productos homeopáticos y a veces son productos que se convierten en reemplazantes de los productos nuestros...”

“...En este momento la competencia son laboratorios, laboratorios que quizás no están ubicados geográficamente acá en el departamento, pero que desarrollan productos que satisfacen necesidades del mercado muy similares a los productos que elabora Fito Medic’s. En este momento podrían estar Laboratorios Delfos, Laboratorios Velezgo, Laboratorios como Medicamentos Dr. Rojas, Pues a veces no son laboratorios como tal, pero si son distribuidores entonces a nivel comercial si terminan siendo competidores. Están también Natural Freshly, Healthy América, Laboratorios La Santé, algunos de ellos que también desarrollan productos naturales y que los comercializan pues en el mismo mercado, aun mismo target de mercado que tiene Fito Medic’s...” “...Sé que en estos momentos en el mercado de productos naturales el líder de productos naturales en Colombia es Healthy de América que es una empresa que llegó

hace como cinco años, una empresa relativamente joven en el mercado y se posicionó como la primera empresa con productos importados con forma farmacéutica diferente: el softgel...

Más allá del fundador de la empresa, de los cargos gerenciales relacionados con la parte comercial, y de uno u otro colaborador que por sus funciones se ha empapado más del tema, en la compañía no existe un estrategia formal que le permita a la empresa tener conocimiento generalizado y profundo de la competencia a nivel de compañía, siendo este un aspecto importante que requiere fortalecerse desde la parte comercial y de mercadeo, de tal forma que toda la empresa tenga una orientación real al mercado, un enfoque directo al cliente, y sepa diferenciar claramente, cuáles son los aspectos positivos que Fito Medic's hace mejor y cuáles requiere aprender de los competidores para fortalecer su participación en el mercado.

En general los colaboradores de todos los niveles expresaron: “...conozco muy poco hace no más de 10 meses nos pudieron mostrar un comparativo con los otros laboratorios a nivel nacional que tienen más nombre, y hasta inclusive nos mostraron uno internacional comparando donde se quería llegar: pero que yo conozca cómo es que hacen o no hacen no...”; “...Los he oído mentar pero no los tengo en la cabeza. Por lo que es difícil saber qué hacemos nosotros mejor que ellos...”; “...En el momento no tengo conocimiento de que hacen diferente...”; “...La competencia directa no recuerdo. Creo que la competencia son todos los laboratorios que tienen productos naturales como Asonatura, por nombrar ese que es el que recuerdo en este momento...”

Por otra parte el mecanismo de recopilar información del mercado que se ha comentado a través de las tiendas y de las redes sociales, no está completamente formalizado al interior de la empresa y el “...departamento de mercadeo se encarga más de las labores de promoción, que de

recabar esa información como tal para hacer un análisis de mercado, hacer estudios de mercado, estudios de factibilidad, etc..”; “...

La falta o de conocimiento transversal en el mercado y de la forma como se mueven y se comercializan otros productos del sector en el que se mueve Fito Medic's puede hacer que la empresa pierda competencia y celeridad para darle respuestas a los clientes, pues en un campo naciente y con todo el potencial para innovar con nuevos productos o esquemas, la prontitud puede llegar a ser un factor muy importante. De varios competidores “...hay un componente comercial y es que algunos tiene una fuerza comercial mucho más grande...” y “...siendo nosotros muy juiciosos, pudiéramos llegar a ser más agresivos en ese aspecto...”

Existen competidores que tienen mecanismos comerciales más ágiles y proclamas de mercadeo más agresivas que Fito Medic's, mientras que la percepción de algunos entrevistados es que “...la empresa no es ágil para eso. Los tiempos de la empresa son dinámicos y ágiles con respecto a los tiempos de la academia por ejemplo, pero con respecto a otras empresas del mismo sector en que nosotros trabajamos no, no es ágil...”

Recordando las premisas de la innovación que rezan que ésta no existe si no tiene o genera impactos en el mercado, o de otra forma, que es el mercado quien valida la innovación; se hace muy importante volcar a la empresa hacia el mercado, a conocer la competencia y mirar por el rabillo del ojo que es lo que están haciendo, cuáles son los nuevos lanzamientos de las empresas y cuál es la posición de los entes regulatorios con respecto a las solicitudes de la industria y del sector, lo cual se puede realizar revisando las actas que emite la Comisión Revisora de Productos Naturales del INVIMA.

Sin un direccionamiento total hacia el mercado, es posible que se sobredimensionen o se subestimen los requerimientos reales y potenciales (aquellos requisitos de los cuales, ni siquiera los clientes son conscientes) de los clientes, lo que pudiera dar lugar a que los productos terminen como simples desarrollos que entren a engrosar las atiborradas góndolas comerciales, sin una propuesta de valor realmente innovadora.

8.8.7. Aspectos presupuestales y financieros para la innovación.

La compañía cuenta con un departamento denominado innovación y desarrollo que es de donde, de la mano con la gerencia, se está comenzando a gestar la innovación en la compañía, tanto en la identificación de las actividades innovadoras que actualmente se realizan, la incorporación de conceptos de innovación, y la proyección de estrategias innovadoras en el cercano y mediano plazo.

Pese a lo anterior, en la compañía aún no está existe un presupuesto determinado para ejecutar actividades de innovación “...En estos momentos no está identificado...” el porcentaje de las utilidades dedicado exclusivamente a innovación: “...No es claro, o no lo conozco...”, ni a nivel de producto, ni a nivel organizacional, de mercadeo o de procesos: “... En este momento se busca el crecimiento de ventas a partir de rotación de productos y a partir de ampliación de canales de comercialización, pero no se tiene establecido un crecimiento en ventas a partir de producto nuevo, pues política como tal no se tiene establecida...”

Las inversiones se realizan de acuerdo con las necesidades específicas y los proyectos que vayan surgiendo más allá de un porcentaje de los recursos destinados exclusivamente a generar actividades de innovación: “...Así como recursos asignados a innovación como tal no está. Pues yo diría que prácticamente nada porque como no está desarrollado el tema, los presupuestos que maneja la compañía en un alto grado son para los procesos productivos y comerciales, que para mí son los ejes que en este momento visualiza la compañía...”

El hecho de que aún no se tenga una estructura consolidada de innovación puede ser una de las razones para que la parte financiera y presupuestal asociada a la misma aún sea inexistente y que la compañía sea reacia a invertir en proyectos de riesgo sin tener las certezas suficientes y las incertidumbres contraladas, mediante los modelos de planeación estratégica antes descritos.

La compañía “...es temerosa porque en las empresas pequeñas cualquier inversión significa mucho para el monto total de la empresa...”; y “... como toda compañía primero se piensa en las ganancias...”

La empresa puede estar dispuesta a invertir siempre y cuando se presenten proyectos claros debidamente planeados y justificados, con unos esquemas de tiempos y actividades secuenciales que permitan ejercer un control sobre las mismas, de tal forma que la variabilidad y el riesgo se lleven a un valor lo más cercano de cero.

De acuerdo con el modelo administrativo de la empresa y la planeación estratégica mediante la cual opera, este mecanismo de inversión pudiera parecer apropiado, pero en este punto debe recordarse que el la innovación implica cambio, variabilidad asociada al proceso, incertidumbre, posibilidades de éxito pero también de fracaso y por ende las inversión debe considerar estas

variables como parte intrínseca del proceso. “...cuando una empresa quiere innovar tiene que apostar y cuando una empresa apuesta tiene que estar sometido a dos cosas: o voy a ganar o voy a perder; pero yo nunca puedo pensar que siempre que voy a apostar voy a ganar siempre. Cuando hablo de perder es que de pronto por el camino que se escogió no fue el mejor o no se dieron los resultados que se tenían que dar, así que yo pienso que algo que debe asumir la empresa si quiera ganar...”

La asignación de un presupuesto definido para la innovación debería estar asociada a unos proyectos de innovación debidamente planeados, en los cuales se plantee desde el comienzo las posibilidades de éxito y de fracaso con detenimiento en un estudio detenido de lo que la empresa espera ganar en caso de éxito y de las inversiones que la empresa puede perder en caso de fracaso.

Ambos puntos deben estar fuertemente vinculados con los procesos de gestión de conocimiento para recopilar el aprendizaje de los casos de triunfo, pero más importante que esos, el conocimiento generado en una curva de aprendizaje cuando se generen fracasos.

Un aprendizaje sólido del cómo no se deben hacer las cosas (en casos de fracasos) puede ser más valioso que un aprendizaje somero obtenido de éxitos destellantes, y cuando esto se logra y se incorpora en la compañía, las inversiones perdidas no van a tener impactos tan significativos, en el largo plazo de la compañía.

8.8.8. Aspectos regulatorios de la industria.

En Colombia, la máxima entidad que regula los productos farmacéuticos es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA-, el cual fue creado a partir de la ley 100 de 1993.

El objeto legal del INVIMA es la ejecución de las políticas en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas, cosméticos, dispositivos y elementos médico-quirúrgicos, odontológicos, productos naturales homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico, y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva⁵.

No se puede desconocer que si bien el INVIMA “...Hay veces que limita mucho, a su vez esas exigencias hacen que las empresas avancen para poder acogerse a las normas...”
“...El INVIMA tiene como proclama el cuidado y la preservación de la salud de la comunidad y para eso está sobre seguro y anda sobre seguro con respecto a los procesos de nuevos productos y demás; un ejemplo de eso son los implantes para senos que vendía la empresa francesa, que resultaron con un problema técnico a nivel internacional, aquí en Colombia hubo demandas para el INVIMA por haberle dado registro a ese producto, porque supuestamente era un riesgo para la salud y por el hecho de tener un registro el ente regulatorio se convierte en responsable de eso, entonces ese tipo de cosas hacen que no sea la empresa fabricante sino que sea el estado el que tenga que responder por eso, lo que hace que el INVIMA sea supremamente temeroso de lo que aprueba o no aprueba porque la responsabilidad no recae directamente sobre la empresa que fabrica, sino sobre el estado, entonces eso significa que para que el INVIMA apruebe un producto nuevo, diferenciado, haya tenido que surtir un proceso bastante largo, que venga de

⁵ República de Colombia. Ministerio de Salud. Ley 100 de 1993 artículo 45.

plantas que estén muy reconocidas. Cuando hablamos de plantas nuevas o de combinaciones de plantas es un proceso bastante largo, tanto de aprobación por parte del INVIMA, como de recolección de la información para sustentarla al INVIMA, por parte de la empresa. Lo anterior hace que el portafolio de productos de productos que hay en el mercado, sean muy similares y sin productos diferenciados...”

Es bien importante la opinión anterior expresada por uno de los entrevistados, (haciendo la salvedad que en el caso de incumplimiento de los reglamentos técnicos o cuando se presentan problemas con los productos sometidos a control por parte del INVIMA, la empresa fabricante es responsable directa sobre las consecuencias de salud pública, incluso por encima del Estado), porque enmarca la posición controladora del INVIMA para salvaguardar la salud pública, que hace que en ocasiones exija requisitos más drásticos que los que realmente se requieren o que en ocasiones ni siquiera existen en países de referencia como Estados Unidos y la Unión Europea, lo que constituye un obstáculo gigante para la innovación y por ende una barrera para la industria de los productos naturales.

Para ilustrar lo anterior, recientemente el INVIMA fue sometido a un control político por parte del Congreso de la República en vista de las solicitudes emanadas por esa entidad relacionadas con los productos naturales y la industria naturista colombiana⁶.

Quizás por las razones expuestas, la mayoría de los colaboradores ven que el INVIMA “...A todas luces inhibe. Por una regulación excesiva, no es ajeno que la regulación en el mercado de naturales es demasiado estricta y eso mengua la intencionalidad de un buen trabajo

⁶ El Colombiano. Habrá debate sobre el control del Invima a productos naturales. Septiembre 14 de 2014.

de desarrollo y de innovación...” por lo que “...a veces somos coartados y limitados porque debemos implementar mucha cosa...”

“...El mercado tiene unas estructuras que desde el punto de vista de la norma no lo deja volver innovador (...) podríamos decir que el INVIMA antes no deja, porque hay que demostrarle al INVIMA científicamente, por “n” argumentos, de que determinado proceso está avalado por cantidades de entidades científicamente reconocidas. Así el proceso puede durar cualquier cantidad de años cualquier para que el INVIMA crea (entre comillas) de que esa innovación como tal es importante y que el resultado final va ser una ganancia para el usuario. Mientras tanto, el INVIMA le pone antes muchas trampas a ese proceso lo que hace que en últimas se pierda. Esa es una de las cosas de lo que hablamos ahorita: no hay mucha innovación porque cuando uno sale hacer algo novedoso, algo nuevo, algo innovador el INVIMA lo trunca en el sentido de que eso no está avalado, de que tiene que pasar por una comisión revisora, de que hay que darle muchas vueltas y en ese sentido lo que hacen las empresas es simplemente coger las copias del mercado y entonces en definitiva para la innovación el INVIMA no es una entidad laxa, sino que por lo contrario el proceso se ve entorpecido por la forma como están escritos algunos de sus requerimientos en la norma colombiana...”

A diferencia de Agencia Reguladora de Estados Unidos (Food and Drug Administration – FDA-), que en incontables ocasiones es citada como referencia por el INVIMA, e incluso en la legislación es tenida en cuenta como entidad de referencia, en el INVIMA, más allá de reglamentaciones o circulares coercitivas que salvaguarden además de la salud pública, la responsabilidad y el prestigio de la mencionada Entidad Reguladora Colombiana, no es común ver una propensión por apoyar procesos de innovación y facilitarle a las empresas los medios

para que pongan en el mercado productos seguros y eficaces que sean diferentes, y que realmente provengan de la biodiversidad colombiana: “...Digamos que en este caso concreto el INVIMA es una entidad que busca básicamente que se cumplan las normas y entonces no es un organismo que busque o que lleve a las empresas o las induzca a ir un poco más allá de cumplir con las normativas. El INVIMA viene en una visita o una auditoría buscando las cosas que pueden estar mal y que deben estar funcionando, pero ellos no tienen una conciencia de decir, vea esto lo pueden hacer así o así. Simplemente es un proceso de revisión y el foco de ellos es regular que todas las cosas estén conforme a los decretos establecidos por ley...”

En Estados Unidos existe una dependencia de la FDA denominada el Center for Drug Evaluation and Research (CDER) que además de asegurar que los productos sean seguros y efectivos para la población, emiten constantemente guías y lineamientos para la industria con el fin de orientar los procesos sanitarios que deben cumplirse para poner productos seguros en el mercado.

Se hace importante mencionar lo anterior, porque actualmente los productos compiten en mercados globalizados y si bien las regulaciones de los países son independientes, cuando en Colombia se toma como referencia en materia regulatoria a Estados Unidos, debería hacerse en su totalidad y no simplemente para “unas cosas sí” y “otras cosas no”, por ejemplo en el momento de poner en el mercado productos cosméticos: en Colombia los fabricantes de estos productos requieren Notificación Sanitaria Obligatoria emitida por el INVIMA (la cual es una especie de registro sanitario automático que debe obtener el fabricante, previo pago de las tasas exigidas por el INVIMA y la revisión documental del Formulario Único de Solicitud), mientras que en Estados Unidos, los fabricantes pueden colocar directamente sus cosméticos en el

mercado, sin necesidad de registros previos ni revisiones por parte de la FDA, siempre eso sí, ajustados a las normatividades y regulaciones del país del norte.

8.8.9. Recursos humanos, conocimiento y nivel de formación

En Fito Medic´s hay que fortalecer a los colaboradores generando el conocimiento, las habilidades y las características (con respecto a innovación hay que “...tratar de que todo el mundo la conozca, de hablar del tema, de presentarlo, de argumentarlo, porque tampoco se ha hecho mucho ruido y solamente se han dado algunos ensayos...”) para que la compañía pueda llegar a ser la empresa de productos naturales más innovadora del país: “...para volver a Fito Medic´s una de las empresas más innovadoras en productos naturales, tiene que haber un complemento: que se incorporen más personas que tengan una visión un poco más aterrizada sobre el tema de innovación y que tengan unos lineamientos y unos conceptos claros. Con lo que en este momento hay, con una capacitación y una concientización, se podría empezar a desarrollar ese tipo de reconocimiento...”

Las personas son el punto central de la innovación. En ellas es donde comienzan los procesos innovadores y hacia ellas mismas es donde están dirigidos. No hay innovación alguna que no sea para beneficiar a las personas y mejorar los niveles y la calidad de vida, pues son en últimas éstas, las que conforman el mercado pues hasta incluso, las empresas, están conformadas por personas.

“...Nosotros somos una pyme, una compañía pequeña. En ese sentido el área de innovación y desarrollo es un área que está creciendo, que se está conformando que apenas se está

consolidando y que necesitará llegar a una etapa de madurez en donde será necesario ampliar la planta de personal de esa área...”

En la empresa hay gente valiosa que tiene que potencializarse con formación a nivel interno y/o externo porque “...somos profesionales y que asumimos retos y los llevamos adelante pero la formación no es la suficiente...” y con la ayuda, por qué no, de nuevas personas que ayuden a fortalecer el proceso de innovación: “...yo creo que se necesitaría de pronto personal con una visión un poco más vasta, más amplia, sin demeritar el trabajo de los que ya están. Desde lo que yo pienso hay gente que se conforma sólo con -hasta aquí cumplí, no hay necesidad de hacer más...”

En la empresa aún no se han realizado capacitaciones (Apenas “... Se han dado algunas charlas pero realmente sin el impacto y la articulación necesarias...”), ni entrenamientos, ni talleres de creatividad, ni identificación de arquetipos creativos entre otras cosas y sólo “...lo que nosotros hemos hecho es preámbulos, pero realmente yo creo que si hay que empezar a trabajar mucho más en las personas (...). El día que nosotros como empresa tengamos una cultura y una mentalidad diferente en todos los niveles (desde la persona que hace las labores más básicas hasta las personas que hacer labores más complejas) la empresa puede llegar a explotar de una manera increíble, empieza a crecer a todos los niveles, y comienza inclusive la parte creativa a desarrollarse más...”

El conocimiento que tienen las personas es muy empírico y el tema se ha venido incorporando en la empresa, más que por una estrategia organizacional, por el interés de algunos

profesionales de implementar nuevos esquemas y llevar a la compañía a un nivel más elevado en materia de innovación. “... La innovación se ha tocado únicamente desde la parte de desarrollo y no más; ni siquiera producción tiene acceso a que se hable de la parte de innovación. Yo creo que es una estructura que esta únicamente en el organigrama para empezar a trabajarla, pero prácticamente no se conoce nada de innovación dentro de la compañía...”

A Fito Medic’s “... Le falta más recurso humano (sin decir que las personas que estamos en este momento no podemos aportar en innovación) ya que por la ocupación y la carga que se tiene en cada una de las áreas, muchas veces hacen que el poder llegar a obtener resultados sea muy tortuoso o muy lento (y lo digo entre comillas, en el buen sentido). Creo que falta más personal para que las verdaderas cabezas o grupos de investigación que se tengan, puedan dedicarse de lleno a esas actividades y yo creo que se tendría un resultado mucho más exitoso, porque en este momento como se dice nos toca barrer, trapear y sacudir al mismo tiempo, y eso es lo que nos deja unas tareas para lo último que no nos permiten seguir avanzando. Es muy importante que la empresa se concientice de eso y entonces podría llegar uno a implementar muchas cosas de mejora en los procesos, pero en este momento muchas veces se ve uno limitado por esos espacios...”

El tema de innovación “...es un reto muy grande porque digamos que hay empresas que ya tienen muchos avances, muchos adelantos, que trabajan con más personal, que tienen departamentos dedicados únicamente a desarrollar e implementar innovación en sus compañías, lo que hace que ya tengan un terreno abonado en el tema...”

De acuerdo con lo anterior, es prioritario que en la compañía se generen los tiempos y los mecanismos para que las personas puedan hacer altos en el camino (detenerse a pensar y proyectar las tareas más allá del día a día), para ver cómo pueden mejorar las cosas y hacerlas diferentes de una forma más eficiente, siendo esto aplicable a todos los procesos de la empresa “...deben generarse los espacios porque a veces con el día a día la gente no tiene tiempo para hacer otras actividades. Pienso que aquí tenemos gente muy buena pero deben generarse como los mecanismos para que puedan realizarse esos procesos, generar nuevos espacios que a veces son importantes, como otros ambientes y eso debe partir más desde una estrategia corporativa...”; adicionalmente se deben establecer mecanismos de priorización de actividades y proyectos porque en ocasiones “...se trabaja sobre las cosas urgentes y otras que aparecen en el día a día lo que hace que se vayan quedando cosas en el tiempo. Si las cosas no presentan la urgencia debida, se pueden quedar ahí encajonadas mientras se vuelven a tomar. Hay proyectos en los que nos hemos demorado dos, tres años para sacarlos adelante y cuando uno realmente ve el tiempo que le ha dedicado al proyecto, no es mucho, sino que son cosas que se extendido, por una parte porque no se tiene una capacidad instalada para atender todas las necesidades...” y por otra parte, quizás más importante, porque nos hace falta información, entrenamiento y metodologías que le permitan a las personas diferenciar entre lo urgente y lo importante, lo que debe realizarse y lo que debe descartarse, y lo estratégico de lo irrelevante: “...a veces hay mucha sobrecarga laboral, entonces eso de pronto limita a las personas para que se enfoquen en una sola cosa y puedan dar lo mejor, porque a veces no saben a dónde darle primero...”

Analizado todo el contexto expuesto y habiendo identificado las oportunidades que la empresa tiene para implementar nuevas prácticas que la ayuden a fortalecer sus procesos de

innovación, hay que plasmar que esto es un proceso que deberá planearse adecuadamente y que los resultados no se alcanzarán de la noche a la mañana, ni en un corto plazo. “...las cosas se van dando a medida que la empresa va creciendo, y creo que esa es razón natural de las cosas el personal que hay en estos momentos yo creo que es el ideal cierto, pero hay que fortalecer la estructura directiva a los otros niveles y así en su momento, se van a dar cosas mucho mejores. Todo se va dando a su paso, porque en esta vida todo es un proceso y las empresas no son ajenas a eso...”

8.8.10. Incentivos y reconocimientos a la innovación

En Fito Medic’s no existen incentivos ni reconocimientos a la innovación o a las ideas que la generen, y lo más que puede inhibir la creatividad y minar el pro positivismo de las personas es que “..las directivas no se dan cuenta de los mejoramientos que se hacen (que no impliquen recursos onerosos). Ellos normalmente no se dan cuenta y ese es un tema que es más de metodología: de implementar una metodología...”

Cuando se presentan ideas o propuestas de mejoramiento “...simplemente se toman como parte del trabajo pero no hay mecanismo de retroalimentación sobre eso, lo que hace que las personas prefieran callar y no expresar nuevas iniciativas. Uno escucha ideas muy interesantes donde la persona prefiere no presentarlas como una idea correcta porque no hay ese mecanismo para volverlas viables...”, así Las ideas “...que se desarrollan al interior del laboratorio generan reconocimiento informal por los líderes de los procesos, pero no existe una dádiva, o un reconocimiento diferente a eso...”

La opinión de los entrevistados con respecto al reconocimiento (que puede ser económico o no) es muy similar porque creen que eso hace que las personas se sientan valoradas y que su trabajo es útil y tenido en cuenta. “...con respecto al tema de incentivos pienso que este es un tema más de motivación del personal porque las personas responden o a diferentes cosas, por ejemplo: a algunas personas les gusta que les reconozcan su trabajo, a otras personas les gusta que les den descanso, a mi por ejemplo me gusta es que me paguen y entonces ese es un tema que depende de cada persona...”

En la empresa “... pienso que falta ese tema de motivación. Todo no puede ser plata pero de pronto puede tener una cartelera y decir que con la idea de pepito Pérez logramos X implementación. Algo donde simplemente pueda verse como reflejado ahí, independientemente de que se obtenga un día de descanso, una circular, o 5000 pesos. El hecho de uno verse reflejado ahí es un tema que pienso, motivaría mucho y aquí no se ve...”

El hecho de que aún no exista un sistema formal de gestión de ideas, hace que sea menos probable la existencia un programa que incentive su generación e implementación: “..., no se tiene como un centro de recolección de información para las ideas que salen de un mismo cargo, o de un mismo puesto de trabajo. Estas a veces si se implementan, pero digamos que las personas permanecen en el anonimato porque no hay un concepto claro al respecto. Si ni siquiera hay un reconocimiento a esas personas ni se identifican claramente para decir: ese proceso lo implementó fulanito de tal, en tal fecha y tuvo este alcance, permitiendo un rendimiento para la empresa de este tipo, o la disminución los tiempos de producción o los tiempos de elaboración de esto, se lograron estas cosas, etc... Aunado a que no hay un conjunto de indicadores o un

conjunto de personas asociadas a esos factores de éxito en los procesos, mucho menos van a haber incentivos...”

8.9. Propuesta de buenas prácticas que conlleven a mejorar la gestión de la innovación en Fito Medic’s.

8.9.1. Centrar estrategias organizacionales en las personas:

- *Mejorar las condiciones personales y laborales de los colaboradores*

Antes de comenzar a crear un clima de innovación, una cultura de la innovación, una lengua franca de la innovación, es muy importante que la empresa genere estrategias y políticas que redunden en el bienestar de los colaboradores de la organización y de sus familias.

La empresa debería verificar las condiciones que la pueden hacer en materia laboral, diferente a otras empresas de las mismas características y revisar si las remuneraciones, el sistema de contratación, los horarios laborales, y la gestión de los mismos contribuye a que las personas sientan que Fito Medic’s es un gran lugar para trabajar.

Las iniciativas para mejorar las relaciones laborales con los colaboradores deberán perseguir el objetivo de generar compromiso a todos los niveles, de tal forma que se creen relaciones más fuertes que las que se establecen por medio de los contratos de ley, y que las personas sientan que también crecen personal, laboral y económicamente a medida que la organización se proyecta.

El apoyar la formación de sus empleados es muy importante, pero más importante es que esa formación sea valorada y reconocida a la hora de generar ascensos y puestos de trabajo con mayor responsabilidad y remuneración, porque si bien es importante contar con talento humano externo para potencializar la organización, el que se forma y se reconoce al interior puede generar relaciones más sólidas.

En este aspecto, el rol del departamento de talento humano es muy importante y su sensibilización hacia los colaboradores es vital: la orientación hacia el bienestar (de la misma forma en la que se centraliza en el desempeño), hacia los planes carrera y de desarrollo laboral y a la salud y seguridad de las personas generando incluso espacios de esparcimiento o pausas activas en los momentos propicios, puede contribuir a este aspecto. Es muy importante que las personas sientan que su labor es importante.

La compañía debería generar programas o estrategias de motivación laboral, mejorando las condiciones de los lugares de trabajo y esto parte desde las altas directivas, pero también tiene que involucrar a los otros gerentes, coordinadores y líderes que tienen a su cargo personal.

Esta motivación debería explicarse como algo que va en doble vía, pues también es importante que las personas ejecuten de forma apropiada sus actividades para que la motivación sea recíproca. Debiera buscarse el mecanismo para seguir aplanando la estructura organizacional para que las cosas y la información tengan más fluidez y finalmente es importante que la compañía identifique los elementos y los talentos ocultos para potencializarlos, hacerlos crecer a la par de la organización y retenerlos.

Son las personas las que hacen la innovación por lo cual, la motivación de las mismas es un mecanismo directo para obtener productos y servicios diferenciados e innovadores.

- *Escuchar a las personas.*

La innovación empieza en las personas y por esta única razón es importante

“...Contar con la opinión de muchas más personas o al menos con las sugerencias del cliente interno y externo...”.

La anterior respuesta permite pensar que las personas de todos los niveles de la empresa puede que sean oídas pero no escuchadas y esto último se puede generar o porque en ocasiones sus aportes no se gestionan de una manera eficaz por la falta de mecanismos, o porque en otras, los requisitos para presentar propuestas son exhaustivos y estos se dilatan en el tiempo, lo que hace que los colaboradores puedan preferir permanecer callados o al margen.

La organización debe procurar abrirse a las personas, escucharlas, tenerlas en cuenta y valorar sus aportes en los términos que de acuerdo con las posibilidades la empresa determine, pero eso sí, siempre dando los reconocimientos y las retroalimentaciones del caso.

Cuando las personas no sienten que su trabajo tiene impacto para la empresa, que no alcanzan a dimensionar la importancia que éste tiene para alcanzar los objetivos organizacionales, o peor aún, es subvalorado por compañeros y jefes, el resultado es una monotonía en el quehacer, una falta de pro-positivismo y un status quo laboral.

En materia de innovación el status quo es algo que debe evitarse a toda costa.

- *Sensibilizar y capacitar a la organización con respecto a la innovación*

Para incorporar esquemas, estrategias, modelos y una cultura de la innovación, es importante que la empresa se sensibilice hacia el tema y es vital que esta sensibilización parta desde la parte más alta del organigrama.

La innovación es algo transversal que se va construyendo a través del tiempo, y que como disciplina que es, también se aprende a conocer y a gestionar adecuadamente.

Es un error pensar que innovación es desarrollo únicamente o que está ligada a la investigación, como también lo es pensar que ésta puede existir sin una vocación fuerte de mercado: “...lo que no va ahorita es que la parte de desarrollo, de reformulaciones puntuales se estén generando a la par con la innovación, porque lo uno le quita potencia a la otra... yo creo que sería que el proceso innovador fuera transversal y que el proceso de desarrollo como se está viviendo en este momento esté dentro de este proceso...”

Esperar llegar hasta un punto determinado de crecimiento, para ahí si comenzar a empezar a implementar procesos de innovación al interior de la empresa, es perder tiempo en la carrera por el mercado. Como decía un entrevistado “...Todo en la vida es un proceso...” pero este debe comenzarse lo antes posible.

La sensibilización hacia la innovación se puede alcanzar por medio de la capacitación y el entrenamiento continuado, dentro de los cuales realizar talleres de creatividad y

contar por qué no, con la ayuda de asesores externos o de entrenamiento especializado puede ayudar a acelerar el proceso.

Durante las entrevistas quedó claro que los conceptos relacionados con la innovación no son homogéneos y en ocasiones son imprecisos.

No se puede gestionar algo, sin haber bajado el tema a un punto de claro entendimiento o de otra forma, no se puede administrar algo que se desconoce.

La capacitación sumada a unas políticas de innovación claras y alentadas por la gerencia de la empresa permitirán la creación de un lenguaje de la innovación o una lengua franca, que puede ser uno de los motores de la cultura de la innovación. Esto puede propiciar que se alcance lo que en otras facetas también busca la empresa y es que los colaboradores se vuelvan innovadores y estrategas.

“...mientras no se tenga claro que la innovación es una cosa, que el desarrollo es otra cosa, que el estudio de un desarrollo de un producto dura tres, cuatro, cinco y hasta seis meses, un año, año y medio o dos años... entonces desde ahí no se podría hacer mucho porque siempre va a entrar a chocar en el sentido de que necesitamos unas cosas inmediatas, necesitamos unos resultados para mañana y eso no es innovación...”

La ignorancia y el desconocimiento es una de las principales barreras a superar y por eso es fundamental entrenar al equipo de trabajo en materia de innovación, porque

“...hay cosas en las que uno puede identificar problemas que la mayoría no conocen...”

8.9.2. Crear una cultura de la innovación

El foco en las personas, la sensibilización hacia la innovación, la capacitación constante y estructurada relacionada con innovación, el escuchar a las personas y fortalecer la retroalimentación y el reconocimiento a los aportes positivos, el identificar que el cambio y el “caos” hacen parte de la innovación, le permitirá a la empresa comenzar a estructurar una metodología de trabajo complementaria a la que se tiene. La planeación estratégica es muy importante, y en este punto una propuesta innovadora que la empresa debería implementar, es cómo hacerla más flexible de tal forma que siga dirigida a macro-objetivos de alto impacto pero considere la posibilidad de variación. Recordemos que Para Nagano (2014) las dos principales áreas que participan en la construcción de un medioambiente innovador son a) las prácticas de direccionamiento de la gente, expresadas a través de las políticas de gerenciamiento de los recursos humanos y los estilos de liderazgo ejercidos por los líderes de los equipos y b) la orientación estratégica a la innovación. Estas dos dimensiones son responsables de crear una cultura conducente a la innovación: flexible, diversificada, tolerante al riesgo y a la incertidumbre, garante de la autonomía suficiente que estimule la creatividad y reconozca la innovación como un valor organizacional⁷.

La compañía debe comenzar a crear una cultura de la innovación comenzando mejorar los esquemas de administración del talento humano (que en realidad esta mera práctica podría llegar a considerarse una innovación organizacional, dependiendo del alcance y del impacto de los cambios generados en la empresa), por sensibilizar a las personas en materia de innovación; lo

⁷ NAGANO, M. *, STEFANOVITZ, J. VICK, T. Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management*. 33 (2014) 63–92

cual incluye una capacitación planeada y continuada en temas que también involucren la creatividad; la generación de un idioma de innovación al interior de la empresa, pues sobre el lenguaje común y las definiciones propias de lo que significa el éxito para la empresa, se van a soportar las políticas de innovación, los esquemas de desarrollo de los equipos de trabajo, los mecanismos de promoción, gestión y reconocimiento de ideas y la administración financiera de la innovación, que facilite la toma de decisiones de inversión en nuevos proyectos.

8.9.3. **Mejorar la gestión del conocimiento.**

Existe una fuerte relación entre el desempeño de una organización y la gestión del conocimiento⁸.

El concepto de gestión del conocimiento ha emergido para soportar a las organizaciones en lo que es la creación, la distribución y la gestión del conocimiento al interior de la empresa. Este concepto puede definirse como la práctica de usar el conocimiento de una forma temprana, para tomar decisiones que afecten el desempeño actual y futuro de la organización⁹.

El conocimiento, siendo un activo intangible, es muy difícil de cuantificar razón por la cual es indispensable que se generen los mecanismos para evitar la fuga de talentos y personas con alto potencial, y para plasmar con mecanismos eficientes el aprendizaje generado en los proyectos, en las actividades y en el trabajo cotidiano.

La potencialización de herramientas como Camptasia y Moodle para captar la información de las

⁸ COHEN, J. OLSEN, K. Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications* 42 (2015) 1178–1188

⁹ ALE, A. TOLEDO, C. CHIOTI, O. GALLI, M. A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming* 95 (2014) 73–92

personas a medida que se genera, y la creación de mecanismos versátiles de administración de esa información, para que sea fácil acceder a los conocimientos y experiencias generadas es muy importante.

La utilización de nubes o discos remotos como Time Capsule, puede utilizarse para centralizar la información recabada por sistemas de registro que pueden ser de video o de audio.

8.9.4. Continuar fortaleciendo el uso y apropiación de las herramientas tecnológicas (volcándolas a las personas).

Una práctica que la empresa realiza y que ha sido reconocida como exitosa por las personas entrevistadas, es el uso de herramientas tecnológicas. Es recomendable fortalecer las capacitaciones en torno a ellas y al mejoramiento de la productividad que estas pueden ofrecer. Las herramientas tecnológicas también deben ser transversales a la organización y la empresa debería buscar la forma de sistematizar la información que aún maneja en papel, siempre y cuando las legislaciones así lo permitan. Adicionalmente es importante que la tecnología permee la base de la organización y las actividades de los cargos operativos, haciendo el proceso más dinámico y más fácil.

En este punto el entrenamiento es vital porque de esta forma se puede conseguir que las herramientas tecnológicas trabajen para las personas de todos los niveles y no que las personas terminen trabajando para las herramientas tecnológicas, debido a fallas en la sincronización con las actividades del día a día.

Lograr sistematizar los procesos y centralizar la información a una nube o al mismo Time Capsule de tal forma de que se generen los registros fidedignos de los lotes es una actividad innovadora a nivel organizacional.

De la misma forma que hacia el mercado de los productos naturales y de las tiendas naturistas “...estamos siendo pioneros y estamos empezando a estudiar mercados con herramientas tecnológicas, redes sociales y otros para conocer mucho más el mercado y mirar que es lo realmente la gente está pidiendo porque uno se lleva muchas sorpresas...” sería importante introyectar la tecnología para mirar las percepciones de los colaboradores, lo que piensan, cómo reaccionan frente a diferentes estímulos o presiones, quienes son los que más proponen, se interesan por el cambio, por el crecimiento de la organización, etc.

Sería de analizar también, la posibilidad de que las personas de los cargos operativos pudieran tener acceso a Internet en las jornadas laborales, para que de una forma sincronizada y ordenada puedan buscar información que les ayude a proponer mejoras para la organización, no sólo en sus puestos de trabajo sino a nivel transversal.

8.9.5. **Volcar la empresa al mercado y traer el mercado a la compañía.**

“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla¹⁰”.

Los requisitos de los clientes deben comenzar a respirarse en todas las áreas de la organización y no sólo en la parte comercial. Es muy importante que se genere en las personas de todos los niveles, sin exclusión alguna, una orientación al mercado y a los clientes para que todos los colaboradores aprendan a ponerse en los zapatos de los consumidores finales.

¹⁰ (Sun Tzu, El Arte de la Guerra).

“...Nosotros como departamento comercial, somos el área por excelencia de traer el mercado a la compañía, debemos llevar la compañía al mercado y traer el mercado a la compañía...”

No sólo basta con conocer los requisitos de los clientes, sino la forma y los mecanismos cómo, las empresas de la competencia, están satisfaciéndolos y cuáles productos o servicios son los que están en las góndolas esperando ansiosos la fugaz mirada de los clientes y la a veces difícil, decisión de compra.

Qué bueno sería que en vez de ver siempre la página corporativa de Fito Medic's, se hicieran campañas y se colocará de página de inicio, la página de la competencia. ¿Cuál pudiera ser la reacción inicial de los colaboradores y vendedores?. Incorporar una estrategia de comparación y validación de productos propios con los que están en el mercado, tanto a nivel visual como perceptivo y organoléptico, pudiera rendir frutos importantes, que focalizarían y harían más digeribles los temas de mercado, competencia, diferenciación e innovación en todos los niveles de la empresa.

Los clientes y la competencia (o de otra forma, la demanda y la oferta que confluye en el mercado) no debería ser una preocupación exclusiva de la parte comercial y de ventas. Debería ser una preocupación constante de todos los miembros de la organización.

8.9.6. Fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo entre los departamentos.

Las áreas de la empresa trabajan para darle cumplimiento a las actividades establecidas desde la gerencia, en la planeación estratégica y en los pendientes y actividades del día a día que surgen en las reuniones o comités de dirección.

Aunque en la compañía existen los mecanismos para que haya una comunicación buena, se recomienda trabajar el tema de optimización de reuniones y efectividad de las mismas para la toma de conclusiones y decisiones concretas.

Empíricamente muchas áreas pueden estar realizando cosas nuevas y “...trabajan buscando ser innovadoras, por falta de comunicación transversal en la compañía y debido a que no hay un eje de comunicación entre ellas, no se dan a conocer cada uno de esos ejes innovadores que surgen en los procesos...” sin que salgan a la luz...” es necesario que los resultados de todos los ejercicios empresariales se conozcan en los niveles pertinentes de la organización.

Es necesario fortalecer el departamento de mercadeo y el departamento de innovación de producto, para que actúen interdisciplinaria y conjuntamente con fundamentos en el conocimiento del mercado y de la competencia, del público objetivo, de los clientes target nacionales, de los nichos de mercado a los que se les puedan ofrecer los productos, para poder plantear estrategias y proyectos que apunten a generar nuevos productos diferenciados con valor agregado.

Esta sinergia deberá posteriormente pasar a la esfera comercial para que se expanda en el mercado y todo el proceso debería ser influenciado por una estrategia de talento humano dirigida a brindar capacitaciones en temas como trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones.

Un trabajo interdepartamental en el que no sólo participan los departamentos de mercadeo e innovación de producto, implica “...la aplicación de un conocimiento técnico haciéndolo tangible en la realización del producto y así mismo, generando la información asociada al producto para divulgarla al mercado, y así entre la parte técnica, de mercadeo y gerencial generar

las proclamas para convertirlas en argumentos comerciales y después llevarlas a los clientes a través de un vademécum de Fito Medic's y por medio de capacitaciones que lleguen hasta el consumidor final, por medio de los médicos, los profesionales de la salud, el personal de las tiendas, y las personas impulsadoras..."

A manera de síntesis de este comentario puede decirse, que la tangibilización de un conocimiento y su aplicación en forma de productos o servicios diferenciados para los consumidores, es innovación.

8.9.7. Fortalecer la planeación estratégica priorizando las actividades y los proyectos.

La planeación estratégica con la que trabaja la empresa es una práctica que es considerada por los entrevistados como algo valioso y diferenciador de la compañía.

Un mecanismo de filtración y priorización de ideas, proyectos y actividades de acuerdo con los impactos que se esperen en el mediano y en el largo plazo, puede contribuir a que la planeación estratégica sea más efectiva y más ajustada a las actividades del día a día: "...Yo empezaría por organizar la planeación de tal forma que haya una metodología de trabajo en la cual, si solicita un nuevo desarrollo, se sepa que ya hay unos por delante y se debe de esperar..." o de otra forma asignar nuevos recursos para acelerar los resultados. "... A veces los tiempos son muy a lo que se está haciendo (al día a día). Quizás generar algunos espacios en los cuales se implementen mecanismos como matrices, soluciones de problemas, espinas de pescado, implementación de 5S...", u otras estrategias que permitan priorizar de acuerdo con volúmenes de venta, impactos en el mercado, rentabilidad esperada, exigencias regulatorias, riesgo

asumidos, que pueden ayudar a discernir sobre las cosas importantes, las urgentes y las irrelevantes.

En este último punto existe una metodología o una matriz denominada, la matriz Eisenhower que ayuda a tomar decisiones administrativas y gerenciales con respecto a un tópico determinado, no siendo ajena la innovación, a su aplicación:

Lo urgente está asociado a la tarea que requiere “supuestamente” muestra atención inmediata, y se dice supuestamente ya que por lo general, lo urgente es lo que no fue planificado y necesita ser resuelto en el corto plazo, o simplemente dicha tarea no le corresponde y por ende está fallando la delegación.

Son pocas las ocasiones (alrededor del 5%) que efectivamente es una tarea urgente, denotando la falta de planificación de quien requiere la pronta solución y no nos queda otra que atenderla y resolverla.

Lo importante está asociado con la planificación, está estrechamente relacionado con la Visión y Misión de la organización, por ende, requiere de un diseño, de una proyección en el tiempo y con ella una planificación de actividades.

Si descuidamos lo importante, fácilmente éste, a corto plazo, transmutará y se convertirá en urgente, y si se permite dicha metamorfosis, difícilmente se podrá gerencia ya que constantemente se deberá resolver lo urgente diciendo adiós a la planificación, organización, dirección y control¹¹.

¹¹ <http://manuelgross.bligoo.com/20130309-importante-o-urgente-como-usar-la-matriz-de-eisenhower-para-decidir>. Consultado en noviembre de 2014.

Por otro lado también es importante que la empresa defina los porcentajes de las utilidades que invertirá en innovación, porque a la fecha no se tiene estructurado, y se creen los esquemas para administrar financieramente la innovación, creando un centro de costos para la misma y asignando un presupuesto determinado “...Para que la innovación fluya más debe haber una estrategia de innovación definida por la compañía en la que se especifique lo que se va a asignar... 300 o 400 millones de pesos. Mientras el tema no surja de las directivas, es muy difícil...”

En la planificación de la innovación deberían considerarse los proyectos y los impactos económicos que no sólo se esperan, sino los riesgos que se corren y el dinero que puede perderse si no se obtienen resultados exitosos (que es una posibilidad factible, cuando se habla de innovar) “... eso se debe entender en la empresa para que los resultados que se esperen de un trabajo de investigación y desarrollo y de innovación no tengan una presión comercial inmediata sino que se sepa que se va a trabajar para los productos que van a salir dentro de dos años, los productos que se van a comercializar en tiempo determinado y cuando se tenga claro que esos proyectos no van a tener un retorno de la inversión tan rápido, se abrirán las posibilidades para buscar mecanismos para financiar esa actividad con recursos de fomento. La empresa tiene que hacer apuestas a largo plazo y se tiene que financiar para eso y si entiende que hay entes que le pueden ayudar a financiar esas investigaciones, podrá haber lugar. De lo contrario como se está haciendo en estos momentos con cosas inmediatas, con los recursos de la empresa, sólo será suficiente para solucionar esas pequeñas cosas y sólo se le seguirá apostando a ellas...”

Finalmente lo que no es ni urgente, ni importante, puede descartarse antes de que la compañía siquiera se atreva a despilfarrar recursos.

8.9.8. Fortalecer la idoneidad técnico científica

Los aspectos legales y regulatorios no pueden eliminarse de tajo y se tiene que resaltar que su interés es salvaguardar la salud pública mediante la colocación en el mercado de productos eficaces y seguros.

Aunque lo anterior es cierto, no es un secreto que en ocasiones las decisiones de las autoridades regulatorias dependen del criterio del funcionario de turno. Para sortear esta situación que a todas luces mina la innovación es necesario fortalecer el conocimiento de las legislaciones y reglamentos técnicos a profundidad mediante capacitaciones y entrenamientos constantes y dominarlos hasta el punto que sirvan como base para sobre ellos construir e incorporar conocimiento técnico y científico sólido basado en journals y revistas científicas de primer impacto a nivel mundial.

En este momento la industria de productos naturales está pasando de la informalidad a la formalización en un sinnúmero de aspectos, pero una práctica innovadora y casi al nivel radical, sería subir el nivel y pasar de la formalización a la científicidad, dentro de un contexto plural que considere al paciente como un ser integral.

Se requiere fortalecer la idoneidad técnica y científica no sólo de la empresa, sino del sector de productos naturales por lo cual hay que invertir fuertemente en educación.

Es posible que la barrera regulatoria no se pueda derribar, pero si es factible sobrepasarla con idoneidad técnico científica.

La importancia de dominar los reglamentos técnicos radica en que sólo de esta forma pueden simplificarse procesos sin invertir más de lo necesario en la aplicación de la ley, siendo así factible simplificar procesos y documentación, sistematizar cierto tipo de información

mediante el uso de herramientas tecnológicas), dar cumplimiento estricto a la legislación de acuerdo con cada categoría de producto por ejemplo, a un producto cosmético no es necesario aplicarle los mismos estándares que requiere un producto fitoterapéutico, y finalmente haciendo los sistemas más livianos (que estructuradamente también sería una innovación incremental a nivel de proceso) sin poner en riesgo, ni la calidad, ni la seguridad ni la eficacia.

Una estrategia que puede resultar beneficiosa y que podría estudiarse a profundidad, es invitar a las autoridades encargadas de la vigilancia de los productos, par que den su aporte en ciertos aspectos de procesos innovadores, mediante consultas a la comisión revisora, o autoridades regulatorias internacionales como la FDA o la EMEA, acercando la empresa a las autoridades regulatorias, y viceversa.

Invitar a las diferentes seccionales de salud de Colombia para que conozcan las instalaciones del laboratorio no debería descartarse.

8.9.9. Hacer de la innovación transversal, una estrategia corporativa prioritaria

Las empresas que quieran volverse innovadoras en el mediano y en el largo plazo, deberían generar estrategias para que la innovación salga de las paredes de los laboratorios de investigación y desarrollo y permeen toda la compañía a todos los niveles, trascendiendo incluso los límites organizacionales.

Los impactos en el mercado como se ha explicado en este trabajo, pueden obtenerse no sólo con productos o servicios determinados, sino con estrategias que emanan de diferentes niveles de la organización.

Después de la capacitación continuada, sensibilización, creación de objetivos y políticas de innovación, conocimiento del mercado, e implementación de sistemas de reconocimiento e incentivos a la innovación, debe procurarse e instarse a que todas las áreas participen activamente del proceso de idealización e implementación, de nuevos modelos de trabajo, nuevas formas de llegarle a los clientes, nuevos productos o nuevos esquemas de trabajo, que hagan de la compañía una empresa en constante evolución y cambio.

Los líderes organizacionales deben jugar un papel fundamental para darle dinamismo al proceso de captación de ideas, evaluación de las mismas en los comités respectivos, gestión de estímulos y bonificaciones con las directivas y canalización de esfuerzos y gestión de recursos con la gerencia para la implementación y puesta en marcha de los proyectos viables, y la retroalimentación a los proponentes sobre las ideas y propuestas que no son pertinentes.

“...Para que la empresa sea más innovadora, debe ser consciente de que los procesos de innovación son procesos de largo aliento, que se tienen que trabajar para obtener resultados en un mediano largo plazo...” El proceso de transversalización de la innovación es un camino que debe comenzar a andarse lo más rápido posible, ajustándose a través del tiempo y reinventándose a medida que la empresa madure, hasta el punto que se consolide y se robustezca su propio sistema de gestión de la innovación.

8.9.10. Crear redes de innovación externa y fortalecer las relaciones con agentes.

Recordemos que quien valida la innovación es el mercado y son los clientes últimos los que tienen que reconocer el proceso “... El tema de innovación y desarrollo debería estar más abierta a la calle, hacer más ejercicios en la calle que estar aquí. Y trascender barreras al cliente número uno que es la tienda, abrirnos al mercado de las tiendas naturales...”

“... Me parece clave que desarrollo debe desenconcharse y salir al mercado. Que no dependa tanto de mercadeo para traer cierta conceptualización... que desarrollo vaya a las tiendas, que desarrollo pueda tomar las ideas directamente desde la fuente. Sería fundamental que salieran a la calle y tuvieran esa capacidad y libertad para hacerlo...”

La incorporación de una plataforma de “innovación abierta” en la página web con algún tipo de premiación o bonificación, que inste a los proveedores, clientes, grupos de investigación, o emprendedores-innovadores independientes a proponer soluciones a problemas de interés para la compañía haciéndolos de cierta forma parte del proceso de innovación, podría ser una estrategia que sirva para que Fito Medic’s comience a visualizarse como una empresa que está enfocada a atender las necesidades del mercado de una forma diferenciada y con valor agregado. La revisión de las páginas web de la competencia permite ver que ésta es una práctica inexistente, por lo cual también pudiera considerarse innovadora. Dado que la innovación no es previsible completamente, pudiera incorporarse en el proceso la realización de un buen seguimiento y control del mismo, que genere las retroalimentaciones adecuadas, de tal forma que puedan obtenerse buenos resultados.

Con respecto a las universidades y grupos de investigación es necesario fortalecer las relaciones y generar mecanismos de confianza, invitando a los integrantes a la empresa, visitándolos en sus instalaciones académicas, revisando su experticia en el CvLac y GrupLac de Colciencias.

“...Yo buscaría más trabajo conjunto con los grupos de investigaciones de las universidades. Buscaría articular más ese trabajo con la universidad y con el Estado para poder desarrollar

procesos de innovación, ampliando la planta de trabajo para poder tener mejores resultados. La empresa por sí sola no puede apalancar financieramente estos proyectos y no ha tenido la política ni la conciencia de que esto se puede hacer a través de recursos del fomento...”

Es muy importante que cuando se contacten estos grupos se haga con objetivos previos consolidados y estudiados que le apunten a proyectos concretos o a necesidades específicas, y se determine la forma en la cual ambas partes pueden resultar beneficiadas de un trabajo conjunto y cómo va a ser el manejo de la propiedad intelectual de los productos obtenidos en el proceso de investigación.

Cuando todas las partes que intervienen en un proceso ganan, comienzan a generarse relaciones importantes de largo plazo.

8.9.11. Generar un sistema de gestión de ideas con reconocimiento formal

Las ideas son una fuente primaria para la innovación y aunque no son la primera (porque antes de establecer estos esquemas es importante que se haya pasado por las etapas de sensibilización, capacitación y entrenamiento continuados, planificación de la innovación, hacia dónde se quiere llegar, qué productos se quieren obtener, qué procesos se quieren hacer de forma más eficaz y/o qué nichos de mercado se cubrirán para comenzar a idear cómo se abastecerán), son extremadamente importantes.

Una idea por sí sola no tiene mayor valor. Ésta es relevante para la organización siempre y cuando se gestione y se implemente hasta obtener un producto o un servicio. El premio Nobel de química Linus Pauling, decía “... *la mejor forma de tener una buena idea, es tener muchas ideas...*”, y esto ilustra lo que debería implementarse en la compañía: un mecanismo para la

captación, la filtración, la gestión, la implementación y la recompensa de las ideas, haciendo la claridad que la generación de ideas no es la meta del proceso, es el insumo de la innovación.

Aunque existen los métodos que son utilizados para la generación de ideas como: SIT, Magnet, las plataformas de retos de Innocentive, Imaginatik y las 2.0 como Ibermática y Atosorigin, los cuales tienen una estructura de funcionamiento basada en filtros de ideas, personal especializado en diversas áreas del conocimiento e I+D,¹², en una empresa en la que apenas comenzará a gestionarse la innovación puede ser más útil diseñar su propio modelo y su propio sistema, previa revisión y estudio minucioso de los modelos existentes.

Una aproximación, pudiera ser identificar los aspectos que la compañía persigue y generar objetivos claros, diseñar esquemas de seguimiento y control del proceso que incluyan los estímulos que se darán a quienes voluntariamente participen, diseñar un formato sencillo, sin muchos campos en el cual las personas puedan exponer las ideas o las soluciones a las necesidades corporativas, y la forma en la que consideran que el proceso puede ser viable (No basta con identificar el qué se va a hacer, sino el cómo. El por qué y el cuándo está previamente definido por la organización y el quién corresponde a la persona que se atreva a proponer).

Deberá diseñarse un sistema de filtro de ideas que puede incluir una lista de chequeo para verificar que cumpla ciertos requisitos preestablecidos, por ejemplo en el caso de un producto, número de productos existentes, diferenciación hecha con el nuevo lanzamiento (más efectivo, menos nocivo para el medio ambiente, envase reutilizable para otras aplicaciones, nueva forma farmacéutica, nuevo esquema de tratamiento y dosificación, etc.) tamaño del mercado, nicho al

¹² BARRANTES, M. CRESPO, S. ARANGO, B. Metodologías para la gestión de ideas en empresas. Revista Gestión de las Personas y Tecnología. Edición No. 18. Noviembre de 2013

que va dirigido, unidades proyectadas de venta, beneficios tangibles para el cliente, potenciales productos reemplazantes productos reemplazantes en el mercado, etc.

En este punto, la creación de redes sociales adaptadas a la gestión de ideas, pudiera considerarse “...yo comenzaría por implementar una red social corporativa o por lo menos un formato para cada área, en el que yo pueda escribir mi nombre , mi idea, la fecha. Que eso se le pudiera hacer un seguimiento y que eso realmente se vuelva en algo importante para la empresa. Al implementarse eso, las respuestas a muchos de los problemas o de las inquietudes que se tienen en muchas áreas, disminuirían en un alto porcentaje...” “...Digamos que todas las personas por esencia o por si mismas son muy curiosas. Debe haber algo que permita generar un espacio abierto utilizando una herramienta tecnológica que me permita subir todas esas propuestas, ideas, curiosidades, o esos puntos clave y que uno pudiera calificar; darle por ejemplo como un número o cuantificar esa idea como por ejemplo, vea... de 0 a 10 que tanto esa idea podría solucionar ese problema y la que más gane, es la que se va a implementar y la que va a recibir un incentivo, cierto. Se deberá “...Crear un comité... una junta de personas que puedan tener la capacidad de decir, bueno es algo razonable, interesante, personas con el conocimiento y la capacidad de decisión, la capacidad de gestión, para que se genere un mecanismo como sugerencias en las cuales uno pudiera dejar su idea y en la cual se analicen...”

Las ideas que continúen con los filtros que la organización establezca continuarán el proceso y una vez identificadas las etapas, podrán proyectarse y planearse en el software Merlín que maneja la empresa. Las proponentes de las ideas que no pasaron estos filtros deberán ser retroalimentados sobre el por qué el comité evaluador, no las encontró viables y las formas en las cuales pueden mejorar sus propuestas futuras. Esto deberá ir acompañado por una carta formal firmada preferiblemente por las altas directivas.

Las ideas que pasen los filtros iniciales serán merecedoras de los estímulos que la compañía haya determinado, que pudieran ser según el impacto: invitaciones a un almuerzo, a un esparcimiento, tiempo de descanso, generación de puntos para apoyo en educación, generación de puntos para promociones y ascensos internos y estímulos económicos.

Con las metodologías para la gestión de ideas se buscan dos objetivos: el primero es que las empresas enciendan motores para hacer la innovación transversal en la empresa y el segundo, que las personas se sientan partícipes del proceso, mejoren sus competencias y el conocimiento organizacional se desarrolle a otro nivel, su sentido de pertenencia hacia la organización y sus beneficios mediante los estímulos estratégicos que ofrezca la empresa, y que no deben descartar el aspecto económico.

De acuerdo con Zenger y sus colaboradores (2004)¹³ las pequeñas empresas tienen ventajas sobre las firmas grandes en los sistemas de contratación y manejo de incentivos efectivos que estimulen la innovación. Las pequeñas empresas vinculan más estrechamente la remuneración vs el rendimiento generando incentivos que pueden motivar esfuerzos superiores, atraer los mejores talentos y atraer capacidades valiosas de las empresas competidoras.

Con respecto a la forma en la que los incentivos potencializan la innovación, Barros y Lazzarini (2012)¹⁴ hicieron un estudio en el que analizaron el impacto sobre la innovación de un

¹³ ZENGER, T. LAZZARINI, S. Compensating for Innovation: Do Small Firms Offer High-powered Incentives That Lure Talent and Motivate Effort? *Managerial and Decision Economics*. 25: 329–345 (2004)

¹⁴ BARROS, H. LAZZARINI, G. Do Organizational Incentives Spur Innovation. *Brazilian Administration Review*. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, art. 4, pp. 308-328, July/Sept. 2012

modelo basado en recompensas y un modelo basado en la promoción al interior de la organización, encontrando que la promoción es una herramienta mejor que la recompensa para incentivar la innovación.

De todas formas, sea cual sea el incentivo, el sentido común y la literatura demuestran que las personas pueden estar más dispuestas a contribuir con nuevas ideas si esperan obtener algunos de los beneficios que las mismas generen dentro de las empresas.

8.9.12. **Divulgar la innovación**

Finalmente las actividades, los procesos y los productos con componentes innovadores deben divulgarse tanto al interior de la compañía como hacia el exterior.

Al interior puede realizarse mediante el uso de las plataformas tecnológicas, la implementación de una red social corporativa o la generación de videos que faciliten la apropiación del conocimiento por parte de las personas: “...yo pondría unas carteleras que sean administradas, o la información que se presente en ellas sea suministrada por un departamento de innovación al cual le pondría el personal y los recursos para que pudiera fluir de una manera muy eficiente o eficaz todo el tema de innovación tanto en lo procesos, productos o los servicios que nosotros como compañía ofrecemos...”

Hacia el exterior la incorporación de una pestaña en la página web en la cual se presenten las soluciones que se le está dando a los consumidores, cuáles son los tópicos de interés (enfocados hacia el cliente y garantizando siempre la salvaguardia información confidencial) en los que está focalizada la empresa. La elaboración de información relacionada con lo

nuevo y diferenciador que hace la compañía para beneficiar a los clientes mediante volantes, plegables o publicidad puede generar reconocimiento y debería fortalecerse.

9 Capítulo 9 – Conclusiones

Aunque la empresa está comenzando a hablar de innovación, el proceso aún es incipiente y no existen objetivos claros en torno a la misma. La compañía sabe que tiene que lanzar nuevos y mejores productos al mercado y mejorar sus prácticas empresariales, pero hasta el momento, el tema tampoco se ha considerado de una forma prioritaria dentro de la planeación organizacional y quizás por esta razón, el conocimiento y el lenguaje en torno a la innovación no son homogéneos y presentan confusión.

La empresa realiza prácticas innovadoras a nivel transversal y en las entrevistas pudieron identificarse diferentes aspectos que la hacen diferente de la competencia, y que han influido para ir generando beneficios y mayor participación en el mercado. Debido a que la innovación no se gestiona de forma sistemática y planeada en la empresa, estas prácticas permanecen ocultas y fue común el desconocimiento de ciertos empleados, sobre la innovación organizacional, o sobre las actividades innovadoras que realizan otras áreas.

A nivel organizacional existe un sistema de administración de la compañía por objetivos, que se apoya en tecnologías y software especializados para facilitar la sincronización y el trabajo en red. Este sistema transversal a la organización es reconocido por la gran mayoría de los

colaboradores como una de las prácticas empresariales más innovadoras en Fito Medic's y el aporte a la gestión y el crecimiento empresarial es visible por los colaboradores.

El tema de la innovación en la compañía está fuerte y exclusivamente anclado al concepto de investigación y desarrollo, hasta el punto de que el nombre del departamento que ha comenzado a liderar el proceso sea innovación y desarrollo.

Lo anterior, sumado a la falta de sensibilización y al desconocimiento sobre el tema hace que se desaprovechen oportunidades en otros departamentos de la empresa, focalizando todos los esfuerzos al departamento en cuestión.

La compañía avanza hacia la innovación de productos investigando las plantas y sus metabolitos activos, realizando el desarrollo y la validación de metodologías analíticas para estandarizar los extractos con los que se elaboran los productos y han dado pasos para colocar en el mercado productos innovadores, al nivel de innovación incremental. Esto ha surgido más por intereses puntuales de la compañía, más que por una gestión estratégica de la innovación.

A pesar que se realizan actividades innovadoras en diferentes procesos organizacionales, aún no se tiene aún un sistema estructurado de gestión estratégica de la innovación transversal en la compañía. Las actividades del día a día y en ocasiones la falta de priorización de las mismas hace que no se optimicen los recursos.

La gestión de ideas y los sistemas de reconocimiento a quienes las propongan y las gesten en la empresa, son inexistentes. Fue común ver que todos los entrevistados consideraron

importante, el ser tenidos en cuenta para mejorar procesos, productos y/o crear nuevos (esquemas y productos) y de la misma forma ser reconocidos por sus jefes y por las directivas de la compañía.

Existe un consenso general en la empresa sobre lo que significan los entes regulatorios para la innovación: una barrera.

Más que una barrera, la legislación y las entidades que tienen la responsabilidad de hacerla cumplir, procuran salvaguardar la salud y la integridad de los consumidores, razón por la cual este aspecto más que eliminarse, debería sobrepasarse mediante el fortalecimiento de la idoneidad técnica en los colaboradores de la empresa.

Los aspectos económicos y financieros requieren ser aprendidos. No existe claridad en la asignación de un presupuesto determinado para la innovación, ni de los montos que la compañía está dispuesta a invertir o a conseguir con fuentes de financiación externas (entidades de fomento a la innovación). Tampoco se ha consolidado un centro de costos para proyectos de innovación y actividades similares.

Es necesario emprender programas sólidos de capacitación y sensibilización en materia de innovación a nivel transversal en la compañía, para que comience a generarse una cultura de la innovación y puedan así adaptarse los esquemas para la administración de la misma. Con los colaboradores que se tienen puede iniciarse el proceso, pero en la medida en la que madure, será necesario incorporar nuevos conocimientos, bien sea, mediante la inclusión en el equipo de trabajo de nuevos colaboradores con una visión alineada a los procesos de innovación, o

generando formación y las estrategias adecuadas para potencializar la creatividad de las personas existentes. Todo debe hacer parte de una estrategia.

Aunque se han realizado alianzas con empresas, con clústers y se han escrito proyectos para participar en convocatorias del Estado, las relaciones generadas con las Universidades y grupos de investigación, requieren fortalecerse y generar esquemas mutuamente beneficiosos que conlleven a la generación de nuevos productos innovadores.

Es necesario propender porque la innovación trascienda las barreras de la empresa e impacte el mercado, apoyado con alianzas estratégicas con actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y otras empresas.

En el momento de crecimiento y consolidación en el que se encuentra la empresa, surgen muchas actividades en el día a día que en ocasiones opacan las planeaciones estratégicas realizadas. En la empresa no es fácil discernir entre lo urgente, lo importante y lo que no lo es, lo que hace que los esfuerzos se dupliquen y los resultados se mermen. Es importante trabajar sobre el tema de priorización de actividades para focalizar los esfuerzos en objetivos y proyectos estratégicos para la compañía a fin de optimizar los recursos.

10 Capítulo 10 – Recomendaciones para investigaciones futuras

Se recomienda que en investigaciones futuras, tipo estudio de caso, relacionadas con el tema de innovación empresarial, se entrevisten a las personas de acuerdo con los tópicos de interés del investigador. Si bien el uso de cuestionarios predeterminados en las entrevistas a

profundidad no estructuradas realizadas en la investigación, fue muy valioso para no perder el norte ni el hilo de lo que se pretendía conocer, en ocasiones puede hacer que las respuestas no fluyan libremente por parte de los entrevistados (sobre todo en los que son más temerosos o menos locuaces).

Se recomienda elegir menos personas (aunque cubriendo todos los niveles jerárquicos de la empresa) para que la recopilación y análisis de la información sea menos compleja. En investigaciones cualitativas los resultados aplican únicamente para las muestras estudiadas, por lo cual no pueden extrapolarse y el hecho de abarcar poblaciones mayores o menores en la muestra, no hace que la investigación sea más o menos profunda. Lo que realmente importa es la habilidad del investigador para profundizar en los temas que le interesa conocer y obtener respuestas que le permitan concluir sobre una situación determinada.

Finalmente es recomendable promover investigaciones de este tipo relacionadas con la innovación empresarial en micro, pequeñas y medianas empresas de la región, pues son estas las que componen gran porcentaje del tejido empresarial colombiano y la potencialización y el crecimiento de las mismas son una de las razones de ser, de la educación formal a nivel de posgrados relacionados con la administración empresarial.

11 Capítulo 11 – Referencias bibliográficas

Albornoz, M. (2009), Indicadores de innovación: Las Dificultades de un Concepto en Evolución.

Revista CTS, no 13, vol. 5, pág. 9-25.

ANIF. Centro de Estudios Económicos. La gran encuesta Pyme. Primer semestre de 2013.

Avendaño, W. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). Semestre Económico, volumen 15, No. 31, pp. 187-208, Medellín, Colombia.

Becerra, F. Álvarez C (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de Prendas de vestir en caldas Colombia. Estudios Gerenciales Volumen 27, No. 119. Abril –Junio de 2011.

Conpes 3484 (2007). Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. República de Colombia Consejo Nacional de Política Económica y Social.

Conpes 3678 (2010). Política de transformación productiva: Un modelo de desarrollo sectorial para Colombia.

- Edinger, S. Don't Innovate. Create a Culture of Innovation. Forbes. (consultado en julio 2014
Disponibile en <http://www.forbes.com/sites/scottedinger/2012/11/20/dont-innovate-create-a-culture-of-innovation/>)
- Fernández, P. Pértegas, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo. Cad Aten Primaria.
- Geertz, C. (1973) The interpretation of cultura. Basic Books Inc Nueva York.
- Guevara, H. Luengas, P. Garavito, G. Revisión documental de los productos naturales legalmente autorizados para su mercadeo en Colombia . Colombia Médica, vol. 41, núm. 2, abril-junio, 2010. Universidad del Valle Cali, Colombia.
- Hinestroza, M. Garay L. Gómez, J. (2011). Redes Empresariales E Innovación: El Caso De Una Red Del Sector Cosmético En Bogotá (Colombia). Estudios Gerenciales, volumen 27, n° 118, pg. 189 – 203
- Invima. Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos INVIMA. Invima.gov.co.
- Invima. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Invima.gov.co
(consultado diciembre de 2013).

Invima. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Decreto 1945 de 1996.

Jiménez , E. (2012) La importancia de las pymes. Asopymes. Recuperado el 2014-0716

<http://asopymescolombia.org/blog/la-importancia-de-las-pymes/> .

Kamalian, A. Rashki, M. Lagha, M. (2011) Barriers to Innovation among Iranian SMEs. Asian Journal of Business Management 3(2): 79-90.

Ley 1286 de 2009 Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.

Ley 905 (2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y la mediana empresa colombiana.

López, F. Salas, H. (2009). La Investigación Cualitativa en Administración. Revista Cinta de Moebio No. 35: pág. 128-145. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.

Manual de Oslo. (2005). Guía para la recogida e interpretación de los datos de innovación. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. OCDE y Eurostat.

Marcelino, M. Balsazo, F. Valdéz. O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. Revista Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte. Colombia.

Ministerio de la Protección Social (1996). Decreto 1945 Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 23 de 1962 y 212 de 1995, y se dictan otras disposiciones.

Mohen, P. Roller, L. (2005) Complementarities in innovation policy. *European Economy Review* 49: 1431-1450.

Nagano, M. Stefanovitz, J. Vick, T. (2014). Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management*. 33 (2014) 63–92

Nelson, R. Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory on Economic Change*. Library of Congress. United States of America. 1982.

Ochoa, I. (2014) Editorial. *Anuario de la Industria Naturista*. Edición No. 7. ISSN 2011-4185

Parra, D. (2006) *El Hábito de Innovar. Secretos para Implementar Culturas Innovadoras en las Empresas*. Editorial Aguilar.

Presidencia de la República. *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*.

Presidencia de la República. *Política Nacional Para La Transformación Productiva Y La Promoción De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas: Un Esfuerzo Público-Privado*.

Presidencia de la República. Política de Competitividad e Innovación. Visión Colombia 2032.

Rao, J. Chuán. Innovación 2.0. (2012) Por qué cuándo hablamos de innovación nos olvidamos de las personas? Profit Editorial. Primera edición. Barcelona, España. 2012.

República de Colombia (2004) Ley 905. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y la mediana empresa colombiana.

Robinson, S. (2012). Innovation Networks in European Small Businesses. Proceedings of Academy of Studies in International Business, Volume 12, Number 2.

Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, P. (1998) Metodología de la Investigación. Ed. Mc Graw Hill. Segunda edición. México.

Schumpeter, J. (1934) A The Theory of Economic Development. Harvard University Press. Cambridge.

Silva, M. Leit, J. Raposo, M. (2007) Barriers to Innovation Faced by Manufacturing Firms in Portugal: How to overcome it? Munich Personal RePEc Archive. Online in.
http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5408/1/MPRA_paper_5408.pdf (Consultado en julio 2013)

Stake, R.E. (1994). Case Studies. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dirs.). Handbook of qualitative research (pag. 236-247). London: Sage.

Trias, F. Kotler,P. (2011) Innovar Para Ganar. El Modelo ABCDEF. 1ra edición. Ediciones Urano. España

Vargas, I. (2012) La Entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos. Revista Calidad en la Educación Superior. ISSN 1659-4703. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica. Volumen 3 No. 1.

Velásquez, j. Portilla, k. Acosta, s. (2010) Regulación en el mercado farmacéutico colombiano Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVI, núm. 2, pp. 197-209, Universidad del Zulia Venezuela.

12 ANEXO 1

Entrevistas realizadas a todos los participantes

(Información transcrita textualmente).

PROPIETARIO

R.C.: Hoy en día se habla mucho del tema de innovación, si, innovación y que hay que innovar y que innovación... y que innovación. ¿para el propietario que es innovación?

D.L: Pues para mi innovación seria... crear... productos o crear ehhhh bueno un producto sea de lo que sea, sea para la salud, sea para la industria no, que... suple las necesidades del consumidor desde diferentes aspectos porque yo pienso que lo que la gente busca es cubrir unas necesidades no, sea x o y. Y... y cuando se van generando productos o cosas nuevas que realmente cumplan todas las necesidades o... llenen todas las expectativas del consumidor, y cuando yo hablo a eso hablo a todo nivel porque cuando uno habla de productos para la salud, usted puede hablar por ejemplo el mero hecho los que están haciendo ahorita; están buscando la... vacuna contra el ébola por ejemplo, cuando la saquen y hagan algo bueno están cubriendo una necesidad impresionante, si ve...son cosas

básicas, desde usted hacer una pluma, un lapicero, un estuche, el estuche para el iPod, bueno cualquier cosa que se pueda inventar que supla una necesidad y que llene las expectativas de un consumidor, o sea yo pienso desde cualquier ángulo para mí eso es un producto, si cumple esas cosas eso es innovación.

R.C: Para Usted, ¿es lo mismo investigación y desarrollo que innovación, o son cosas diferentes?

D.L. Mmmm... yo pienso que... cuando se habla de investigación y desarrollo, son etapas preliminares, son etapas que van dentro de un proceso de innovación diría yo, cierto porque yo pienso que cuando usted llega y hace y el resultado es un producto innovador para llegar allá lo que es investigación y desarrollo es parte del proceso, para llegar a un producto innovador. Para mi innovación, cuando se habla de innovación es toda esa serie de procesos que terminan en un producto innovador realmente, cierto, porque yo pienso que innovación hace parte o sea la innovación se aplica hasta en el mismo proceso, dentro del mismo proceso para crear un producto innovador usted puede ser innovador y tener innovación dentro de eso, o sea me explico, usted puede dentro del proceso de investigación y desarrollo o dentro del proceso de desarrollo usted puede ser innovador dentro del desarrollo...puede ser innovador dentro del tema de investigación o puede ser innovador dentro del proceso de producción pero todo eso con el objetivo de llegar a un producto innovador o un producto que cumpla esas expectativas del consumidor.

R.C.: ¿Usted cree que la innovación surge o debería surgir en un departamento exclusivo de la empresa, o a nivel de todos los departamentos puede darse innovación?

D.L.: En todos, en todos, porque como le digo todo hace yo pienso que cuando se genera algo eso

puede ser la suma de muchas cosas, o sea no sé si haya alguien tan brillante que pueda llegar a tener un producto final... sin que no haya participado nadie más, yo no sé, puede que me equivoque pero no sé si habrá alguien tan brillante que haya llegado a crear un producto innovador donde no haya tenido nadie más que ver ahí, cierto, yo me imagino que por lo menos hasta influencia, o sea el mero hecho de una influencia, de otro de un personaje externo ehh dentro de su proceso de innovación ya hace que otra persona tenga que coger ideas de otras partes, o de otra persona, o del grupo de trabajo o incluso de cosas que ya han sido investigadas porque muchas veces hay cosas que se investigan y pueden ser parte del eslabón primordial para el otra línea de innovación, cierto, que diga aquí se llegó hasta este punto y otra persona lo que necesitaba era esto para poderlo engranar dentro de otra idea y generar otra cosa más grande, pero yo pienso que hace parte de un proceso muy grande, cierto, donde tiene que haber una persona que dirija el tema, cierto, que pueda tener como la capacidad de coger todas las piezas y armarlas, cierto, y trabajar en un grupo de trabajo en donde se extraiga lo mejor de cada persona, entonces yo pienso que la persona que está liderando un proceso de esos tiene que ser un apersona muuuuy muy objetiva, que pueda pararse, tener la capacidad de subirse al escenario y ver a todos los participantes desde más arriba o sea tiene que tener la capacidad de trascender para poder ver todas las opiniones de los demás y colocarlas en un contexto objetivo para lo que el resultado o sea lo que vayan hacer tenga lo mejor de cada uno de esas cosas y que no se vaya a sesgar por su, por su propia idea porque a veces uno tiene ideas pero uno quiere algo de tal forma pero alguien le dice eso quedaría mejor de tal cosa, pero estoy tan sesgado por mi propia idea que no estoy viendo un aporte muy importante que me está haciendo alguien que me puede estar aportando algo a mi producto a mi o a la idea que yo tenga servicio o lo que sea para que sean mucho mejor todavía, entonces no sé si

R.C: Es claro, correcto. El propietario considera en este momento que Fito Medic's es una empresa innovadora

D.L. Sii, yo claro que si yo creo que... ahora el mero hecho de que se haya abierto un grupo de trabajo para mi es una de las cosas más importantes, o sea cuando se logra trabajar en equipo Mmmm ahí es donde empieza a generarse cosas muy buenas. Porque yo creo que en un tema de investigación y desarrollo un proceso de innovación mmm muchas personas le pueden aportar a uno cosas muy grandes, por eso nosotros cuando nos reunimos a hacer incluso como una pieza publicitaria, nosotros la hacemos y empezamos a llamar a personas del común, al consumidor común y corriente, usted que ve acá?, que opina?, que dice? Cierto, para extraer lo mejor, mire que ahí no más, alguien externo está colocando un granito de arena y eso para mí es un trabajo en equipo, posiblemente lo esté haciendo hasta de una forma inconsciente y está trabajando para el equipo, entonces se coge gente externa y se coge gente del mismo grupo de trabajo y hay personas que aportan cosas que para ese punto no va a servir, pero posiblemente dijeron algo que puede llegar a servir para otra etapa de otro proceso u otras cosas. Pero yo pienso que la dinámica que, con la cual se está trabajando ahoritica e... hace posible de que se haga un proceso de innovación importante porque es cuando se habla de proceso de innovación se habla de, yo lo miro más integral, para mí no es exactamente que se sacó un producto o que se, noo si no que es todo lo que se está generando, todo lo que se está haciendo, o sea cómo está trabajando por ejemplo el departamento de mantenimiento, control y calidad, cómo ha mejorado, cómo qué están haciendo diferente, cómo están optimizando las cosas, o sea como todo ese tipo de cosas y está aportando cada cual y yo pienso que se pueden hacer cosas muy importantes ahí, y eso hace parte de un proceso, no?

R.C: Correcto. Con ese trabajo, ¿usted considera que los procesos, los procedimientos, la cultura organizacional, facilita toda esa creación de innovación, o en este momento aún hay cosas que la limitan?

D.L. Noo, yo pienso de que todo eso se tiende a mejorar, cierto, y... yo creo que en la medida que la empresa vaya creciendo, que lo está haciendo, y en la medida en que en que se vayan involucrando todas las personas que intervienen en el proceso como tal las cosas van mejorando y van saliendo a la luz cosas diferentes Mmmm y en el punto de los directivos o sea cada uno de los directivos empezando desde el gerente, todos cierto, vayan entendiendo de que necesitan retroalimentar mucho el grupo de trabajo, cierto, yo pienso de que el tema de comunicación eso es retroalimentación, cierto, y en la medida en que vayan conociendo el por qué de las cosas, qué es lo que está pasando para ver en qué momento pueden aportar y que se vaya generando un grupo maduro que eso es muy importante también, o sea yo pienso que estamos en un proceso, ehhh se necesita por ejemplo generara más madurez en algunas etapas, porque pueden haber muchos aspectos maduros; cuando yo hablo de madurez quiero decir que usted dentro de un grupo de trabajo diga, qué vamos hacer aquí y que hayan 10 opiniones por ejemplo de esas 10 opiniones hubieron (sic) dos que se pueda llegar al punto de madurez de decir no, eso no va al caso, mejor dicho lo que usted está diciendo no tiene nada qué ver en este tema pero que esa persona lo pueda asimilar correctamente y... y no quedar por ejemplo con resentimientos de que diga no, no vuelvo a aportar

R.C: Usted considera que en estos momentos las personas, los colaboradores que tiene Fito Medic's, que tiene la empresa, son las indicadas para convertir a Fito Medic's en la empresa más innovadora del país en productos naturales?, o de pronto hace falta otra parte de talento

humano, otras cosas...

D.L.: Nooo yo pienso que las cosas se van dando a medida que la empresa va creciendo, cierto, yo creo que en razón natural de las cosas ehhhh uno a veces ve arbolitos de naranja yo no sé, yo pongo un ejemplo, a veces uno ve unas cosas, unos árboles de naranja con unas naranjas inmensas y usted las ve y son tan grandes las naranjas que doblan el palo, entonces uno a veces ve como un desequilibrio en ese tema, entonces yo pienso de que las cosas a medida que van creciendo o sea que la estructura se va organizando las otras cosas se van adhiriendo en su tiempo y en su medida, o sea yo pienso que todas las cosas en esta vida tienen su tiempo, Fito Medic's cuando arrancó, arrancó solamente con un solo piso de producción, entonces nosotros producíamos sólo en el primer piso

R.C: ¿Con qué clase de productos?

D.L.: Nosotros empezamos con productos y empezamos con planta molida,

R.C: correcto, ¿pero Fito terapéuticos?,

D.L: Fito terapéuticos inicialmente, cuando eso los Fito terapéuticos no necesitaban registro y entonces eso nos daba una facilidad y no trabajábamos y no existía lo que usted ve bodega, lo que hoy en día se conoce como área de almacenamiento por ejemplo no existía, donde está el área de tratamiento de aguas no existía, donde está el área, usted entiende de lo que le estoy hablando, el área de lavado de cosméticos eso no existía , eso estaba en obra negra, donde está hoy en día el buque del ascensor y el lavado de ropa, era el laboratorio de control de calidad, imagínese para que usted viera el inicio, y parte de una partecita, mejor dicho donde está la oficina del director técnico haya ese altico, esa franjita hasta a salir allá , eso era la bodega de producto terminado. Y así por el estilo eran todos los espacios, eran muy pequeños en ese momento estábamos arrancando

y teníamos una infraestructura pequeña y había el personal para esa infraestructura y se hacían las cosas con respecto a esa infraestructura, cierto, la empresa ha crecido y ha crecido bastante y yo creo que para el año 2015 se prevén cambios muy interesantes, muy importantes porque vamos a darle una dinámica muy diferente a la parte comercial y yo creo que eso va a apalancar mucho todas las otras áreas del laboratorio, entonces las cosas, ehh que si hay cosas para mejorar, claro, y pero que el personal que hay yo creo que en estos momentos es ideal cierto, y que van a llegar o sea hay que fortalecer la estructura directiva a los otros niveles pues claro, claro que sí y en su momento se van a dar cosas mucho mejores, pero yo creo que todo se va dando a su paso, es que esta vida es un proceso y las empresas no son ajenas a eso, o sea mire que ahoritica hablamos del negocio y mire como arrancamos, arrancamos de cero y vamos en un proceso pero como el tema es multiplicativo, yo que le decía a usted, si y tengo dos voy a poder tener ya cuatro entonces la infraestructura que tiene Fito Medic's proyectada a un año o dos años tiene que rendir frutos con respecto a la infraestructura que tiene ahora, o sea yo no puedo esperar que dentro de un año la empresa crezca en la medida en que creció hace 5 años atrás pues no, es imposible, a la velocidad que creció 5 años atrás fue a cierta velocidad pero de aquí para allá tiene que crecer exponencialmente...eso tiene que ser así porque todos esos recursos o por lo menos mi filosofía de inversión es... o sea si la empresa por ejemplo en este momento está dando x cantidad de dinero tiene que invertirse también en esa medida...

R.C: Y con respecto al tema de innovación, ¿se han realizado capacitaciones, talleres, cursos, seminarios, a nivel interno o a nivel externo en la empresa...entrenamientos como talleres de creatividad, para que los empleados sepan realmente qué es innovación?

D.L. Yo creo que lo que nosotros hemos hecho es preámbulos pero realmente yo creo que si hay que

empezar a trabajar mucho más en las personas y... yo creo que hay que ajustar mucho más un nivel de concientización, o sea todos los niveles, cierto, a todos los niveles para que la empresa toda tenga una constante de conciencia y... y eso todo, es algo que hablo yo por ejemplo con el Gerente y le digo, eso es como usted esté en Colombia y después viajar a l exterior, usted ve el comportamiento cultural de nuestro país , cuando usted llega a otro país usted ve una cosa ... usted se queda aterrado.

R.C: Por ejemplo, ¿qué la ha pasado en sus experiencias?

D.L. Usted se queda aterrado, usted llega por ejemplo acá, usted está en una avenida y usted coloca una direccional acá es como decirle al que esta atrás no me deje pasar, aceleran más y se acerca más el carro cuando usted le pasa, cuando usted está en el exterior es totalmente diferente usted coloca una direccional y eso es como... como si hubiera un semáforo en rojo al de atrás, inmediatamente usted observa por el retrovisor y por el vidrio y por el espejo lateral que el otro freno prácticamente para que usted se meta y si usted sigue con la direccional, el de haya sigue haciendo lo mismo, usted se puede cruzar una avenida de cuatro carriles sin ningún inconveniente, si usted está en una avenida de cuatro carriles y usted necesita pasar de aquí allí coloque una direccional y le van dando la vía hasta que llegue allí, pero vaya haga usted eso en este país lo único que hay es colocar las estacionarias y es imposible hacerlo, eso es una cosa cultural, entonces yo le decía al Gerente, el día que nosotros como empresa tengamos una cultura y una mentalidad diferente yo creo que desde todos los niveles desde la persona que hace las labores más básicas hasta las personas que hacer labores más complejas se... tiene eso en cuenta, la empresa puede llegar a explotar digamos de una manera increíble, y es por ejemplo sentido de pertenencia, si ve que a veces la gente cree que eso solamente eh...uno uno anhela que la gente lo respire, solamente por el punto de vista de optimización, no, porque es que cuando usted tiene sentido de pertenencia pero que viene desde adentro, desde algo

cultural, no porque lo están fiscalizando, no porque le están diciendo tiene que hacerlo, no, y a veces uno va y la gente por qué tiene que rayar las paredes, por qué tiene que hacer esto, por qué tiene que... vea y ese tipo de cosas, entonces usted va viendo que la gente empieza es como a esconder en vez de ser más transparentes, cierto, que el tema es cuando hay transparencia, cuando el tema se expone ahí, a la luz, el tema es más conflictivo y la empresa empieza a acelerar, porque es que se acelera el proceso, cuando en la empresa la cultura es más mojigata digámoslo, más a chapada pues que saben una cosa y que no se den cuenta aquí, pero cuando pasan los jefes le muestran usted lo bonito, y le muestran a usted tatata y no, pero resulta que la gente no está mostrando lo feo, pues sí, no es bueno mostrar lo feo, pero eso es constructivo y hay que mejorarlo, entonces cuando empieza a trabajarse en todo ese sentido de pertenencia a nivel general pero de una forma muy consiente, la empresa empieza a crecer a todos los niveles, y empieza inclusive la parte creativa a ... desarrollarse más

R.C: Muy bien, usted sabe, el propietario, si ha existido o si alguna vez se ha hecho por ejemplo un sistema de filtro, precisamente lo que hablamos, con la gente, lo que la gente aporte y empiece a mostrar las cosas positivas; existe como un sistema de filtro de captación de ideas que los mismos muchachos que se les ocurra, no sé..., ve voy a mejorar un proceso de tal manera, existe como un mecanismo para recopilar y canalizar todas esas ideas de una forma que sean identificadas en la organización. ¿Ha existido o aun no lo tenemos?

D.L.: No. Yo creo que en este momento no se tiene; en este momento vuelvo y digo lo que se han hecho son campañas... lo de la otra vez cuando estábamos haciendo el tema de misión y visión se hizo algo similar donde bueno la gente diga cosas locas, diga esto, aquello pero no hay como algo que sea como una política interna en donde se diga voy a buscarme esto por ejemplo, vamos hacer

esto cada mes, vamos hacer esto, aquello o usted que haría en su proceso, como lo puede mejorar, como puede sustituir o que cree usted que está fallando, porque son cosas sencillas a veces e l mero hecho de que yo coloco una etiqueta de izquierda a derecha, ah!, pero bueno resulta que si la colocamos más bien de aquí para acá o si tenemos en cuenta esto otro va a mejorar en un punto el 5% de esto y me voy a dilatar menos, y voy a trabajar mucho menos estresado y voy a mejorar para mí, porque es que muchas veces no verlo desde el punto de vista de rendimiento, posiblemente puede que el rendimiento no aumente pero si alguien dice yo tengo esto que puede generar un cambio, pero puede generar lo mismo, pero va a tener menos impacto a nivel de estrés o va tener menos impacto a nivel de tal cosa, y eso es mejorar e innovar temas dentro de la empresa; hay muchas cosas, el tema de innovación no tiene que ir dedicado a solo un producto sino también innovación a mejorar la calidad de vida del operario dentro de la empresa, teniendo en cuenta de que uno pasa casi todo el tiempo trabajando, usted se imagina una empresa en la que todos se estén cuidando la espalda en el sentido, hombre no trabajemos mejor acá, no nos matemos, y si estoy viendo el otro... yo me acuerdo que a mí me pasó en una empresa, yo la otra vez trabajé en una empresa en donde entré y lo que pusieron fue ponerme a trabajar tres, cuatro veces más y... yo como necesitaba el trabajo, y era así, y los otros me miraban desde lejos y yo trabajaba como un asno pues, y cuando después vino otra persona y se les rebotó, vengan ustedes qué están haciendo, por qué ustedes a ese muchacho lo tienen trabajando de esa forma, no, no, no, ustedes saben que eso no es así y la palabra que utilizó en ese momento es, se están chupando al muchacho (risas), y eso se ve hoy en día en las empresas que les parece como si fuese algo, pero mire que es un tema cultural, entonces yo digo que es una cosa, empezar a trabajar en la cultura a todos los niveles, pero es que es a todos los niveles Raúl, o sea eso no es simplemente a nivel de operarios, es a todos los niveles, cierto, y cuando la empresa empieza a tener un sólo pensamiento en ese sentido, no yo pienso de que eso... eso sería como colocarle... a la

empresa no sé... unos motores, no sé... quién sabe qué... y llevarlos quién sabe a dónde, porque desde el punto de vista comercial sí se puede y se puede, y se va hacer y le estamos trabajando al tema, uno puede crecer las ventas en x, y o z, cierto, pero al interior pueden seguir habiendo los mismos inconvenientes, sería muy importante donde todo ese tipo de cosas crecieran porque eso ha ido aumentando y... o sea la mente se vuelve más clara para todo el personal y yo pienso que cuando uno habla de innovación y habla de todas esas cosas la mente debe de estar muy tranquila en todos los sentidos... en mi actitud con respecto a la empresa; cómo me siento yo acá, nooo eso aquí no, pero si uno tiene actitud, no esto aquí es muy bueno, no tal cosa, si la actitud cambia todo, todo va a girar correctamente, o sea eso va a fluir, cierto, o sea si todo fluye normalmente yo pienso que eso le permite a uno, eso es como cuando usted va a estudiar, vaya estudie después de... de tener un día bien estresado o vaya mire a ver qué se le queda, pero vaya estudie usted después de que se levantó, respiró aire fresco, de pronto hizo un poco de ejercicio, la mente esta reposada, póngase usted a estudiar y le aseguro que se le queda más del 80% de lo que está haciendo.

R.C.: Muy bien. Teniendo en cuenta a las personas, que opina de los sistemas de reconocimiento a la innovación?; la empresa los ha tenido?

D.L.: Pues eh... eso recursos humanos le ha estado, le ha estado trabajando, recursos humanos le ha estado trabajando a eso...ahí el, lo que... debería y yo diría que... cuando usted mira la parte directiva de la empresa eh... muchas veces una de las cosas que yo le he insistido al Gerente y lo ha estado haciendo es vaya y conozca el proceso, mírelo, cierto, porque es importante también conocer, porque muchas veces cuando uno está allá... y no está manejando sino cierta parte usted no se da cuenta cual es el movimiento digamos desde la base, cierto, desde la base, ... y cuando usted no conoce bien el funcionamiento de la base y... es como por ejemplo cómo se hace; un ejemplo, cosas

básicas cómo se encapsula, cómo se tabletea, cómo se granula, cómo se pega una etiqueta, cómo se hace un extracto, cierto, qué tanto esfuerzo hay que hacer, qué tanto el otro, cuando uno conoce ese tipo de cosas digamos que puede ir y sentarse a pensar; ve y como va este proceso y, bueno usted lleva tantos años haciendo este proceso de la misma forma y qué ha pensado, usted cree que eso está bien así o le ha dado por pensar otra cosa, que comportamiento ve usted dentro de su proceso, eso! pero es algo, que realmente si usted lo observa, tiene que venir mucho de los jefe inmediatos, cierto, que en este caso serían los líderes, cierto, tendría que venir mucho desde ahí; empezar a mirar, empezar a indagar, porque el proceso, el tema es que muchas veces se vuelve paisajes las cosas, por ejemplo yo hago un proceso de encapsulado entonces así se hace y así llevamos haciendo 3 años pero dónde hay un pare por ejemplo, venga, y se ha visto en caso y por lo regular uno ve los cambios cuando hay cambio de personal; yo le cuento: el proceso de granulación lo llevaba una persona, un operario, cuando menos pensó hubo un cambio que era Rosemberg y llegó otro operario y éste operario eh... cambió el proceso prácticamente , y lo optimizó tres veces más, cierto, lo optimizó más o menos tres veces más. El tema es por ejemplo, si esta persona tiene la capacidad para hacer eso, entonces también cómo voy a coger esa persona y potencialiuzarla, me entiende?

R.C.: Correcto, por ejemplo ahí miramos eso, hay muchachos muy buenos en la empresa, Rosemberg es uno, Anderson Orozco me parece que es una persona que pone mucho, en ese sentido por ejemplo, y en estos casos que le han tocado al propietario vivirlos, porque en el momento estaba ahí y vio el proceso...

D.L: No, ya uno sale y ya no se da cuenta

R.C.: Exacto, exactamente, ¿cómo cree que se pudiera potencializar eso?, porque como dice el

dicho, muchas veces “el ojo del amo engorda al ganado” más o menos, o sea la palmadita, o simplemente: lo está haciendo bien, hace que se hagan otras cosas bien, ¿cómo cree que se pudiera manejar eso en la empresa más o menos?

*D.L. Eso es una cosa que tiene que venir desde los jefes inmediatos donde los mismos jefes inmediatos empiecen a promover eso y si hay por ejemplo, si hay, si hay, si eso es susceptible a mejorar, tienen que empezar desde ahí; bueno, o sea usted y yo somos jefes hombre aceleremos este grupito de trabajo, porque no empezamos a hacer esto con estos muchachos eh... sentémonos hablemos con ellos pero dialoguemos no le preguntemos nada simplemente hablemos con ellos porque la gente inicialmente hay que escucharla solamente, cierto, se escucha, se escucha tatata o sea se va haciendo como un proceso bien hecho y ya después de eso, venga hay cosas interesantes, mire esto, porque esto, uno va observando cosas cierto, y ahí usted por ejemplo a identificar, estar pendiente de todo el personal, empieza a identificar a los que son una hormiguita pa (sic) trabajar porque hay personas que son una hormiguita para trabajar y lógicamente y posiblemente nunca vayan a proponer nada, cierto, **correcto**, pero son unas hormigas para trabajar y están contentos ahí y hay que hacerles su reconocimiento y van a seguir trabajando ahí y ellos son felices ahí, cierto, porque eso son cosas que son innatas en cada persona y yo pienso que dentro de una organización usted necesita de todos los elementos, usted necesita ese tipo de personas, necesita otros, cierto, usted necesita de todo...eso es como cuando uno va a construir una casa uno necesita de todos los materiales lo mismo es un proyecto que se hace con personas o sea es imposible uno pretender que en una organización todos sean jefes, todos sean no, eso es como tan balanceado como el cuerpo humano; el cuerpo humano tiene sólo dos ojos, dos oídos, un cerebro, así de sencillo, cierto... o sea no todo puede ser riñones o todo no puede ser corazón, cierto, o sea (risas) tiene que ser lo que es, o sea y tiene que existir la uña, tiene que existir los órganos que no son tan... como se puede decir eh...*

R.C.: vitales digámoslo así?

D.L: no hablando a nivel de... hay órganos muy bonitos entonces está el rostro, es bonito por ejemplo, las nalgas u otros órganos son más que hay que cubrirlos pues mejor dicho, pero se necesitan, ... si me entiende ahora, usted no quiere tal cosa pero se necesita (risas)

R.C: Muy claro, muy claro, Bueno el propietario, ¿conoce la competencia de Fito Medic's?

D.L: Si, si claro

R.C: Quién es la competencia de Fito Medic's a grandes rasgos?

D.L: Eh... en este momento yo creo que cuando se habla de competencia creo que hay que mirar desde todos los puntos de vista, pero en el tema de productos naturales yo podría, en el tema de productos naturales yo creo Raúl que... que hay varias, varias e competencias que se pueden identificar pero desde varios puntos de vista y yo creo que el laboratorio como tal tiene una ventaja como tal en ese aspecto y es que el laboratorio puede llegar a tener un frente comercial muy bueno pero al mismo tiempo puede tener un frente productivo y de desarrollo muy importante; también si usted mira eso a nivel de competencia nacional no, no hay, usted ve laboratorios que son muy fuertes comercialmente muy buenos, usted ve Natural Freshly esa gente son fuertes en eso, ve otros que a nivel por ejemplo de investigación y de todas esas cosas has sido fuertes como son Labfarvé por ejemplo tienen su universidad y se dedican hacer , por ejemplo, o sea trabajan y van muy a la mano con las universidades, cosas de investigación y ellos van con su tema por ahí, cierto, pero comercialmente usted no los ve como tan fuertes, Mmmm ve otros laboratorios que a nivel de producción por ejemplo funcionan muy bien, para mí por ejemplo Funat aunque Funat por ejemplo

ahorita en el tema comercialización ellos sacaron un tema de franquicias que los sacó adelante muy fuerte, muy fuerte a ellos y... pero no manejan... no hay unos que uno les vea una fortaleza en ambas cosas, no veo mucho eso, en cambio en Fito Medic's si lo veo yo, yo veo por ejemplo en la parte comercial yo veo a un Gerente que tiene unas capacidades comerciales tremendas y a nivel de gerencia que eso puede hacer o sea puede hacer algo importantísimo, y a nivel de producción yo pienso, yo pienso que el laboratorio tiene oportunidades muy importantes, muy grandes y a nivel de desarrollo y yo creo... que al futuro eso es cuestión que se vaya fortaleciendo todo eso y se y se une y yo diría que nosotros pudiéramos hacer, podemos ser los mejores en este país a nivel de productos naturales, o sea yo pienso que tenemos todas las herramientas para hacerlo

R.C: ¿Usted piensa que eso es una ventaja diferenciadora de Fito Medic's con respecto a la competencia?

*D.L. : Siii, y lo otro importante es que creo que ehh Fito Medic's hay una cosa importante que cuenta y es con unidad, porque si usted mira la mayoría de los otros laboratorios son puras sociedades, entonces cuando son sociedades no tienen la oportunidad, lo digo porque tengo la oportunidad de charlar con amigos que trabajan en esas empresas, me dicen, les digo ustedes por qué no hacen tal cosa, entonces me dice el director técnico, hermano porque es que para usted poner de acuerdo a 10 socios es muy complicado, entonces estos tantos socios están de acuerdo con esto y estos otros ya no están de acuerdo, entonces no marchan los procesos; es una de las ventajas que tiene Fito Medic's, es que es nuestra y no no no hay mucha gente para tomar decisiones, **correcto**, y esto es una ventaja muy grande que muchas compañías en ese sentido a veces se demoran años para tomar decisiones porque es que no hay... no son unánimes en la decisión por ese tipo de cosas*

R.C: Perfecto. La empresa ha trabajado a veces con proyectos con las universidades o como proyectos de investigación en unas cositas, usted como accionista de la empresa, ¿qué opinión tiene al respecto, cómo es eso con la innovación es a nivel interno o es vital anclarse con todas estas fuentes externas?

*D.L.: Nooo, eso es importantísimo inclusive nosotros vamos hacer un cambio para el año entrante y es hacer una transición de persona natural a persona jurídica eso se está estudiando, ya y yo creo que por tardar a mediados del año entrante nosotros ya estamos tomando esa decisión, porque hemos tenido varios procesos que se han visto estancados por eso, como porque la empresa en este momento es persona natural, **correcto**, y... para ya pasar a persona jurídica, yo diría que el tema ya cumpliría otros requisitos que ya... básicamente han sido esos punticos los que nos han frenado para continuar en algunos procesos importantes con alguno entes, no*

R.C.: Correcto, muy bien. ¿Dentro de la parte administrativa que hablamos ahorita, en la compañía existe un porcentaje de las utilidades o de las ventas, dedicadas únicamente a innovación - por decir, el 1%, el 5% digamos - se aplica a actividades de innovación o no está claramente identificado como tal?

D.L.: Noo. En estos momentos no está identificada porque yo creo que primero el departamento tiene que fortalecerse más y yo diría que el departamento, hemos estado tratando de fortalecer alguien porque aunque uno no se crea la parte de mercadeo es muy importante, yo diría que no tanto la parte comercial, la parte de investigación de mercados es muy importante porque ahí es donde sale muchísimo las necesidades del consumidor , Mmmm y mire que cuando yo comencé con usted le decía eso, o sea cuando yo hago algo innovador simplemente es algo que está satisfaciendo las necesidades de un consumidor, entonces cuando yo tengo un buen departamento de mercado, de

mercadeo establecido que me pueda identificar bien digamos, cuáles son mis consumidores, el público objetivo y qué grosor de público objetivo hay en ese sentido, entonces yo saco por ejemplo un producto adelgazante mi tara, el tercio es personas entre tantos y tantos años y cuántas personas, o sea a cuántas personas les puedo llegar, o sea cuánto puedo llegar a vender de ese producto, o sea, no simplemente voy a sacar un producto, y cuánto va a vender, ¡cómo así no tengo ni idea!, ¿ y por qué no tiene ni idea?, porque es que no sé ni siquiera cuántos son los que me van a comprar, cierto, pero cuando yo tenga bien establecido ese tipo de cosas, yo diría de que eso hace que el departamento de mercadeo le pueda dar muy buena información al departamento de desarrollo para que se centre única y exclusivamente en productos que sean realmente ehh... productivos en su fase inicial para la empresa. Porque es que, es que hay un orden, cierto, hay en el orden de salud hay muchas cosas; están los productos de moda que siempre van a estar, o sea son cosas que...

R.C.: Por ejemplo, productos de moda ¿cuáles pueden ser?

*D.L.: Si, los adelgazantes son productos de moda así de sencillo, **perfecto**, y es más productos cosméticos, cierto. La línea cosméticos son productos de moda, **perfecto**, donde usted tiene ese producto para combatir las arrugas, marca tal y eso tiene un pico y... si usted estando en esta acá, no tiene el otro que va a continuar acá, pero usted tiene que tener muy claro cómo se mueve el mercado que ahí es donde yo le digo a usted, el departamento de mercadeo tiene que consolidarse muy bien porque ese es uno de los que va a alimentar el proceso. Yo recuerdo que una vez teníamos una reunión en donde yo les decía es que... o sea innovación no es que yo me siente acá a pensar tal cosa, listo me salió la chispa de un producto maravilloso para las lagrimitas de los ojos y el producto es muy bueno, listo lo ponemos en el mercado, pero realmente cuántas personas van a comprar ese producto y cuál es mi target en este momento, cuál es mi público blanco, cierto, **muy bien**, si el*

*departamento de innovación o de desarrollo no tiene claro eso, que no lo tiene que tener claro porque es un departamento que se dedica solamente a eso, no a mercadeo sino cierto, que mercadeo es el que tiene que suministrarle información a este departamento y cuando haya esa... ese uno que viene unido definitivamente ahí sí ahí sí... se pueden llegar a sacar cosas muy, muy buenas y con un futuro asegurado, cierto, **correcto**, que es muy Importante.*

R.C: Y en este momento por ejemplo, todas las ideas de innovación o las ideas de nuevos desarrollos, de nuevas cosas ¿dónde están surgiendo en la compañía principalmente, de donde surgen?

D.L: En estos momentos la retroalimentación se está dando un... al... público que en estos momentos esta eh... adquiriendo los productos en puntos de venta, entonces la compañía tiene un punto de venta fuerte, en estos momentos es Auces, no, y a nosotros más o menos hay un promedio de 5 a 6000 personas mensuales que compran... fijas, o sea cuando no son 5 son 5500 o 6000 personas mensualmente que están comprando ehh en un sólo punto de venta que están comprando, comprando, comprando eh... de todas las edades cierto, y con el tema de productos naturales y allí se recopila pues como toda la tendencia a en esta zona, en esta zona, teniendo en cuentas esta zona que si en uno mira Colombia el comportamiento de las otras zonas del país no es mucha la diferencia realmente, o sea que casi uno como que lo podría tomar y uno podría decir que el margen de error de estas zonas con respecto a diferencia de las otras, pues uno podría tener un 80 – 20 y decir no aquí no hubo sino un 80 de seguridad que si un producto funciona debe de funcionar en la mayoría de zonas y por lo regular casi siempre son los mismos, cierto, las necesidades de salud hoy en día se basan es en... en el tema de cosméticas pues siempre va a ser la misma; adelgazantes, productos para la piel, es más una cosa que yo siempre le he dicho al laboratorio es el tema para el cabello por

ejemplo un tema de canas eso es de lo, de lo numero uno que, que se vende en eso, yo le he dicho al Gerente el día que el laboratorio saque un tinte natural ese es un producto que puede ocupar los primeros lugares en ventas

R.C. Pero en este momento entonces, esas ideas de innovación ¿están partiendo de los accionistas, por un conocimiento del mercado?

D.L. Aja. Es correcto, si es correcto, principalmente...principalmente

R.C: Bueno, si por ejemplo usted tuviera una varita mágica y para cambiar algo de la compañía y hacerla más innovadora, usted pudiera quitar algo para potencializarla o poner algo para que sea más innovadora, ¿qué haría?

*D.L. Mmmm si se pudiesen dar las cosas de la noche a la mañana porque todo en esta vida se construye y cuando usted me habla de una varita mágica es que las cosas aparezcan, **correcto**, cierto, pero como estamos hablando de que todo se construye debe haber un departamento de mercadeo bien consolidado, cierto, primero todo, y cuando yo hablo de un departamento de mercadeo es primero todo... que que sea liderado, o sea la persona que está, aprenda y llegue a un nivel de conocimiento tal, cierto, que pueda tener un grupo interdisciplinario de trabajo, donde puedan conocer todo el mercado, el público objetivo, el público blanco de nuestro país, inicialmente de nuestro país, porque ahí si cuando sacamos nosotros la cabeza hacia exterior ahí si el tema cambia, o sea la cultura de consumo de productos naturales de Colombia es muy diferente al de los países europeos e incluso el comportamiento de Estados Unidos con respecto al consumo de productos naturales es muy diferente con respecto al de Europa, el de Europa es uno, el de Estados Unidos es uno y el de Colombia es otro totalmente diferente también, si ve. Pues por lo menos el de*

nuestro país, mire, mire que cuando yo hablo de eso... o sea tenemos una cosa que es tela de donde cortar muchísimo, pero si conocemos primeramente el mercado, el comportamiento del mercado más viable y todo. Primero ese departamento tiene que fortalecer al departamento de desarrollo, **correcto**, realmente porque ya lo otro está, cierto, o sea si yo tengo mi departamento de mercadeo qué va a salir de ahí: el público y sus necesidades donde yo voy a poder colocar en orden, si coloco un histograma en orden de barras, cierto, y yo le puedo decir a usted vea este es Colombia, aquí en esta barra gigante esta tales productos, en esta estos, en esta estos tatata, aquí son tantos millones al mes o millones anuales, aquí tantos millones, aquí tantos millones, aquí tantos millones, aquí tantos millones, si ve, **correcto**, entonces empecemos por acá y montemos una infraestructura para esto y también necesitamos una infraestructura, entonces si son tantos millones tenemos que invertir tanto en publicidad para poder vender tantos miles de unidades, vamos a tener que fortalecer el departamento de producción para que pueda responder con tantos miles de unidades, vamos a tener que fortalecer el departamento comercial para que pueda vender tantas miles de unidades, si ve, entonces todo se va dando ahí, pero es parte de esa información y le va a poder decir al departamento de innovación decirle pues trabájele a esto, la competencia de, o sea todos los productos que están aquí o sea, todos los productos que compiten aquí son esto, esto, esto y éste con respecto a esto hagamos uno mejor que esto, usted tiene mucha tela de donde cortar y que puede coger, pues entonces saquemos cosas nuevas, pues tenemos plantas autóctonas, tenemos frutas tropicales no sé qué raras, tenemos tatatata para fortalecer un argumento comercial, trabajemos en margen a esto, miremos qué se ha investigado, o sea es coger toda la suma de los conocimientos que hay, cierto, porque no se trata de yo ir a investigar desde ceros la planta, no, yo puedo coger la planta que ya han investigado allí y que la tenemos en amazonas o la tenemos allí, y que se han hecho todo ese tipo de cosas o simplemente coger la planta a la cual simplemente tiene un estudio

*ehh... de... o sea como se le dice a eso... de tradición simplemente y la puedo meter ahí, así de sencillo, puedo hacer una combinación entre plantas con estudios científicos muy serios y plantas que simplemente son estudios de tradición, por ejemplo mmmmm, y hacer cosas muy interesantes, pero eso tiene que partir de una información, entonces si usted me dice a mí, vea yo colocaría ese departamento, y después colocaría el departamento de innovación con su infraestructura y todo eso, y lógicamente después de eso todo el departamento comercial, pero todo parte de la información, tiene o tiene que partir de la información, **correcto**, o sea esa información me va a decir cuál es la necesidad, y yo diría que ahí es donde está el... meollo del asunto.*

R.C: Muy bien. Ya para ir cerrando, ¿usted como líder de este proceso, cómo cree que le aportaría a la innovación en Fito Medic's, o le ha aportado a la innovación en Fito Medic's, y como se puede potencializar de aquí a futuro?

*D.L: Nooo yo creo que en este momento y... seguiremos trabajando en esto ahoritica seria utilizar creo mucho el... las herramientas tecnológicas, yo creo que y en eso vamos, estamos trabajando y vamos a seguir trabajando en este momento, y estamos estoy casi seguro que estamos siendo pioneros, estamos empezando a estudiar mercados de... con herramientas tecnológicas; redes sociales y otros para precisamente tener esos datos de los que le estoy hablando, **correcto**, o sea conocer mucho más el mercado para mirar qué es lo que realmente la gente está pidiendo porque se lleva muchas sorpresas. Nosotros cuando arrancamos con el tema de los hongos... eso arrancó como algo muy sencillo... es más ese tema arrancó fue en un centro médico, con un público muy pequeño, con algo que simplemente se hacía con una maquilita pues sencillita ahí y no más y que ya las investigaciones no son nuevas, pues llevan rodando pero que nadie le ha prestado atención a eso y sacamos un producto y por haya mirábamos un tema donde se hablaba por ejemplo el tema del*

*acné y ve es interesante esto, vamos a probarlo y lanzamos, lanzamos unas campañas donde se creía, es más yo mismo pensaba que los muchachos no le prestaban atención al tema, por lo menos al tema de productos naturales, pero gran sorpresa cuando uno va y lanza el anzuelo, o va y lanza el anzuelo no, va y lanza la red cree que va a sacar tres pescados y mentiras que no es capaz de sacar la red porque está muy llena, así nos pasó, entonces yo les decía, hombre vea aquí tenemos un tema que no, que no, pero uno se encuentra con esas sorpresas porque, porque vuelve los mismo estábamos apenas aprendiendo, estábamos apenas conociendo el mercado y quien sabe cuántas otras cosas hay escondidas, que ni siquiera sabemos que el público está ávido de esas necesidades y que nosotros tenemos, porque por ejemplo los hongos tiene respuesta a muchas necesidades pero la gente no sabe, **correcto**, la gente no conoce y que simplemente no es sino que usted se lo coloque aquí y diga yo quiero de eso, si ve, y lógicamente tiene que ser productos efectivos, por ejemplo una de las cosas buenas de los hongos es esa, es que la gente lo consume y **ahí mismo se nota la mejoría**, si yo creo que es una cosa que... y está basado en, está respaldado por los estudios que se han hecho, o sea usted sabe que no es simplemente sino así, por el estilo hay muchas más cosas pero se necesita la información.*

R.C: Correcto, ok yo creo que eso es todo. ¿Algo adicional que usted nos quiera compartir?

D.L. Nooo... mucho por aprender

(SUBGERENTE COMERCIAL)

R.C.: Qué es innovación?

O.D.: Para mi innovación es aquella práctica que tiene como conclusión o resultado final un

producto o un servicio que tiene un valor agregado y que es diferente a lo que ya conocemos

R.C.: Cuando habla de producto o de servicio, considera que la innovación sólo puede darse a nivel de productos y de servicios?

O.D.: No. La innovación puede hacerse a nivel de procesos, a nivel de incubación de empresas. Pero básicamente la innovación tiene su origen clave en un proceso que puede llegar a ser innovador. Ese proceso puede tener unos resultados tangibles que pueden llegar a generar productos innovadores, los cuales pueden llegar a impactar un mercado. Innovar puede marcar una tendencia en un mercado específico.

R.C.: Considera que FM es una empresa innovadora?

O.D.: Si. FM es una empresa innovadora por una razón muy sencilla. Uno de los objetivos de la compañía es colocar productos que realmente tengan ese valor agregado, entonces nosotros desde innovación como compañía, como doctrina innovadora siempre buscamos que nuestros productos tengan un plus, algo adicional que nos permita salir al mercado aportando valor. Eso nos permite ser una compañía innovadora.

R.C.: Y en estos momentos el tema de innovación surge en un departamento específico?

O.D.: Realmente la gerencia de la compañía, departamento de desarrollo, son quienes han sido gestores de la innovación en la compañía.

R.C.: Para usted, los conceptos de innovación, e investigación y desarrollo, ¿son lo mismo, o son diferentes?

O.D.: No. A mí me parece que un concepto innovador necesita de un buen desarrollo. Son conceptos que son conexos y complementarios.

R.C.: Para usted ¿qué es innovación incremental e innovación radical?

O.D.: Pues los conceptos definitivamente no los identifico pero haciendo la lógica de las palabras, una I incremental pudiera ser ese tipo de innovación que aporte valor a algo que ya de por sí tiene un valor, y una innovación radical es algo que parte de cero. Lo digo desde la praxis de las palabras pero no conozco los términos.

R.C.: ¿Considera que la innovación es una prioridad organizacional?

O.D.: Es importante dentro de la organización, pero no es una prioridad.

R.C.: Qué aspectos novedosos o accionares que haga FM diferentes a la competencia, ¿qué hacemos diferente a ellos?

O.D.: Lo que nos hace diferente a la competencia es que tenemos técnicas desarrolladas que no son exclusivas del laboratorio, pero que nosotros utilizamos con todo lujo de detalles y eso hace que nuestros productos cumplan con su oferta de servicio. Eso es un detalle que nos hace diferente.

R.C.: ¿Cuál es la competencia de FM?

O.D.: La competencia de Fito Medic's son laboratorios. Por ejemplo, Funat tiene productos de características muy parecidas a los nuestros. No es contratipo, pero compite con nosotros Hakin de Francia, porque Hakin de Francia tiene esa connotación, son productos homeopáticos y a veces son

productos que se convierten en reemplazantes de los productos nuestros.

R.C.: Que cree que la competencia hace mejor que Fito Medic's ? o de otra forma, que le pudiera aprender Fito Medic's a la competencia para mejorar sus procesos?

O.D.: Básicamente desconozco los procesos de la competencia. Lo que si conozco son sus formas de comercializar y en ese sentido, siendo nosotros muy juiciosos, pudiéramos llegar a ser más agresivos en ese aspecto. El producto final que ellos sacan a la calle son similares a los nuestros por lo que se infiere que los procesos son similares a los nuestros, pero nosotros si tenemos que aprender mucho de ellos a la hora de masificar.

R.C.: En la parte comercial, en el manejo de la fuerza de ventas y el equipo de mercadeo, ¿existe un sistema de captación de ideas para generar nuevos productos?

O.D.: No existe un mecanismo, esas ideas llegan por desarrollo de trabajo comercial. No existe un mecanismo, incluso no hay un objetivo de salir a captar ideas del mercado.

R.C.: Cuando por ejemplo algún comercial da ideas, ¿hay un sistema de reconocimiento o recompensa?

O.D.: No existe como tal. Son ideas que se desarrollan al interior del laboratorio que generan reconocimiento informal, pero no existe una dádiva, un reconocimiento diferente a eso.

R.C.: Y ese reconocimiento informal, ¿se queda circunscrito al departamento comercial o trasciende en la en la compañía?

O.D.: Generalmente ese tipo de ideas o de sugerencias siempre son escaladas al interior de la

compañía porque se dan en un escenario natural donde estamos todos reunidos, y cuando no es en ese escenario las ideas siempre se escalan en la organización.

R.C.: Considera que el personal de FM es el adecuado para convertir a FM en una empresa innovadora, ¿o hace falta personal o hace falta formación y generación de habilidades?

O.D.: Nosotros somos una pyme, una compañía pequeña. En ese sentido el área de innovación y desarrollo es un área que está creciendo, que se está conformando que apenas se está consolidando y que necesitará llegar a una etapa de madurez en donde será necesario ampliar la planta de personal de esa área, pero en principio pienso que es un área que se está desarrollando.

R.C.: ¿Sabe si en la empresa se han realizado capacitaciones de innovación y talleres de creatividad, etc?

O.D.: No conozco más allá de los comités de desarrollo.

R.C.: De acuerdo con las políticas los procedimientos, el accionar de las personas y la misma cultura de la empresa, ¿cree que la cultura de la organización facilita los procesos de innovación o a veces hay límites y barreras para que fluyan más adecuadamente los procesos?

O.D.: Considero que definitivamente debe haber un sistema o una metodología que facilite mucho más esos procesos... que dé más albedrío al tema de innovación y desarrollo.

R.C.: ¿Sabe si los procesos de innovación se realizan únicamente a nivel interno o a veces se involucran otros actores?

O.D.: Lo que entiendo es que en algunas oportunidades se han realizado con alianzas, sinergias,

cuerpos médicos, alianzas como el caso de Sauremax. Si ha tenido ese enfoque y se han establecido alianzas, pero creo que si se abre más el espectro en búsqueda y en procura de conseguir esas alianzas, el área de desarrollo tendría mejores dividendos.

R.C.: Y en el caso de clientes, el tema es de trabajo conjunto, o se da en el sentido de que usted me solicita, yo le desarrollo.

O.D.: No. Se trabaja a partir de una propuesta, nosotros desarrollamos pero no ha habido sociedad entre ambos, para desarrollar.

R.C.: ¿Cree que la autoridad regulatoria facilita o inhibe los procesos de innovación en una compañía de este tipo?

O.D.: A todas luces inhibe. Por una regulación excesiva, no es ajeno que la regulación en el mercado de naturales es demasiado estricta y eso mengua la intencionalidad de un buen trabajo de desarrollo y de innovación.

R.C.: ¿Qué prácticas propondría para que la innovación fluya, y que eliminaría?

O.D.: El tema de innovación y desarrollo debería estar más abierto a la calle, hacer más ejercicios en la calle que estar aquí. Y trascender barreras al cliente número uno que es la tienda, abrirnos al mercado de las tiendas naturales.

R.C.: ¿Cómo cree que el cargo de la subgerencia comercial le puede aportar a la innovación organizacional?

O.D.: Nosotros somos el área por excelencia de traer el mercado a la compañía, debemos llevar la

compañía al mercado y traer el mercado a la compañía. Nosotros debemos ser aportantes para el área de desarrollo.

R.C.: ¿Sabe si hay alguna cifra o algún porcentaje que la compañía tiene dispuesto a invertir en innovación, o no es claro?

O.D.: No es claro, o no lo conozco.

R.C.: Algo más

O.D.: Me parece clave que desarrollo debe desenconcharse y salir al mercado. Que no dependa tanto de mercadeo para traer cierta conceptualización... que desarrollo vaya a las tiendas, que desarrollo pueda tomar las ideas directamente desde la fuente. Sería fundamental que salieran a la calle y tuvieran esa capacidad y libertad para hacerlo.

(SUBGERENTE ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA)

R.C.: ¿Qué es innovación?

A.T.: Qué es la innovación es muy buena pregunta... yo creo que la innovación no sé si sea una actividad pero es como un acto a través del cual podemos o mejorar o transformar un proceso... yo pienso que innovar es transformar.. yo no diría crear porque a veces cuando uno habla de crear es como partir de la nada... pero no también... innovación puede ser crear o transformar un proceso, o un producto...

R.C.: ¿Cree que Fito Medic's es una empresa innovadora?

A.T.: Si. Fito Medic's lo es.

R.C.: ¿La innovación es transversal en la empresa o surge en una sola área?

A.T.: Haber, tenemos un área destinada para la innovación que responde a los desarrollos solicitados por la gerencia y que es como de donde parte el tema de innovación, sin embargo yo creo que la innovación parte de cada departamento en sí, dando respuesta como a las cosas que están planeadas en la planeación estratégica. Hay unos objetivos y unas metas establecidas como a nivel general pero de cada departamento surge la forma como se innova, por ejemplo nosotras en administración cuando creamos un nuevo procedimiento o un nuevo formato estamos innovando aunque puede que esa no sea la innovación que digamos que no se tiene en otra parte, pero si... estamos creando cosas nuevas.

R.C.: ¿La innovación es una prioridad para la organización?

A.T.: Si. La innovación es una prioridad para la gerencia y está focalizada principalmente como en el departamento de innovación y desarrollo, aunque a veces hace falta que se destinen como más los tiempos para dedicarse al tema o que se generen los espacios, bien sea o desde la parte gerencial o que las mismas personas soliciten los espacios para que se puedan obtener como mejores resultados.

R.C.: ¿Qué es innovación incremental e innovación radical?

A.T.: Pues las palabras como tal no me son familiares pero podría decir que incremental es algo que se va haciendo en incrementos, como de a poquitos, es decir que se van como mejorando las cosas que ya existen, mientras que la innovación radical es algo así... radical... de raíz... algo por ejemplo

que no existía

R.C.: ¿Es lo mismo innovación, que investigación y desarrollo?

A.T.: Haber, innovación puede ser similar a desarrollo en cuanto a que pueden estar dirigidas a sacar nuevos productos, pero el tema de investigación aunque puede estar inmiscuido en el tema de innovación, no necesariamente es lo mismo porque uno puede investigar para aprender y profundizar en los temas sin que esto esté relacionado con algún producto en específico.

R.C.: ¿Qué cosas diferentes hace FM a otras empresas?

A.T.: La administración por objetivos y el enfoque de gerenciamiento a través de un modelo de planeación estratégica es algo diferenciador de la empresa.

R.C.: El tema de innovación en departamentos ¿obedece a una estrategia corporativa?

A.T.: No. La innovación no hace parte de la estrategia de la empresa, el tema de la innovación se aborda desde los diferentes departamentos más por querer hacer las cosas e ir implementando nuevas prácticas, más allá del hecho de que obedezca a una estrategia... por ejemplo en el área administrativa hicimos un proyecto y se lo presentamos a la gerencia que consistía en una metodología para que en las áreas se crearan propuestas y estas fueran recompensadas, sin embargo la gerencia consideró que ese mecanismo en el momento de la empresa podía convertirse en una carga para las diferentes personas... así mismo por ejemplo en el área de calidad pueden hacerse innovaciones o mejoras en los procesos, etc. pero todo esto obedece más bien a los mecanismos que cada líder diseñe para darle cumplimiento a su gestión específica.

R.C.: Qué opina con respecto al talento humano, ¿tiene la capacidad para llevar a la compañía a otro nivel en temas de innovación?

A.T.: Yo pienso que deben generarse los espacios porque a veces con el día a día la gente no tiene tiempo para hacer otras actividades... vea por ejemplo estas niñas... se la pasan todo el día trabajando en las cosas que tienen que hacer y antes cuando dan propuestas es por voluntad propia. Así mismo en producción, yo no me imagino los operarios como hacen para trabajar en esas condiciones, desde que entran hasta que salen encerrados en las áreas con todos esos uniformes... yo no me imaginaría en ese puesto.. a los ocho días habría salido corriendo y así también debe pasar con las niñas de calidad.

Pienso que aquí tenemos gente muy buena, pero deben generarse como los mecanismos para que puedan realizarse esos procesos, generar nuevos espacios que a veces son importantes, como otros ambientes y eso debe partir más desde una estrategia corporativa.

R.C.: ¿Se han realizado capacitaciones de innovación o talleres de creatividad?

A.T.: No. No se han realizado capacitaciones de innovación o en temas de creatividad. Pienso que cada persona tiene como su propia definición de innovación de acuerdo con sus conocimientos propios o lo que vea en la calle... muy chévere que se liderara como ese tema.

R.C.: La cultura, los procedimientos, las políticas ¿facilitan la innovación?

A.T.: Yo pienso que más que los procedimientos o políticas, es el tema de las actividades de día a día y el día a día limitan el que la gente se pueda poner a hacer cosas diferentes.

R.C.: Existe una estrategia organizacional sobre innovación?

A.T.: No. Como estrategia formal de la organización que se vaya a hacer en todos los departamentos no. por ejemplo a veces nosotras mismas ni nos enteramos de los proyectos que está haciendo la organización o de las innovaciones o de los nuevos desarrollos. Si usted me pregunta qué desarrollos estamos haciendo, no sabría que decirle.

R.C.: ¿Existe un mecanismo de captación de ideas formal y existe un sistema de incentivos a la innovación?

A.T.: Un mecanismo formal como de captación de ideas no está consolidado. Con respecto al tema de incentivos pienso que este es un tema más de motivación del personal porque a las personas responden o a diferentes cosas, por ejemplo a algunas personas les gusta que les reconozcan su trabajo, a otras personas les gusta que... que les den descanso, a mí por ejemplo me gusta es que me paguen, entonces ese es un tema que depende como de cada persona.

Con respecto al recurso económico en sí, la compañía pudiera asignárselo al tema.

R.C.: Como porcentaje de las ventas o a nivel financiero, ¿hay recursos específicos asociados con la innovación?

Si, sabe que sí. Por ejemplo venga le muestro estos cuadros hicimos. Por ejemplo acá en este archivo de Excel puede verse el tema de calidad... reactivos... estabilidades... pero no, viéndolo bien el tema así como recursos asignados a innovación, como tal no está.

R.C.: ¿Qué barreras implementaría o eliminaría para que la innovación fluya más?

Para que la innovación fluya más debe haber una estrategia de innovación definida por la compañía en la que se especifique lo que se va a asignar... 300 o 400 millones de pesos. Mientras el tema no

surja de las directivas, es muy difícil.

R.C.: Desde el área que usted maneja, está la gestión de compras y proveedores. ¿Se tienen en cuenta los proveedores en los esquemas de innovación?

A.T.: Que buena pregunta esa, sabe. Vea le cuento, esta es una empresa que todavía trabaja buscando mucho la disminución de los costos, quién le da el mejor precio, etc. Los proveedores no están involucrados en el proceso de innovación, más allá de Aromáticos de Occidente, y eso porque ellos han sido muy insistentes en el tema.

Vea que importante, esa es por ejemplo una acción que nosotros pudiéramos incorporar para innovar desde el departamento de administración.

R.C.: ¿Qué sabe desde su cargo, si se trabaja con universidades y clúster para encarar proyectos de innovación?

A.T.: Si sé que se trabaja con universidades pero incluso me acuerdo la primera vez cuando mencionaron clúster, que el Coordinador de Apoyo Científico iba a asistir a los Clúster de biotecnología, yo no tenía ni idea que era eso, ahí mismo me fui y busqué el término como tal. En cuanto al impacto que han tenido esas relaciones, no han sido muy claras porque como hablábamos, nosotros no nos damos cuenta en que está la compañía en materia de innovación.

R.C.: ¿Algún aporte adicional?

A.T.: No... Me parece muy bueno el trabajo que usted está haciendo, porque si usted ha entrevistado a personas de todos los niveles, se pueden identificar aspectos visualizados como desde diferentes perspectivas.

SUBGERENTE TÉCNICO

R.C.: Buenas tardes, estoy aquí con el Subgerente técnico de Fito Medic's. Estoy adelantando un proyecto de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Manizales, que se llama Prácticas Empresariales de la Innovación en una MyPIME del sector químico farmacéutico de Caldas Fito Medic's.

La idea es recopilar una serie de datos y de información que nos permita a nosotros conocer cuál es el estado, y cuáles son las practicas que hay en la empresa que pueden potencializarse, y cuáles requieren ser aprendidas para construir la innovación y para mejorar la innovación en caso de que exista, o potencializarla; entonces empecemos

R.C.: ¿Para usted qué es innovación?

J.S.: Innovación considero que es un proceso de cambio, innovación es algo nuevo, innovación es rediseñar, reestructurar, modificar todas esas palabras en conjunto, el resultado final que es obtener algo es innovación

R.C.: ¿Qué entiende por innovación radical o innovación incremental?

J.S.: Pues yo podría entender que la innovación radical es el que se hace ehhe como lo dice la palabra, radicalmente de una vez, la que se hace de una manera, por decirlo así como inmediata Donde la estructura que se hace sobre un proceso de innovación es algo que podría decirlo.... No es tan estructurado, o en su defecto se hace de inmediato, mientras si podríamos compararlo con la innovación que va por paso, que va por procesos, entonces yo considero que la radical se proyecta

de una manera, por decirlo de otra manera, ligera, muy rápida y de una vez.

R.C.: ¿Y la incremental?

J.S.: La incremental entonces es un proceso que se hace pausadamente que se hace teniendo en cuenta, por ejemplo el desarrollo de un producto, si nosotros vamos a desarrollar un producto entonces tenemos varios pasos dentro de su estructura, cada uno de esos pasos va a determinar un objetivo final y en ese caso podría llamarlo que es ese tipo de innovación

R.C.: Bueno y en ese sentido usted visualiza que es lo mismo o hay diferencias, ¿entre el concepto de innovación y el concepto de investigación y desarrollo?

J.S.: La investigación y desarrollo es un proceso dentro de la innovación, de hecho la sola idea de concebir un proyecto ya está generando el inicio de una innovación, el inicio, pero son dos cosas diferentes simplemente la una es componente de la otra, la innovación, perdón la parte de desarrollo conforma una de las etapas de la innovación

R.C.: Muy bien, ¿y usted considera que Fito Medic's es una empresa innovadora?

J.S.: Ehhh, no es innovadora, pero entiende el concepto de innovación; de hecho hace unos pinos en el proceso o unas etapas previas iniciales dentro del desarrollo con el fin de volverse innovadora pero realmente no hay un concepto muy claro de qué es lo que la compañía quiere y... y podríamos decir que quiere una innovación de tipo radical y al pensar en eso como tener un objetivo ya casi que inmediato no lo deja pensar en innovación, más bien lo que se hace en este momento es... hacer unas modificaciones a los procesos, unas modificaciones a los productos, pero... pero... no, no se ve como innovación lo que si lo entiende y de hecho me parece que un avance importante de la compañía es

que haya incluido... incluido en su estructura organizacional la palabra innovación y eso me parece que es un avance muy importante que hayan concebido esa palabra dentro de toda una estructura en el organigrama como un proceso, me parece que es un avance pero como tal innovadora no lo es, pero si, entre comillas le suena mucho esa palabra para querer hacer un ejercicio al respecto

R.C.: Bueno, y pudiéramos decir qué producto, qué metodología, qué proceso, qué hay en la compañía, así sea pequeño, ¿que pueda considerarse innovador?

J.S.: A mí me parece innovador el desarrollo de los artes, porque es un aspecto llamativo y es un aspecto que vende, es innovador, ehh... algunas estructuras organizacionales como la planeación estratégica que la fundamenta en hacer, en hacer un ejercicio organizado, me parece innovador el sólo hecho de pensar en innovación como un ejercicio que la empresa quiere meter, para mí eso es innovador porque desafortunadamente la innovación se ha metido como otra cosa, se ha metido más bien como.... Como una empresa que vende servicios de innovación, se ha metido como una asesoría en innovación, pero como un proyecto innovador como tal, no, no es, entonces yo creo que la empresa si tiene algunas cositas que son innovadoras por lo menos dentro de lo que yo conozco y se ha trabajado, por lo que yo he trabajado en otras empresas la palabra innovación no, no está ni siquiera incluida en su portafolio de sus actividades, entonces el sólo hecho de incluirlo, el sólo hecho de decir vamos a tener un producto que venda... 5000 unidades vamos a desarrollar algo bien interesante que se vuelva innovador, el decir eso ya le está incluyendo algo de la palabra innovador y eso me parece que es ganador para la empresa que lo tiene así dentro de sus cosas.

R.C.: Muy bien, y usted que habla de varias empresas, ¿usted conoce cuáles son las empresas, cuál es la competencia de Fito Medic's?

J.S.: En el sector farmacéutico hay muchas empresas que desafortunadamente a mi modo de ver... se han enredado por una situación, la... el ente regulador el INVIMA da unos parámetros para desarrollar, o para desarrollar no, para elaborar un producto a base de plantas naturales... esos productos de plantas naturales ehh son.. por decirlo de otra manera, ya están contados, o sea en Colombia hay ciento y algo, si decimos 150 de ahí no pasa porque no hay más, entonces en Colombia las empresas se han metido a desarrollar las plantas que hay, y como ya se acercan a ese número límite de 150 no hay más que hacer, cuando uno ve en Fito Medic's que se habla de una sustancia por ejemplo el Harpagofito, cuando se da un departamento que habla de innovación, cuando se le da paso a algo que pueda decir vamos a investigar sobre algo, vamos a ver literatura sobre algo, eso en otras empresas es muy poquito lo que se habla, más bien es una copia de lo que hay en el mercado, entonces desde ese punto Fito Medic's si tiene un algo más con relación a la empresa farmacéutica dentro de los productos naturales porque ...porque vuelvo a insistir esa cuenta que hace el INVIMA, no da para hacer otras cosas, si uno lo ve en el campo... en el campo de los alopáticos la cosa es muy grande porque una... un principio activo yo lo puedo modificar, inclusive puedo hacer uno nuevo, puedo construir uno nuevo, hay diseño y hay innovación, mientras que en productos naturales prácticamente es muy poquito lo que se hace en la parte de innovación porque... creo que el mercado de eso inclusive tiene unas estructuras que desde el punto de vista de la norma, no lo deja volver innovador.

R.C.: Con su experiencia, ¿qué actividades ha conocido de otras empresas, que sean mejores a las que hace Fito Medic's?

J.S.: Yo creo que dentro de esa parte... hay un componente comercial, tiene una fuerza comercial mucho más grande, muchísimo más grande, ehh tal vez dentro del proceso como tal de desarrollo comercial pues tendrán personas que manejan más el tema, entonces en la parte comercial tiene una estructura bastante grande

R.C.: Bueno, ¿usted cree que la innovación es una prioridad para la compañía?

J.S.: La innovación es una prioridad no solamente para la compañía sino para todo el mercado nacional, para cualquier proceso, porque precisamente nosotros desde hace muchísimos años, y esta palabra yo la he escuchado desde que... desde que yo me conozco, lo que se dice país en vía de desarrollo o sea nosotros llevamos en vía de desarrollo 10 años, 20, 30, 40 y 50 entonces parece que la vía de desarrollo es solamente una vía, un camino, pero donde nadie lo conduce, entonces es hablamos de vía de desarrollo, es un proceso que se da a partir de generación de nuevos mercados, de generación de nuevas industrias, creo que sí, que si hay innovación en Colombia de hecho el sólo hecho de tener mercados internacionales es porque se ha mejorado digamos esas competencias, pero en la parte, en la parte como tal nuestra dé.. Empresa es muy poquito prácticamente nulo lo que se hace en la parte de innovación, entonces seguimos considerando que estamos en vía de desarrollo, pero seguimos en esa vía estancados, como proceso innovador no, prácticamente no es el camino, no se hace, no se hace mucho para que eso realmente se pueda decir que es innovación.

R.C.: ¿La prioridad o la innovación, es prioridad para la empresa, o hay otras prioridades antes que la innovación?

J.S.: Yo creo que habría otra prioridad, y es qué quiere la empresa con innovación, ehh y otra prioridad es que la empresa defina su departamento de innovación, otra prioridad queee dentro de la

estructura organizacional, que ya colocó la palabra innovación, la pueda desanclar del desarrollo, porque son dos organizaciones dentro del mismo conjunto que actúan una con otra pero son independientes, cuando nosotros queremos hacer un desarrollo de un producto es un paso para llevarlo a la innovación pero hacemos un ejercicio de organizar una fórmula de hacer un desarrollo, pero... ahí si entraría la palabra radical yo quiero esto ya, quiero un desarrollo ya, quiero que esto se vuelva innovador ya, y ahí entonces se pierde completamente el ejercicio porque la innovación debe tener su tiempo, de hecho el solo desarrollo del producto lo tiene, entonces el desarrollo del producto es un resultado dentro de todo el proceso, entonces yo creo que mientras no se tenga reestructurado la innovación como un proceso a largo plazo, mientras que los desarrollos son de una manera inmediata, entonces realmente la innovación no va ser ejercicio como tal, como debe serlo

R.C.: Muy bien, los esquemas, metodologías empresariales, todo lo que son las políticas, la forma de trabajo en Fito Medic's ¿considera que es flexible o que es rígida?

J.S.: Es demasiado rígida. Es demasiado rígida porque como no está estructurado, si nosotros vemos en el caso de un departamento de desarrollo donde no tenemos ni siquiera un equipo conformado, sino una estructura que se empieza apenas a formalizar, entonces como eso no está estructurado la parte de desarrollo como tal, la innovación que sería el proceso final de todo eso, tampoco está estructurado, entonces yo creo que en ese aspecto no se va andando por ningún camino, queremos es simplemente en este momento inclusive, revisar unas formulaciones anteriores, hacerles unos cambios por algunas razones pues de... de resultados, pero como concepto innovador no se ve el camino que ya se esté estructurando

R.C.: Ok, usted sabe si en la empresa existe una política de la innovación u objetivos de la innovación, ¿los conoce?

J.S.: Si claro que los hay, hay, hay una...hay un desarrollo, hay un departamento, hay un área, se han descrito sobre esos, se han dicho objetivos, de hecho se han planteado digamos dentro de la misma política de la misión y la visión, se ve a la innovación como un aspecto que puede fomentar ese desarrollo pero hasta ahí, o sea en el papel si hay ya un ejercicio previamente establecido.

R.C.: Usted nos hablaba de que existe en la compañía un departamento de la innovación, ese es el departamento responsable de la innovación en la empresa, ¿o es en todos los departamentos que está la innovación?

J.S.: Ese es un departamento que coordina con la gerencia el proceso completo porque es que innovación no es un departamento, innovación no es una persona, innovación es una estructura, entonces dentro de esa estructura se debe incluir todo el proceso del organigrama, por ejemplo el departamento de desarrollo va hacer un producto, ese producto debe tener una visión con la gerencia y esa visión tiene que ver con mercadeo, para poner ese producto en el mercado esa visión tiene que ver con la parte de compras para generar los materiales que se requieren, ese producto tiene que ver con la parte de producción para que sea factible, tiene que ver con la parte contable para los costos o sea ese proceso es transversal, pero si debe haber un líder y debe haber por lo menos una cabeza desde la gerencia con relación al proceso como tal

R.C.: Quiere decir entonces que la innovación se gesta, ¿en un departamento de innovación y en la gerencia, prácticamente?

J.S.: Ehh, si la gesta como tal es gerencial porque es quien da el paso para que avale el

proceso... después de que la gerencia avale el proceso entonces tenemos personal capacitado que conoce de innovación, que sabe para dónde va y que puede decir en un momento determinado esto lo vamos a transformar en innovación, vamos hacer con este ejercicio innovación y de ahí lo dispersamos a todas las áreas, pero de hecho tiene que haber una entidad o un proceso que es el que lo dirija y obviamente que sepa para dónde es que vamos con el proceso como tal, innovador.

R.C.: Muy bien, ¿usted conoce si en la empresa existe algún mecanismo o un sistema de captación de ideas y filtros de esas ideas de innovación de toda la gente?

J.S.: Nooo no no desafortunadamente eso no lo hay, no lo hay, eh hh si nosotros vemos el proceso de los dueños de la empresa que... de pronto llegan con unas ideas de lo que hay en el mercado o de lo que quieren hacer, entonces eso más bien sale porque a alguien se le prendió un bombillito y dice vamos hacer este producto, esto es lo que está dando palo en este mercado, entonces de hecho ahí tenemos una estructura bastante rara porque en el campo de los productos farmacéuticos tenemos unos procesos bastante ... bastante raros en lo productos naturales, y es cuando nace un producto que de pronto aflora ,que de pronto tiene un gran mercado, que emerge y sirve para todo, dura tres años, se vuelve un proceso innovador se venden muchos millones de pesos y al cabo de 2 0 3 años el proceso murió, obviamente este proceso productivo lo tiene cualquier desarrollo de un producto pero en este campo se ve que realmente el producto muere porque finalmente no sirve, entonces desde ese punto de vista eh hh aún no se sabe qué es lo que se quiere, y esas ideas que llegan, esa recopilación que llega, realmente no, no está, no es un ejercicio bien hecho donde diríamos de otra manera una lluvia de ideas, de procesos no no, se ha gestado y no lo hay.

R.C.: O.k. Usted sabe si en la compañía existe algún sistema de incentivos a la innovación, es decir, una bonificación, una premiación, algún incentivo. ¿Sabe si existe un sistema de esos?

J.S.: Mmmmm no, no hay un sistema de incentivos en ese proceso, pero a mi si me parece que es interesante un incentivo a los indicadores o sea si uno ve la innovación como esas modificaciones que generan finalmente un resultado importante en cuestiones de todo el desarrollo empresarial, financieras, yo creo que el hecho de que la empresa trabaje con una estructura de unos indicadores que se incentiven, en eso podría terminar en un proceso innovador podría ser una partida; pero como tal no existe una figura para ese proceso

R.C.: Muy bien, usted sabe qué porcentaje de las ventas invierte la compañía en innovación

J.S.: Pues yo diría que prácticamente nada porque como no está desarrollado el tema, los presupuestos que maneja la compañía un alto grado de esos presupuestos están es en el en el proceso productivo y en el proceso comercial para mí son los ejes que como que en este momento visualiza la compañía, yo produzco algo que me cuesta 100 pesos y lo vendo por 200 pesos entonces esos otros 100 peso,s entonces los invierte la compañía en volver a comprar materias primas y en hacer un gran aporte publicitario y de hecho es donde más se invierte en la parte publicitaria, pero presupuestos definitivos para todo el proceso la compañía aun no los ha caracterizado, aun no los tiene definidos y aún no están claros

R.C.: Muy bien, cómo está influenciada la innovación por las normatividades del INVIMA.

¿Usted cree que favorecen o que inhiben en la innovación?

J.S.: Haber. Yo creo que pues, la norma no habla al respecto... pero el desarrollo del proceso si es bien interesante, es más entonces podríamos decir que al contrario que el INVIMA antes no lo deja, por qué? Miremos, nosotros vamos a crear un producto innovador supongamos un spray, un producto innovador en sprite, mmmm un desarrollo en spray para... para un proceso por ejemplo una enfermedad de lipolisis...Yo puedo hacer el producto más innovador si incorporo por ejemplo una sustancia que me pueda abrir los poros y la dispenso con un mecanismo especial que pueda ser más práctico, más innovador, entonces para el INVIMA eso es un problema, para el INVIMA no, perdón quiero decir para el ente, para la innovador, porque, porque tiene que demostrarle al INVIMA científicamente por N argumentos, de que ese proceso es avalado por cantidades de entidades científicamente reconocidas, entonces ese proceso puede durar cualquier cantidad de años, cualquier cantidad de tiempo para que el INVIMA crea entre comillas de que esa innovación como tal es importante y que el resultado final va ser una ganancia para el usuario; entonces para el INVIMA le pone antes muchas trampas a ese proceso, y entonces ese proceso innovador se perdería, y qué es lo que se hace? que finalmente todas las empresas, y es una de las cosas estaría de lo que hablamos ahorita una de las preguntas que no hay mucha innovación, porque cuando uno sale hacer algo novedoso, algo nuevo, algo innovador el INVIMA lo trunca en el sentido de que eso no está avalado, de que tiene que pasar por una comisión revisora, de que hay que darle muchas vueltas y en ese sentido lo que hacen las empresas es simplemente coger las copias del mercados ni siquiera los envases los podría modificar porque también tendría que tener otros desarrollos muy costosos para el proceso, entonces en definitiva para un proceso innovador no se vuelve laxa sino que por lo contrario se vería como entorpecida por algunos de sus procesos como están escritos en la norma colombiana

R.C.: Por otra parte usted sabe si en Fito Medic's, en la empresa, ¿se han realizado capacitaciones de innovación o entrenamientos relacionados?

J.S.: No ninguna, ninguna, la innovación se ha tocado únicamente desde la parte de desarrollo, subgerencia técnica y no más, ni siquiera producción tiene acceso a que se hable de la parte de innovación, yo creo que es una estructura que esta únicamente en el organigrama para empezar a trabajarla, pero prácticamente no se conoce nada de innovación dentro de la compañía

R.C.: Muy bien, ¿usted cree que el personal que en estos momentos hay en la empresa es el adecuado o es el que tiene las competencias para convertir a Fito Medic's en una empresa innovadora?

J.S.: En estos momentos sí, claro hay varias personas que manejan mucho el tema de innovación y les gusta la innovación y el mismo gerente es una persona que le suena la palabra innovación entonces hay un grupo en la parte de calidad e innovación que maneja el tema de una manera interesante que lo ha hecho, tratar de que todo el mundo lo conozca, de hablar del tema, de presentarlo, de argumentarlo... pero pues tampoco se ha hecho mucho ruido, solamente ... solamente se han dado algunos ensayos con un proceso que se hizo para ... para un ejercicio para el mes de enero o febrero donde se participó en un concurso y en la cual la palabra de innovación afloró en ese tiempo, pero después de que se pasó a esa convocatoria de innovación no se volvió hablar mucho del tema, pero creo que si hay un personal capacitado que podría sacar la empresa adelante siempre y cuando obviamente sea ... sea desde el punto de vista gerencial permitido como un proceso que es a largo plazo, en el Campo del desarrollo en lo que nosotros trabajamos la innovación no es de un momento a otro.

R.C.: Muy bien. Usted hablaba que la innovación se abordaba desde el departamento innovación, la gerencia y subgerencia técnica prácticamente ¿Cómo cree que le aporta el cargo de subgerencia técnica a la innovación?

J.S.: En este momento no le aporta mucho por una situación, eh... se ha querido solicitar o se ha solicitado mejor desde hace buen tiempo una persona que ayude a liderar el proceso, una persona que pueda mejorar lo que ya está hecho pero la empresa tiene algunas debilidades primero en el proceso de contratación porque aún no sabe que es lo que quiere, empezando por ahí... si se requiere un personal para la parte de innovación o requiere una persona para que haga ensayos en el laboratorio; entonces como esa parte no se ha estructurado creo que desde la subgerencia técnica no sé, no se ha podido conseguir esa persona porque la misma gerencia pues, aún no ha determinado qué es lo que necesita, si le va a dar el aval a la innovación o le va a dar el aval a control de calidad o le va a dar el aval a una parte para que hagan ensayos y reproceso; y además hay otra situación, yo creo que mientras la gerencia no tenga claro que la innovación es una cosa, que el desarrollo es otra cosa, que el estudio de un desarrollo de un producto dura tres, cuatro, cinco y hasta seis meses, un año, año y medio o dos años entonces desde ahí no se podría hacer mucho desde la subgerencia técnica porque siempre va a entrar a chocar con la gerencia en el sentido de que necesitamos unas cosas inmediatas, necesitamos unos resultados para mañana y eso no es innovación, entonces habría que separar las dos cosas que es lo que no se ha podido lograr desde la subgerencia técnica para ese proceso

R.C.: Muy bien. Usted sabe si en la empresa, se han realizado proyectos con universidades, con grupos de investigación si se han realizado proyectos a nivel abierto, es decir, el proceso de innovación y desarrollo así sea incipiente como nos ha contado, ¿se hace únicamente en el

interior de la empresa o se han buscado actores externos?

J.S.: Pues haber, yo creo que si se hicieron unos ejercicios ehhh externos, es más se escribieron algunos procesos, algunos proyectos, se designó a una persona para que manejara eso pero realmente como no se le ha dado la importancia necesaria porque es que hay que salir o sea esto no se hace desde el laboratorio, eso no se hace desde la empresa, a una persona hay que darle alternativas para que se vaya, para que este en algún proceso, para que esté en una universidad hablando con x persona durante un tiempo 8 días, 15 días, entonces hay dos situaciones; la una es que si se habló del tema y se acordó y se nombró a una persona para que liderara el proceso pero desafortunadamente luego vino la contraparte la otra situación y es que a esa persona se le metió otra situación se colocó en la parte de ser un asesor de la parte comercial y desde ahí el tema se murió también, entonces se hicieron algunos ejercicios iniciales se trató de ubicar a algunas personas, se tuvo contacto con algunas personas pero ese contacto tampoco se siguió, entonces también el proceso ahí se paró bastante.

R.C.: ¿Cree usted que la cultura organizacional es flexible para apoyar cambios y para que implementen cosas creativas y nuevas, o no es tan flexible?

J.S.: Ehhh, a mí me parece que si es flexible, si es flexible y el sólo hecho de que la gerencia hubiera acogido el tema de innovación, de que lo hubiera cogido vale la pena; entonces en ese sentido yo creo que se hizo una parte importante, ahora...¿qué pasó?, la gerencia tiene tiene como dos argumentos uno que habla de la parte de innovación como una parte estructural que le interesa, pero tiene otra parte que es....., que es el desarrollo de productos, el desarrollo de formulaciones que a veces parece ser prioritario porque creo que ahí hay que hablar de una situación y es la siguiente: en este momento por algunas situaciones anteriores de desarrollo de los mismos productos ha habido

bastantes, bastantes inconvenientes en la parte de formulaciones, eh... que en su momento por haber hecho el ejercicio de alguna manera, por no haber hecho el desarrollo propio, de no haber comprado una formulación, de haber hecho modificaciones a las materias primas, de haber cambiado proveedores, todo eso genera que en su defecto las formulaciones tengan algunos inconvenientes y en estos momentos hay una prioridad grande y es que esas formulaciones puedan ser eficaces; eso a mí me parece que ha sido un inconveniente para que el tema de innovación se pueda dar, por eso decía yo ahorita que son dos temas muy aparte y desafortunadamente no se ha acogido como tal, la parte de innovación, el departamento de innovación, las personas encargadas de innovación a la vez hacen desarrollos, reformulaciones, mejora de productos entonces ahí o se hace una cosa o se hace la otra, por eso es que en la compañía no se ha podido realmente trabajar ese tema, pero yo vuelvo a insistir que de pronto la gerencia si le gusta el tema de innovación lo que pasa es que no sabe cómo desarrollarlo y de pronto no se ha mostrado también una idea que diga esta idea es innovadora, no se le ha dado la suficiente fortaleza para venderla a la gerencia o que la misma gerencia la acoja o hable y diga nosotros ahorita tenemos una herramienta importante, tenemos personal que nos quiere hablar de innovación por qué no lo aprovechamos, entonces yo creo que es un recurso que la empresa debería acoger, pero que no lo confunda con la parte de desarrollo, porque desde ahí es donde tenemos en estos momentos algunos conflictos.

R.C.: Bueno, ¿usted sabe si en la empresa existen redes de trabajo con proveedores y clientes?

¿Sabe si en la empresa existen redes de trabajo precisamente para potencializar todo el tema de innovación que se hagan con los proveedores y con los clientes?

J.S.: Pues yo creería que no.... Realmente en este momento el ejercicio es muy comercial, eh se está pretendiendo hacerlo únicamente desde el punto de vista de la venta pura de productos, ehhh como

decía ahorita la empresa invierte una gran parte de su dinero en la parte publicitaria en la parte comercial entonces en la parte innovadora prácticamente no hay ningún desarrollo, es más, la parte comercial diría yo que no se le ha hablado de innovación y ahí yo creo que habría una situación interesante para ver cómo se puede involucrar la parte de innovación con lo que tenemos actualmente con la parte comercial, porque es que ahí hay una situación, y es que de pronto la compañía está viendo innovación en cosas nuevas, no innovación en lo que tenemos y si incluye a la parte comercial en el tema de innovación, yo creo que por ahí sería una salida interesante y se podría hacer el ejercicio podría avanzar mucho más rápido que dentro de la parte de un producto nuevo, un desarrollo nuevo, una estructura nueva; me parece que eso demora mucho más

R.C.: En ese sentido una pregunta, ¿usted cree que todos los colaboradores y hablando por ejemplo de la parte comercial, de los que están externos, de producción, todos los colaboradores conocen su papel de innovación dentro de la empresa, conocen el tema de innovación dentro de la empresa?

J.S.: No. ese es el ejercicio que me parece que está abierta, muy abierta y que vale la pena retomar yo creería que si se hace como un lanzamiento por así decirlo de innovación en la compañía, nosotros podemos hacer un ejercicio interesante y ... y le cambiaríamos ehh el chip a la gerencia para que no piense que innovación es para lo nuevo, sino que innovación es para lo que hay, como podemos mejorar los mercados con los productos actuales, como podemos hacer un relanzamiento de los productos actuales, como podemos mejorar los productos actuales y ahí involucramos a la parte comercial, a la parte de compras y a la parte de producción, como esa parte no se ha dado, entonces me parece que innovación anda sola en este momento.

R.C.: Bueno, finalmente usted qué propondría, o si usted tuviera por ejemplo vía libre, ¿qué haría usted para que la empresa fuera más innovadora, qué prácticas incentivaría usted y que prácticas eliminaría usted?

J.S.: Bueno, lo primero que yo haría es que se conformaría un programa como tal de innovación y ese programa de innovación incluiría personas y procesos, personas entonces dentro de la parte de innovación que ellos sepan qué es innovar, entonces involucraríamos a la parte comercial, tenemos... nosotros tenemos un producto, cómo lo vamos a reintroducir al mercado entonces es una parte de la empresa que nos ayudaría a terminar el trabajo porque me parece que es una etapa final de la innovación, la parte comercial para hacer la retribución correspondiente, dentro de la parte administrativa entonces nosotros vamos a crearles el componente de innovación, cómo va a ejercer cada uno de las estructuras del puesto de trabajo para un producto, qué tiene que hacer, si hay productos nuevos, si hay materia primas, si hay algo novedoso, qué le vamos a sea cuál es el punto que cada uno le va a colocar a ese producto para volverlo innovador, entonces si ese componente dentro del proceso de personal, yo hablaba inicialmente que en este momento la innovación se estaba pasando por el gerente y un equipo o unas personas de control de calidad, entonces a ese componente le colocaríamos, cambios en el proceso, cambios en la formulación, reestructuración en la parte comercial con ese equipo de trabajo donde se hable solamente de innovación, que ellos conozcan ese tema, para dónde vamos, entonces yo creo que sería una situación que se le daría... eso sería como para suma; para quitarle, yo creo que lo que no va ahorita es que la parte de desarrollo, de reformulaciones puntuales se estén generando a la par con la innovación, entonces lo uno le quita potencia a la otra, entonces le quitaría la innovación, perdón le quitaría la parte de desarrollo porque es otra cosa aparte o reformulaciones que es lo que estamos haciendo ahora para que sea un proceso de otro lado muy diferente entonces en conclusión yo creo que sería que el proceso

innovador fuera transversal y que el proceso de desarrollo como se está viviendo en este momento, fuera aparte.

JEFE DE PRODUCCIÓN

R.C.: Estamos haciendo un proyecto que se llama Prácticas Empresariales para la Gestión de la Innovación en una pequeña empresa del sector químico farmacéutico de Caldas en Fito Medic's. ¿Cuál es la idea con este trabajo? es identificar cuáles son las prácticas que la empresa hace relacionadas con temas de innovación, cuáles son las prácticas que la empresa adolece, que todavía debe aprender, cuáles son las barreras, entonces vamos hacer una serie de preguntas relacionadas como con el tema de innovación. La idea con esto simplemente es mirar lo que piensa cada persona, ya lo hemos hecho a diferentes niveles porque realmente los temas de innovación se miran desde cierta perspectiva. La idea con esto también es mirar, no se trata de respuestas buenas o de respuestas malas, simplemente mirar cuál es el contexto precisamente para intervenir, tampoco se está haciendo el manejo de la información, que uno diga que información confidencial.

R.C.: Estamos con el Coordinador de Producción del laboratorio Fito Medic's. Listo Ingeniero entonces como para empezar, ¿qué es para usted innovación?

A.M.: Para mí la innovación es como ir haciendo un cambio en lo que se tiene ya sea un producto, un servicio que vendría como de que cómo mejorarlo, no de echarlo hacia atrás sino de mejorarlo; obviamente si miramos la innovación desde lo que es pues a mi concepto y lo que se ve reflejado por ejemplo el caso de un celular, llego el celular y nada más tenía para un mensajito de texto y todo eso, ahora vamos unos celulares innovados cierto con acceso a internet y una serie de aplicaciones que

uno ya tiene prácticamente el computador, eso para mí es una serie de mejoras que le han ido haciendo a un producto o a un servicio, cierto.

R.C.: Perfecto, en ese sentido por ejemplo, con esas mejoras, le pregunto a usted por dos conceptos, qué entendería por ellos; innovación incremental e innovación radical ¿qué pudiera entender por eso?

A.M.: Innovación incremental creería que es como el ejemplo que acabo de poner si los celulares cada vez están trayendo una cosita más, una más, una más, si, o sea cuando hablamos de incremental es que se hizo un cambio, cierto, que se ve a la vista o se puede palpar, lo que sea, pero eso no quiere decir que sea la última palabra, puede que de ahí para adelante tenga como un procedimiento varias versiones, y cuando hablamos de la radical, decimos hasta ahí llegó la innovación de este producto, de ahí pa (sic) allá ,no hay más qué hacer

R.C.: Perfecto,¿ usted cree Ingeniero que en este momento Fito Medic's sea una empresa innovadora?

A.M.: Si, porque hay que mirarlo desde varios ángulos; el tema de innovación no es simplemente en la mejora de un producto, en su efectividad, sino que se puede ver también en la forma de preparación, hay muchos como muchos ángulos de vista; un producto que se sigue haciendo con el mismo procedimiento lleva la misma formulación y todo, y en qué se puede innovar en la presentación si, pongamos un caso en este momento el adegel un producto viejo de la compañía que se le hizo al adegel frío, se le hizo sólo un cambio en la presentación y quedó algo, como más uno dice, uyyy innovadorcito el dosificador y todo eso, entonces pienso que la empresa si le trabaja a eso pero en varios ángulos y lo importante sería cómo poder mirar qué procesos de innovación se han

hecho ya sea desde los mismos procesos de apoyo digámoslo, en el caso para producción que han innovado en el tema, de compras pues que pueda que sea innovador para unos, para otros no, porque para la compañía antes en el área de compras la manejaba sólo una persona y el área de compras ya tiene un asistente de compras que está más dedicada a ese servicio cierto, en el caso de producción hemos mejorado procesos, formas de hacer que nos han dado partes de tranquilidad o llegar a estandarizar ese proceso, esa formulación si, entonces yo pienso que la empresa si lo hace pero hay veces no se mide, pienso que debería como verse reflejado cada uno de eso, ese paso a paso que se ha hecho en el tema de innovación. No sé si está errado el concepto o esté bien.

R.C.: Por ejemplo ¿innovación en la empresa puede decirse que surge en un departamento o surge a nivel transversal en toda la compañía?

A.M.: Debería estar centralizado en el departamento de innovación y calidad si hablando en si de lo que nosotros sacamos que es un producto; si lo hablo desde la parte de aquí que es un producto entonces sí debería estar como todo ese historial, si como concentrado en una ficha de producto desde cómo ha sido su evolución hasta como se tiene en este momento si, pienso que eso sería como una hoja de vida y ahí podría verse reflejado el tema desde cómo ha innovado un producto desde lo que se concibió desde la parte de investigación y desarrollo, hasta donde lo tenemos en este momento y puede que ahí siga otro camino o recorrido en el tema de innovación

R.C.: Cuando hablábamos, por ejemplo ahorita del tema de innovación en cosas de producción en temas productivos o de alguna de estas cosas, ¿existe un sistema de filtración de ideas o captación de ideas de los colaboradores de producción, que se diga, hombre vamos hacer esta innovación o vamos hacer esta mejora?. ¿Hay un estudio a nivel de la organización, o no existe?

A.M.: *No existen, y siempre he querido plantear el tema partiendo del concepto de los círculos de calidad si, cuando aquí se nos han presentado problemas yo creo que hemos hecho la solución pero nunca la dejamos establecida, y yo pienso que de ese mismo modo cuando tenemos un problema podemos llegar a catapultar cualquier idea que se plantee desde la parte operativa y bajo la asistencia de coordinación poder hacer como un círculo de calidad interdisciplinario para poder mirar todos esos puntos de vista , y mirar qué podemos llegar a obtener de toda esa ehhh reunión de conocimientos, digámoslo así .*

R.C.: Cuándo se dan esas cosas que se mejoran, se dan las ideas, o sea lo propuso fulanito, se hizo la solución, ¿ese conocimiento y eso, se queda en el departamento de producción o el departamento técnico con calidad?, o a veces trasciende a las directivas de la organización, o la compañía se llega a dar cuenta quiénes son las personas que más proponen, ¿o normalmente no se dan cuenta?

A.M.: *Normalmente no se dan cuenta y de pronto es un tema como le digo no del líder o de la persona que proponga y todo eso, sino un tema que es más de metodología, de implementar una metodología como se tiene una comité de calidad, como se tiene un comité de desarrollo, es como de eso; yo recuerdo que hace mucho tiempo cuando yo trabajaba en la siderúrgica, había un tema que era como es, yo Acerito yo, ingenito; si entonces tu tenías a cargo un proceso y vos llegabas y presentabas por ejemplo: “ es que yo quiero hacerle esta intervención al proceso, o esta determinada mejora podemos obtener esto ... esto y esto sí; eso ya llegaba a un comité, se evaluaba se cuarteaba y se definía, ahí se puede o no se puede implementar; algo así sería muy importante para nuestro proceso.*

R.C.: ¿Y en ese existía algún tipo de reconocimiento o de otra forma?

A.M.: Entonces ahí era donde yo vengo yo con el ejemplo que le ponía yo de donde trabajaba, entonces uno hacía la idea y todo eso si era dependiendo del impacto que tuviera eso a nivel de la organización, uno tenía unos reconocimientos sí. Uno podía tener, había hasta una escala de reconocimiento desde ese tiempo estamos hablando alrededor de hace 10 años, digamos 50.000 pesos digamos 100.000, bueno dependiendo también del impacto que tuviera pues la idea que fuera a mejorar el proceso o el área o lo que fuera.

R.C.: ¿Y usted sabe si de pronto aquí en Fito Medic's hay un sistema de reconocimiento a esas ideas?

A.M.: Que yo sepa no

R.C.: ¿Y usted que cree, o considera?

A.M.: Porque, perdón, porque no estoy hablando que no sea sólo parte económica, pienso pues que falta ese tema de motivación, todo no puede ser plata o debe ser plata, pero de pronto si ese tema de tener una cartelera y decir con la idea de pepito Pérez logramos esta implementación y se está logrando esto, donde simplemente pueda verse como reflejado ahí en la cartelera, eso para uno es un reconocimiento, independientemente de lo que sea un día de descanso, una circular o 5.000 pesos; independientemente de eso cierto, simplemente con el hecho de uno verse reflejado ahí, pienso que es un tema que motivaría mucho, y aquí no se ve.

R.C.: Perfecto, ingeniero. ¿Innovación es lo mismo que investigación y desarrollo, o es

diferente?

A.M.: Pienso que son diferentes pero complementarias, sí, porque cuando hablamos de investigación y desarrollo estamos hablando de ir y consultar, mirar valga la redundancia ir a esa parte de investigación y meterse destapar, probar de todo eso y cuando hablamos de innovación es que de eso que se investigó ,eso que se pudo desarrollar ,eso que se pudo encontrar, ya es como llevarlo a implementarlo, ya como a ejecutarlo, a poderlo palpar; esa idea que llegó una vez, loca, por decirlo así, ya se hizo todo el desarrollo, toda la investigación y todo esto se pudo ya materializar. Para mí la innovación es materializar toda esa etapa que se dio de investigación y desarrollo ya, esa es la innovación.

R.C.: Ok, por ejemplo ¿qué cree usted, o qué producto o qué proceso o qué cosa cree que sea como innovadora de Fito Medic's?. Si uno le pregunta si Fito Medic's tiene algo innovador, ¿qué podíamos resaltar?

A.M.: Algo innovador de Fito Medic's....¿ Hablando de productos procesos?

R.C.: Cualquier cosa, productos, proceso como usted nos hablaba ahorita, por ejemplo de mercadeo cualquier cosa...

A.M.: Bueno, en este momento pienso que la parte que le están dando giro, es el tema de la presentación de los cosméticos; para mí es algo innovador que se demoró las directivas de la compañía en tomar esa decisión, porque frente a eso yo creo que se ha perdido mercado, porque como decimos muchas veces las cosas entran es por los ojos, a mucha gente le gusta bonito, y uno cree que por lo que es bonito, es efectivo y así uno lo interioriza en su cabeza, entonces en ese momento me parece que esa parte de innovación de buscar la forma de presentación de la forma

cosmética, me parece muy interesante; me parece muy interesante el tema que también está haciendo el área de investigación y desarrollo también buscando esos nuevos adelgazantes, que no sean lo mismo que viene ocurriendo en el mercado, uno tras otro, donde le hacen un plus a una fórmula, le adicionan una cosa o le quitan otra, y ya entonces que estamos siendo innovadores y ganadores, no. Pienso que esa parte de investigación me parece que va muy de la mano con la innovación que se quiere lograr en la compañía.

R.C.: ¿Dónde cree o dónde ha visto que en la compañía surjan las ideas de innovación principalmente?, ¿en algún departamento o en alguna persona?, ¿cómo surgen las ideas de innovación?

A.M.: Pues por lo poco que yo he participado en un comité que se llama el comité de desarrollo, pienso que a veces es como una lluvia de ideas a nivel interdisciplinar, es como así de las ideas que trae más como el área comercial, dicen ve no hay un producto que está generando esto y esto, y entonces ya se empieza como a investigar y a trabajar en el tema, hablando así como de la parte de productos; ahí es donde yo veo que hay como una lluvia de ideas y todo eso, pero ya como te decía ahora ir a buscar, que es, como es, como lo hacen, que es lo que tenemos y como lo podemos hacer, eso es un trabajo retador que hace el área de innovación y desarrollo.

R.C.: ¿Usted conoce la competencia de Fito Medic's?

A.M.: Muuyy poco hace no más de ... 10 meses nos pudieron mostrar un comparativo con los otros laboratorios a nivel nacional que tienen más nombre y todo, hasta inclusive nos mostraron uno internacional, pues, comparando dónde se quería llegar y todo eso, pero que yo conozca cómo es que hacen o no hacen, no.

R.C.: O sea que ¿sería difícil saber qué hacemos nosotros mejor que la competencia o qué hace la competencia mejor que Fito Medic's?

A.M.: En este momento puede que sí, que lo desconozcamos, pero como te digo lo que vi hace 10 meses en una presentación que nos hizo la parte comercial, nos hablaban era de que más que todo en la parte comercial apoyan con mucha publicidad esto y lo otro, por ejemplo yo no sé si natural fresly tenga una estructura como la de nosotros, no sé si... como es que dice este Naturcol como tenga sus instalaciones, si no sé, esa parte.

R.C.: Ok ingeniero. ¿Usted considera que con el personal y el talento humano que tenemos en la compañía, Fito Medic's puede llegar a ser la empresa más innovadora en productos naturales? o ¿cree que hace falta personal? En otras palabras, ¿es el ideal o le falta más recurso humano?

A.M.: Le falta más recurso humano, sin decir que las personas que estamos en este momento no puedan aportar ahí en esa innovación, sino que por la ocupación y la carga que se tiene en cada una de las áreas, vamos muchas veces, como hay veces que podemos correr, digamos, en el buen sentido lo digo, entre comillas, hay veces en que es muy tortuoso, muy lento el poder llegar a obtener resultados, pero creo que falta es más personal Para poder obviamente las verdaderas cabezas o grupos de investigación que se tengan en el momento, poder dedicarse de lleno a esas actividades y yo creo que se tendría un resultado mucho más exitoso; pero en este momento como se dice nos toca barrer, trapear, sacudir al mismo tiempo y eso es lo que nos deja unas tareas para lo último, que no nos permiten seguir avanzando cuando tenemos una carrera.

Y en el tiempo que lleva aquí en la compañía ¿ha recibido o se ha dado cuenta que se hayan dado capacitaciones en cuanto a innovación, talleres de creatividad o cualquier cosa por el estilo?

A.M.: No, en realidad cuando aquí se empezó hablar mucho de innovación fue alrededor de hace más o menos dos años sii... y fue cuando ya se intentó darle otro nombre al departamento de calidad ,y todo eso fue cuando se empezó hablar de eso, siempre se ha dicho desde que yo llegué, que Fito Medic's es una empresa innovadora, no sacar lo mismo de siempre, lo que se ve en el mercado, sino cosas nuevas que verdaderamente se tenga como un... plus, o seamos reconocido por ese tema, porque estamos sacando cosas nuevas, pero en realidad que tengamos talleres y todo eso, a mí en lo personal no me ha tocado, pero si sería muy importante tener eso

R.C.: Y con lo que me está diciendo ¿cree que la innovación es una prioridad para Fito Medic's?

A.M.: Yo pienso que si hombre, porque este mundo en el que estamos cada vez va a una velocidad mucho mayor, vemos y vuelvo otra vez al ejemplo del celular cierto, tenemos un celular full un Smartphone, eso tiene miles de aplicaciones hace de todo, mejor dicho lo sacan, hacen un lanzamiento hoy, y en 5 o 6 meses están sacando otro con unas cositas más, entonces se va haciendo, se va como cambiando la versión y es importante llegar a entender esa parte; entonces yo pienso que de ahí si podemos llegar a tener... como esa importancia, dale (sic) toda la importancia a eso de seguir evolucionando para poder llegar a ser las personas, los procesos y obviamente la empresa innovadora.

R.C.: Ok, y por ejemplo en estos momentos ¿las personas, los procesos, la cultura organizacional como tal, los procedimientos, el cómo trabaja la empresa, ¿cree que facilitan los esquemas de innovación o que a veces los limita y los enlentecen?

A.M.: Eso es muy parecido a lo que hablaba ahora si, en este momento y siendo muy consientes somos muy lentos, somos muy lentos en decisiones y a veces somos muy apresurados en decisiones, no le damos, valga la redundancia, el tiempo al tiempo para poder tomar buenas decisiones y todo eso, muchas de esas decisiones se van teniendo sobre la marcha y es donde tenemos muchas cosas por mejorar que se pudieran haber tenido en cuenta al principio cuando se estaba empezando apenas el proyecto o la mejora que quisiéramos hacer, si, en estos momentos somos limitados en esa parte y hay veces si nos vemos trancados, nos vemos trancados, y entonces yo creo que a veces lo restringe a uno de proponer, de buscar esa mejora a los procesos de innovación .

R.C.: Correcto. Usted se ha dado cuenta si en la empresa todo lo que es innovación se realiza únicamente al interior de la empresa o a veces se ha trabajado con proveedores, con clientes, con universidades, con proyectos. ¿Cómo han sido esos esquemas más o menos?

A.M.: Pues.... Partiendo de que el tema sea abierto a todas las áreas y sea retador, llamativo, alcanzable, me parece que es muy restringido; se maneja en ciertas áreas y en otras no, y yo pienso que para el tema de innovación, este es un tema muy transversal para la compañía cierto, porque muchas veces tú, como dentro de tu área, solamente ves lo de tu área, cierto, pero muchas veces esos ojos que vienen hacerte la visita, muchas veces pueden ver lo que para ti es un paisaje, para él puede ser una oportunidad de mejora o puede ser algo que de ahí sirva para implementar una cosa, entonces muchas veces los resultados, las implementaciones que hacemos no la sacamos a luz o no se pueden ver reflejadas en una parte donde la gente conozca, se dé cuenta de esto, entonces pasa como

si no se hiciera nada, entonces ahí se ve como limitado el tema; es importante pienso yo, que cuando hablamos de innovación es un tema de estar mostrando,, estar mostrando, que la gente se interese, que la gente vea que es proponiéndose, y si le da un poquito más de sentido a lo que hace y se pregunta por qué puede llegar a mejorar su proceso, y obviamente la más beneficiada en este sentido sería la compañía, aparte del reto personal que uno tenga, que uno pues, que uno logre, como la satisfacción de que ve; mira esa tilde que yo le puse al nombre de Fito Medic's se lo puse yo entonces es importante.

R.C.: ¿usted cree que las entidades regulatorias llámese el INVIMA, la seccional de salud todas estas o las mismas leyes las mismas legislaciones favorecen la innovación en una empresa de nuestro sector o la inhiben, la coartan pues la frenan?.

A.M.: Yo creo que a veces, por la experiencia que tengo si lo que he conocido en este proceso pienso que a veces somos coartados nos vemos limitados debemos implementar mucha cosa pero muchas veces al implementar eso estamos fallando con una normatividad o algo cierto, como para otras hay cosas que hemos o me he dado cuenta que si son desde un desconocimiento de las buenas practicas sea la persona que aporte y uno eso llevarlo a que se pueda implementar muchas veces se abren los espacios o digamos se puede uno pegar o salirse un poquito de la norma y pueden ellos también ser flexible con uno pero en este caso si lo ponemos en una balanza pienso que muchas veces somos más limitados por un lado que por el otro.

R.C.: Si Usted tuviera como una varita mágica que pudiera eliminar alguna cosa, ¿que eliminaría usted para que la innovación fuera más fluida en la empresa?.

A.M.: Ehh que eliminaría yoespéreme yo veo, esa pregunta si me pone a pensar mucho, para qué

fluya más, para que se vea más la innovaciónpero sólo hablamos de eliminar?

R.C.: O de aportar también o de otra forma ¿qué cosas incorporaría usted para que la innovación fluyera más?

A.M.: Yo teniendo esa varita mágica, yo cogería y le pondría al tema unas Hablémoslo así unas carteleras, pero esas carteleras van a ser administradas o la información que se presente en esas carteleras va ser suministrada por un departamento de innovación y con esa varita mágica ese departamento de innovación le pondría el personal y los recursos para que pudiera fluir de una manera muy eficiente o eficaz todo el tema de innovación tanto en los procesos, productos o los servicios que nosotros como compañía ofrecemos o que tenemos, eso haría yo

R.C.: Por ejemplo ahorita hablaba de que tocaba barrer, trapear y hacer muchas cosas por la misma cosa de la empresa, ¿usted cree que eso pudiera mejorarse o eliminarse, si eso se eliminara, se mejorarían los procesos?

A.M.: Yo pienso que sí, por qué? Porque eso permitiría, hablándolo a nivel de coordinación, permitiría estar uno más... estar en la parte de convención sí, ¿por qué ahorita te decía que barrer, planchar y sacudir? porque muchas veces uno como profesional, uno está para la parte estratégica de la compañía si, a uno no lo tienen aquí para que vaya allí, traiga aquí, mueva allí, sino para que esos procesos los estandarice, los vaya mejorando, los vaya organizando cierto, entonces ahí es muy importante que... la empresa se concientice como de eso, y entonces voy a decir no es que esté diciendo que uno no pueda desarrollar ciertas actividades, uno las puede desarrollar, pero como dice el cuento zapatero a su zapato cierto, y de ese modo yo desde mi parte profesional y lo digo a modo personal, desde mi especialización que hice, de todo lo que he podido obtener, mi conocimiento en la

academia y compartiendo con mis compañeros experiencia, podría llegar uno a implementar muchas cosas de mejora en los procesos, pero en este momento muchas veces se ve uno limitado por esos espacios

R.C.: Y por ejemplo ¿cómo le pudiera aportar el cargo de la coordinación de la producción a esa innovación, si tuviera como vía libre?

A.M.: ¿Cómo le podría uno aportar como coordinador, a este tema de la innovación, al tema de la estandarización de los procesos? El tema de estandarización de los procesos de la compañía, en verdad hacemos las mediciones analizando los movimientos los métodos, toda esa parte que uno recibe en la academia y que sabe uno medirla y sacar los mejores resultados, podría uno hacer ese ejercicio, cierto, y llegar a obtener unos resultados de implementación y unos estándares mucho mejores de los que hacemos ahora; que en unos, tenemos unos estándares ya consolidados, como en otros, tenemos unas variaciones muy grandes; un día nos podemos demorar 2 horas, en otro día 3 horas, 4 horas y si hablamos de esa diferencia de horas, todo eso es plata, pero entonces de ese modo yo creo que uno desde la coordinación podría aportar a ese tema de mejoras si la maquinaria que tenemos es la óptima o hay que buscar nueva tecnología en cuanto a maquinaria o todo eso, entonces es muy importante esa parte

R.C.: Ok, Ingeniero ¿algo adicional?

A.M.: Noo que sería muy bueno la verdad que la empresa, si desde tu trabajo de investigación pudiera ver que la empresa lo necesita, que la empresa lo requiere y siempre el discurso que se oye es que somos una empresa innovadora, pero en verdad esa parte que somos innovadores se le invierta, que sé que se hace en este caso pero a veces muy limitado, y que se dé todo el espacio

suficiente para que se pueda desarrollar, investigar , plantear con derecho a equivocarse, y volver a empezar, y todo eso entonces si es importante.

R.C.: Puede que los recursos en este momento sean limitados para la innovación o las asignaciones, no lo que tenga la empresa sino la asignación que la misma empresa le da a la innovación esté un poquito limitada digámoslo así...

A.M.: Yo pienso que si... porque cuando una empresa quiere innovar, tiene que apostar, y cuando una empresa apuesta, tiene que estar sometido a dos cosas, o voy a ganar o voy a perder cierto, pero yo nunca puedo pensar que siempre que voy a apostarle a ganar siempre, y cuando hablo de perder es que de pronto por el camino que se escogió o se fue y todo eso, no fue el mejor, no se dieron los resultados que se tenían que dar, entonces yo pienso que es un...es un...como algo que debe asumir la empresa si quiera ganar cierto, porque como te lo decía, uno tiene que estar dispuesto a eso, y si sale mal... entonces vamos a retomar, cómo vamos a empezar: vamos a darle tiempo suficiente para no volver a caer en el mismo, para mirar cuáles fueron las causas de esa equivocación, para corregir, y esto y lo otro, y volver a iniciar otra vez el proceso, entonces pienso yo que la empresa sí debe apostarle como a ese tema y no sentirse uno a veces hablando, lo hablo a modo personal pero lo hablaría más a modo de un departamento de investigación y desarrollo, que tiene más, que se le den los recursos necesarios para poder que desarrollen la actividad, como a que dé lugar o como que se nombra o se dice en el discurso que escucha uno y que uno hace reflejar muchas veces con la actitud, citas con los proveedores, con las personas que llegan a la compañía; es importante que de verdad se respire la innovación de verdad en todo sentido, porque cuando te refieres a la innovación no es yo decir, voy a cerrar la puerta con la mano derecha siempre o voy a cerrarla con la izquierda, porque mientras que la cierro con la mano izquierda puedo dar la vuelta y me estoy ganando un

tiempo, todo eso va cobijado a mejorar, a mejorar, a mejorar y va de la mano. Para mí eso también es innovación.

COORDINADOR DE APOYO CIENTÍFICO

R.C.: Estamos con el coordinador de apoyo científico, quien es químico farmacéutico y Magíster en fitoterapia, y vamos hacer una serie de preguntas en el marco de un proyecto que estamos adelantando que se llama Prácticas Empresariales para la Gestión de la Innovación en una mediana empresa del sector químico farmacéutico de Caldas Fito Medic's. ¿Cuál es la idea con este espacio que nos ha concedido?, es conocer qué gira en torno a la innovación en la compañía, qué hay en torno a la innovación, para identificar cuáles prácticas se han hecho realmente innovadoras, para identificar cuáles son las cosas que favorecen el tema de la innovación y así mismo también cuáles nos faltan por ser aprendidas y cuáles están ausentes.

R.C.: Comencemos. ¿Para usted qué es innovación?

G.H.: Innovación es la capacidad que se tiene de convertir el conocimiento en dinero, es ese conocimiento para ofrecer productos o servicios que satisfacen una necesidad y que la gente está dispuesta a pagar por él.

R.C.: ¿La innovación, por ejemplo aquí en Fito Medic's donde surge?, ¿Existe algún departamento o alguien responsable, o cómo surgen los procesos de innovación en Fito Medic's?

G.H.: Pues, es que la innovación se presenta en todas las áreas de la empresa; innovación está desde la parte de gerencia, innovación está en la parte administrativa, innovación está en la parte de producción, pues desde cualquier lugar se puede presentar innovación, no sólo en la elaboración de

productos nuevos sino en el tema de distribución, en el tema de tener un mejor servicio al cliente, ahí se pueden presentar procesos de innovación, no sólo desde la parte de producción. Ya para el tema de innovación de productos como tal, es una de las características que se obtiene desde innovación para el desarrollo de nuevos productos, ehh nosotros hemos querido hacer un trabajo científico a partir de información del medio, recabar información del medio para tener una matriz de desarrollo a partir de las necesidades de los clientes para satisfacer esas necesidades, entonces ese ha sido como el querer, pero el hacer realmente ha sido a partir de la... intuición del dueño de la compañía; entonces nosotros planteamos una matriz de desarrollo donde dependiendo de las patologías, se iba a presentar opciones para satisfacer esos problemas de salud, pero terminamos haciendo productos oh.... Trabajándole a productos a partir del conocimiento, que es bastante, y de la intuición del dueño de la compañía que establece como esas necesidades del mercado a partir de su percepción, por ahí se empieza a trabajar y así es donde se le ha apuntado a algunos procesos

R.C.: ¿Y la compañía tiene algún mecanismo para recabar toda esa información sistemática del mercado?

G.H.: Nooo, hay un departamento de mercadeo que se encarga más de las labores de promoción, que de recabar esa información como tal para hacer un análisis de mercado, hacer estudios de mercado, estudios de factibilidad no se tiene, sí, porque se ha creado un departamento de mercadeo para eso, pero el departamento de mercadeo está más enfocado en repartir la publicidad y de esa información, de ese manejo comercial, que de estas investigaciones como tal, entonces no se tiene eso y la información que se tiene por la cual se llega al análisis, más del conocimiento y la intuición de esas personas de la parte comercial, ehh... muchas veces nos pasa que hacemos el proceso a la inversa y es: yo establezco un problema, a partir de ese problema establezco un producto que va a tener unos

beneficios para satisfacer esa necesidad y nosotros aquí hacemos un producto y después de que tenemos el producto establecemos cuáles son los beneficios (risas) y ahí, para qué lo utilizamos o cómo lo utilizamos, como a la inversa; cuando arrancamos con la proclama del producto el orden sería yo tengo el producto, yo tengo las necesidades y a partir de esas necesidades estos serían los principios activos que necesita mi producto, aquí nosotros desarrollamos un producto y después de que diseñamos el producto nos ajustamos y acomodamos como a las necesidades del cliente, pero no porque se haya pensado inicialmente que esas son las necesidades que tiene el cliente

R.C.: ¿Y usted considera por ejemplo que Fito Medic's es una empresa innovadora?

G.H.: Ehh siiii, si porque pues pese a que no se tiene una estructura formal sino que se pueden hacer cosas como empíricamente o muy del escritorio si se trabaja en el desarrollo de productos nuevos y no sólo en copiar productos del mercado, sino que se tienen ideas de dónde sacar productos diferentes, se tienen ideas de fabricar productos que no sean los que están en la competencia porque ahí la empresa podría pensar simplemente cuál es el líder del mercado y venga practiquemos esa fórmula que ya es exitosa, y nosotros no tenemos esa visión, sino que es a partir de esa parte empírica pero es con la mira de hacer productos diferentes que no estén en el mercado

R.C.: ¿Por ejemplo qué producto o qué desarrollo considera usted que tiene características innovadoras?

G.H.: Ehhh, nosotros tenemos un producto a partir de arcillas, ese producto tiene muchas características innovadoras porque es un producto natural, pero no es el producto normal que utilice una persona (tanto en medicamentos como Fito terapéuticos), entonces este producto tuvo como ese...tema de desarrollo a partir de una necesidad, se ha desarrollado el producto, se le ha dado los

ajustes, el producto es altamente efectivo, es un producto diferenciado, es un producto que detrás de él tiene un gran conocimiento por parte del proveedor de la materia prima donde se tiene un concepto investigación y desarrollo, que sustenta la efectividad del producto y es eso un conocimiento donde se le aplicó ese conocimiento a una base de una arcilla y se convirtió eso en un producto para la compañía

R.C.: Muy bien, y en ese sentido hablando de innovación, ¿usted conoce cuál es la competencia directa de Fito Medic's?

G.H.: Ehh, dentro del mercado hay unos laboratorios que son los que uno ve más referenciados ,ehh a nivel de las tiendas naturistas que son esa competencia, esos son... Healthy de América, ehh...

Funat, Natural System, y eso básicamente son los productos que uno tiene referenciado como competencia

R.C.: Y Fito Medic's en sí, en sus procesos o en su accionar, ¿qué hace para diferenciarse de ellos, que uno pueda decir que es algo diferenciador de Fito Medic's con respecto a la competencia?

G.H.: Nosotros hemos trabajado mucho en la forma farmacéutica que es diferente a lo que utiliza el medio para tener productos altamente efectivos con respecto al manejo de extractos secos estandarizados, esa es una diferenciación que se ve en el producto como tal frente a la competencia, trabajar con extractos secos estandarizados es el concepto que hace la diferenciación, ahora pues, eso es lo que nos tiene que llevar del discurso, si, que es extracto seco estandarizado para la realidad de tener productos realmente innovadores.

R.C.: A nivel conceptual, si le digo estos dos términos: innovación incremental e innovación radical o disruptiva, ¿cómo los pudiera definir?

G.H.: Pues innovación incremental es el desarrollo de un producto o un servicio a partir de... de algo que ya se tiene establecido y que va aumentando la innovación, ejemplo de eso eh... nosotros tenemos una línea de productos cosméticos donde se establece un gel adelgazante, a ese producto se le ha dado un vuelco, entonces pasa a ser un tratamiento adelgazante con dos geles, uno para el día y el otro para la noche, eso sería como ese tema de innovación incremental, e innovación radical es cuando se parte de una cosa completamente distinta para llegar a una solución, pero de una forma completamente diferente, eh... ejemplo de eso podría ser el... el estar trabajando en buscar productos a partir de los hongos por ejemplo, que es un tema natural, pero que sería completamente innovador y radical que se sale inclusive de los parámetros de los que está legislado en estos momentos por el INVIMA de productos que tengan esa acción, ese principio activo

R.C.: Y si yo le digo estos 2 conceptos, el concepto de Innovación vs. Investigación y Desarrollo, ¿qué similitudes o qué diferencias tienen?

G.H.: A nivel de la empresa, o a nivel general como concepto

R.C.: A nivel de la empresa puede ser, comparándolo con lo que usted conoce. Entonces si para la empresa es X cosa, o X tema, y para usted es otra cosa, sería bueno conocer esos dos frentes.

G.H.: Investigación y desarrollo como yo lo considero, es el tema de encontrar respuestas y soluciones a un problema determinad, sí, eso es investigación y desarrollo sin estar tan... pendiente del impacto que pueda tener el resultado. Investigación y desarrollo es buscar ampliar la frontera del conocimiento a partir de un conocimiento previo y una experimentación para llegar a nuevas

conclusiones, eso es investigación y desarrollo. Innovación es como ese conocimiento que se adquiere, ahí se le da una forma de un producto o un servicio que se puedan comercializar, yo no necesito hacer investigación y desarrollo en gran medida para hacer innovación...ehh explicaban que innovación es que yo esté haciendo pan y decida ponerle semillas de centeno encima al pan, ahí estoy haciendo innovación y estoy dando un valor agregado diferente a ese producto para que tenga un sabor distinto, y no tuve que tener una gran investigación y desarrollo para llegar a ese punto; ahora dentro de la compañía que funcionan diferentes los temas, cuando nosotros hablamos de investigación y desarrollo e innovación a la luz de una empresa, todo lo que se haga en la empresa tiene que tener la conciencia de que va a tener un retorno sobre esa inversión, no es la investigación por investigar, sino tener uno, tener resultados que le van a servir para el crecimiento de la compañía a nivel financiero, ya sea para hacer mejores los procesos, ya sea para hacerlos más eficientes, ya sea para tener productos que tengan una muy buena comercialización , entonces ahí es donde esa investigación y desarrollo como tal, pura, no se hace sino que lo que se hace son procesos de innovación que es unir varias cosas para sacar un producto diferente; pero a nivel de las compañías pequeñas de producción como es la empresa Fito Medic's el tema de investigación y desarrollo no está. Investigación y desarrollo en nuevas materias primas, nosotros no investigamos en esas nuevas materias primas, sino que nosotros buscamos proveedores de materias primas que ya hayan hecho ese trabajo para que a partir de esa materia prima nosotros podamos sacar un producto para comercializar, entonces no... no veo dentro de las empresas de este tamaño en Colombia que puedan hacer procesos de investigación y desarrollo como tal; esa investigación y desarrollo se le deja a la universidad, esa investigación y desarrollo se le deja a los proveedores para que ellos hagan todo ese proceso y ya presenten productos efectivos, validados, para hacer procesos de investigación dentro de las compañías

R.C.: Muy bien. ¿Usted cree que en Fito Medic's lo que es la cultura organizacional, el proceder, los procedimientos, hay un proceso de innovación estructurado?

G.H.: Ehhh... se ha tratado, no podemos decir que se parta de cero, sino que se ha tratado de elaborar ese proceso con la creación de áreas, con las responsabilidades sobre las personas, con las actividades que vayan encaminadas a eso; entonces es un proceso de construcción donde se han ido dando paso para generar ese proceso de innovación, pero que aún está muy lejos de tener una estructura sólida y eso hablándolo desde el tema de.... De innovación como un departamento que se encargue de eso, ahora a nivel de empresa que es donde tendría que haber el tema de innovación eso si es más complicado porque no hay una estructuración con un área de mercado, no hay una estructuración con el área comercial que busque las necesidades del cliente, que busque la información sobre el mercado para que desde la parte de producción demos respuesta a eso, entonces como le contaba el proceso de innovación como tal ha sido más... intuición de algunas personas dentro de la compañía, que no un proceso estructurado para llegar a esos resultados.

R.C.: ¿En ese sentido ¿usted sabe si la compañía tiene políticas de innovación, objetivos de innovación, manual de innovación o algo similar?

G.H.: Nooo lo conozco, no conozco, no lo conozco, no se ha divulgado una política o un manual de innovación dentro de la compañía, no

R.C.: ¿Y objetivos de innovación?

G.H.: Ehhh... hay unos objetivos dentro de la planeación estratégica, pero... que están encaminados al tema de innovación... estarían ahí.

R.C.: ¿En este momento dónde pudiera estar surgiendo la innovación en la empresa?, nosotros hablábamos ahorita y usted me comentaba que bien la innovación está enfocada a desarrollo de producto, si, también hacia parte en una empresa de distintas áreas, correcto. En este momento actual de Fito Medic's, ¿de dónde surge la innovación o en dónde surge?

G.H.: Ehhhh la innovación se está presentado a partir de los requerimientos de comercial, donde... donde se está... poniendo atención a esas necesidades del mercado y a... y a que a los requerimientos que se tienen en la compañía y a los vacíos que los comerciales ven en el mercado es como de la retroalimentación de ellos, de donde surge las la ehhe actividades de innovación que tiene en este momento la compañía

R.C.: ¿Y en la compañía existe algún sistema de filtro de captación de ideas de los colaboradores?

G.H.: Ehhh nooo que yo conozca... que se haga algo formal no

R.C.: ¿Y usted conoce si la compañía, estábamos hablando de si existía un filtro de captación y sistema de ideas, usted conoce si cuando hay un colaborador, o existe un sistema de bonificación un sistema de incentivos a los colaboradores independientemente del área?

G.H.: No. No existe, no existe eso no... se tiene unos noooo.

R.C.: ¿Considera que eso podría facilitar la innovación?

G.H.: Si claro, el... dentro de los procesos de fabricación y cuando se hace el escalamiento a planta de los productos se presta mucha atención ahh a los colaboradores que trabajan en esas áreas porque ellos tienen mucha experiencia sobre el manejo de los productos si, entonces cuando se hacen

esos procesos de escalamiento a plantas se hacen ajustes al proceso de fabricación y demás con la aceptación de las personas que van a estar todo el día ahí en el proceso y se han llegado ajustes y se han encontrado soluciones a problemas, pero de ahí a que ese ajuste que se hace en innovación, esos ajustes sobre formulaciones, sobre procesos de fabricación se vean compensados en la persona que presentó la propuesta o las ideas no, no se obtiene, ehh simplemente se toman como parte del trabajo pero no hay mecanismo de retroalimentación sobre eso, además de eso, eso hace también que las personas... prefieran callar ehhh nuevas iniciativas y nuevas ideas sobre las cosas que que expresarlas, y uno escucha ideas muy interesantes donde la persona noo..., prefiere sólo tratarlas como un rumor o un comentario y no presentarlas como una idea correcta, porque no hay ese mecanismo para para volverlas viables

R.C.: ¿En ese sentido usted considera que la estructura o la compañía es flexible para favorecer todas esas ideas de las personas, o a veces considera que las personas usted me habla que se quedan calladas se ven limitadas por el mismo accionar de la compañía?

G.H.: Yo considero eso, que las personas se ven limitadas, ehh frente a una iniciativa frente a un aporte que pueda hacer un cambio en la... en el proceso ehh en la forma de hacer las cosas... se tiene muy buena gente en la parte de cargos medios, en la parte operativa, pero lo que uno ve es que las personas prefieren como ... como que, como callar, que no expresar.

R.C.: ¿Y por qué cree que las personas de pronto no tienen esa libertad para expresarlos?, o por qué no se animan o por qué no se motivan a expresarlos y a intervenir procesos de mejoramiento?

G.H.: Ehhhh porque se han tenido de todo tipo de experiencia, se han tenido experiencias positivas

como también se ha tenido experiencias negativas en el momento de implementar un cambio, de hacer una cosa y que terminen las cosas mal, entonces ehh es preferible eludir esas responsabilidades que asumir retos, entonces por eso la gente prefiere quedarse callada.

R.C.: ¿Usted cree que la cultura organizacional es lo suficientemente flexible para apoyar actividades de creatividad y cambios?

G.H.: Ehhh... nooo... la cultura organizacional nooo, es una cultura muy... es una cultura que le gusta tener como certezas y no le gusta ehh... le gusta disminuir los riesgos, no le gusta la incertidumbre, entonces por eso cualquier cosa que se haga o que se establezca, se busca que tenga una muy buena... se prefiere que tenga buena información para que las decisiones que se tomen sean muy sobre seguro, pero no se actúa sobre incertidumbres

R.C.: En ese sentido, ¿cómo trabaja la compañía para organizar sus actividades, tiene un sistema de planeación, un sistema específico a nivel administrativo?

G.H.: Pues se tiene una planeación ehh que se ha establecido desde el principio del año que es muy rígida y eso no permite que fluya correctamente y lo demás, las actividades que se hacen en la empresa es a partir de establecer las actividades según los comités que se tiene en las diferentes áreas y en ese comité se delegan las diferentes tareas que se van a realizar

R.C.: Ahorita hablamos de un modelo de innovación empírico. Usted me lo podría describir por favor?

G.H.: Sii, tenemos unos comités de calidad, unos comités de desarrollo donde... se muestran las iniciativas, donde se presentan como ehh las ideas del mercado; a partir de las personas que tienen

este contacto con el mercado, ahí se evalúan como cuáles son los productos o proyectos a desarrollar y ya las diferentes áreas se encargan de los procesos de... de ensayos, de pruebas, de muestras y demás y posterior se muestran en el comité los resultados de lo que se va haciendo para ... para ir direccionando hasta tener un resultado final. Lo otro que lleva esta metodología de trabajo es que... hayan cosas que sean son importantes y se trabaja el uso de lo urgente entonces se trabaja sobre la urgencia que tengan las cosas dependiendo de lo que se establezca en este comité, y si las cosas no presentan la urgencia debida, se pueden quedar ahí encajonadas mientras se vuelve a tomar, así hay proyectos que nos hemos demorado dos, tres años en sacar adelante y cuando uno lo ve, que tanto tiempo le ha dedicado al proyecto no es mucho, sino que son cosas que se extienden en el tiempo para terminar resultado; eso en parte porque no se tiene una capacidad instalada para llegar a las necesidades de todas esas cosas y porque se trabajan sobre las cosas urgentes que aparecen en el día a día y hay cosas que se van quedando en el tiempo y eso hace que tengamos proyectos de mucho tiempo y uno no es que hayan requerido tantos años para la investigación... sino que duraron mucho tiempo, de ese tiempo

R.C.: ¿Usted considera que la empresa es ágil para darle respuesta al mercado?

G.H.: No... la empresa no es ágil para eso, ehh los tiempos de la empresa son dinámicos y ágiles con respecto a los tiempos de la academia por ejemplo, pero con respecto a otras empresas y por el mismo sector en que nosotros trabajamos no, no es ágil no es una proclama de innovación y desarrollo que nosotros tengamos del desarrollo de x cantidad de productos para salir rápidamente al mercado. Eh hay empresas innovadoras como Alpina donde tienen unas políticas de sacar x cantidad de productos nuevos al mercado, impactar rápidamente con productos que se esperan que no tengan un ciclo de vida muy largo, en cambio aquí en la compañía, ehhh se trabaja sobre ideas

que se esperan que tengan ciclos de vida mayor, o maduración del producto y eso hace que, que la apuesta sobre los productos, sea sobre pocos productos y sea muy demorada.

R.C.: ¿Usted cómo cree que es a nivel financiero, si, o a nivel de inversión la capacidad para invertir en proyectos que tengan riesgo, como lo maneja la empresa en proyectos de innovación, esa capacidad de invertir y de reinvertir digamos, capital en proyectos de riesgo, como cree que se maneja en la empresa?

G.H.: Eh, es temerosa por lo que hablábamos de... en las empresas pequeñas cualquier inversión significa mucho para el monto total de la empresa, entonces ehh cuando habla de un proyecto que signifique 200, 300 millones de pesos eso ya es un proyecto de alta cuantía para los niveles de la empresa cuando no se tienen claros los resultados que se pueden obtener de esa investigación... entonces por eso lo que se invierte en investigación y desarrollo es relativamente poco, si, si nosotros vemos la inversión de investigación y desarrollo de la compañía puede estar alrededor de unos 80 – 100 millones de pesos al año, que comparados con los 8000 millones que vende, estamos hablando de un porcentaje muy bajo.

R.C.: ¿Muy bien, ahorita nosotros hablábamos de la innovación en otras áreas, usted considera que los actores de otras áreas o los colaboradores de otras áreas saben y tienen introyectado sobre su papel, el papel que juegan en la innovación de la empresa?

G.H.: NO, no lo tienen claro porque como no hay esos mecanismos de retroalimentación y de valoración de las ideas, cada quien está pendiente del día a día y de las funciones y actividades que tiene que hacer en ese día a día, pero no tiene claro eso

R.C.: Y en otras áreas, ¿ha percibido con su experiencia que se hayan dado cosas innovadoras, por ejemplo a nivel comercial que se hayan creado nuevos canales de comercialización, nuevas formas de llegarle a los clientes que tengan un componente innovador frente a la competencia?

G.H.: Pues se han creado diferentes canales para satisfacer demandas nuevas, como el caso de la línea médica que me parece que buscaba eso, que busca llegar a un canal diferente con los mismos productos pero un canal distinto, un canal mucho más exclusivo, pero la actividad comercial como tal de nosotros se ha ido mejorando, pero sigue siendo la misma actividad tradicional de llegar vendedor, a la tienda, de ofrecer unos productos, ofrecer unas promociones, recibir un producto un pedido y enviar un producto, pero no hay una diferenciación real sobre el canal de comercialización de trabajar con un sistema distinto, no, no lo conozco

R.C.: ¿Usted cuál cree que sea la prioridad real que tenga para la organización, la innovación?

G.H.: Dentro del discurso de la compañía tiene una alta priorización, y eso se ve reflejado en la misión y en la visión que se estableció para la compañía, al igual que en el discurso comercial y al igual que en las actividades que se plantean... pero ya en la realidad con respecto a los recursos, con respecto al trabajo como tal que se le da a la compañía, no, no tiene ese impacto, si hay una cosa que es el discurso que se maneja donde se tiene involucrado ese tema de innovación a partir de ese deseo de ser una empresa innovadora y diferenciada, pero para la realidad, queda corto el discurso.

R.C.: ¿Cómo cree que aporta su trabajo, su profesión, su gestión y su departamento, su cargo, a la innovación?

Es la aplicación de ese conocimiento técnico... volverlo tangible en la realización del producto y

volver tangible esa información que está asociada al producto con la divulgación de esta información al mercado, es... no sólo hacer el producto desde la parte técnica sino con la parte... de mercadeo y gerencial proclamas técnicas y convertirlas en argumentos comerciales y después hacer la divulgación desde la parte técnica con comercial, a través de capacitaciones a los clientes e de de información de los vademécum, de las fichas y demás, para que esa información llegue al cliente y al consumidor final.

R.C.: Qué bien, ¿usted sabe que gastos o que actividades de innovación en este momento está adelantando la empresa, cuáles están en curso, cuáles se han acabado, cuáles están en este momento apoyando las directivas, qué procesos de innovación?... por ejemplo en este momento hablamos que hay un departamento de innovación, sí, que está si bien, no muy estructurado, existe, ¿que se está actuando y qué se está adelantando en este momento en ese departamento relacionado con la innovación?

G.H.: Pues hay una parrilla de innovación donde hay unos productos a desarrollar y hay unos productos a mostrar, entonces eso se está trabajando desde el tema de innovación, para la innovación del producto.

R.C.: ¿El sistema de innovación de la compañía es abierto o cerrado?

G.H.: Qué significa eso

R.C.: Cuando hablamos de abierto o cerrado, hablamos nosotros si únicamente la realizamos al interior de la compañía o a veces recurrimos a proveedores, universidades, a grupos de investigación para basarnos y con ellos hacer proyectos de investigación conjunta?

G.H.: Ehh se tiene una... innovación abierta en la medida en que se buscan proveedores que ya tengan principios activos y materias primas aprobadas o estudiadas, ese es, pero no se trabaja con universidades o grupos de investigación, se trabaja con proveedores para la consecución de materias primas diferenciada que tiene un riesgo grande, porque esas materias primas no van a ser exclusivas, sino que son para el portafolio que ofrece ese proveedor a nosotros y a la competencia

R.C.: ¿Y usted sabe o conoce si hemos trabajado en algún proyecto que se haya presentado con grupos de investigación, con universidades, con clústers para acceder a recursos del fomento del Estado?

G.H.: Si se ha trabajado ehhh con Colciencias, se ha trabajado con la incubadora de empresas, se ha trabajado con un grupo en Cali que se llama Biotec para la consecución de recursos y programas de obtención de recursos de fomento

R.C.: ¿Cómo ha sido esa experiencia empresarial, cómo están las relaciones con ellos, cada cuánto hay reuniones... estábamos hablando que si habíamos tenido relaciones con grupos y cómo están las relaciones con esos grupos, existe una fluidez con esos grupos o un mecanismo sistemático de trabajo?

G.H.: Se tuvo una política por parte de la empresa de ir a buscar grupos de investigación y trabajar con ellos, pero eso es un trabajo que se tiene que generar confianza y que se tiene que hacer progresivamente para adelantar ese trabajo y... y no se hizo, pues el sostenimiento de ese trabajo y de empezar a buscar alternativas de negociación y demás eh... se quedó simplemente en una presentación de la empresa a esas o esos grupos de investigación, entonces no se concretó nada, era como creer... que los grupos de investigación, la empresa, las empresas o las comunidades se van

abrir a entregar un conocimiento que ellos tienen sólo por el hecho de usted presentarse ,y eso así no funciona; se tiene que hacer un trabajo de confianza, de creación de... un ambiente adecuado para poder llegar hacer ese trabajo conjunto y eso no se hace de la noche a la mañana y eso significa una apuesta a largo plazo eh en el tema de innovación.

R.C.: En ese crear un ambiente, por ejemplo en la conformación de redes, en la conformación de esquemas de conocimiento, ¿cuándo hablamos de esa falta de confianza?, ¿por qué se da esa falta de confianza o por qué la relación entre la universidad y la empresa a veces es difícil?

G.H.: Porque la empresa investiga, porque la universidad investiga lo que el investigador quiere, no las necesidades del mercado, y los tiempos de la empresa son muy diferentes a los tiempos de la universidad, entonces la empresa cuando tiene un requerimiento, cuando tiene una necesidad, espera ser resuelto en el menor tiempo posible, estamos hablando a veces de horas, mientras que los tiempos de la academia son completamente distintos y allá las cosas funcionan a nivel de semestres, entonces ahí es donde... no encajan las cosas de necesidades de uno y otro, cuando son proyectos a corto plazo, con la universidad lo puede establecer con proyectos a largo plazo y pensar en una investigación a tener resultados de dos años, entonces ahí se podría hacer, pero el esquema de trabajo en este momento de la empresa es un esquema de desarrollos y de cosas que sean muy rápidos, donde se esperan tener resultados a nivel de días y semanas, entonces ahí no hay espacio para articular con la universidad.

R.C.: Y en ese mismo sistema de cooperación con actores externos, pero ya en esta ocasión proveedores y clientes, ¿cómo ha fluido la empresa en materia de innovación?

G.H.: En eso si funciona, porque el proveedor está interesado en vender sus productos entonces ahí

hay una respuesta mucho más rápida y mucho más certera por parte de ese proveedor para...para las necesidades de la empresa y las inquietudes de la empresa

R.C.: ¿Y existe algún mecanismo establecido para retroalimentar a esos proveedores y tener una comunicación fluida?

G.H.: Ehhhh los mecanismos están pero no sé, no se aplican correctamente como como se debiera, pues hay veces se tienen muchas materias primas, pero no se tiene la retroalimentación sobre el cliente que tiene esas materias primas.

R.C.: ¿Con respecto a las empresas del sector y de la competencia, usted cree que el recurso humano con el que cuenta Fito Medic's es el adecuado para ser un empresa innovadora?

G.H.: No, no si igualmente se tuviera una política de un proceso de innovación ehh... realmente se tendría un esquema diferente y se trabajaría sobre eso...Hay las dos cosas: un programa de innovación se puede basar a partir de recursos de fomento, pero la empresa no ha tenido la estructura sólida para fortalecer esos canales y conseguir esos recursos de fomento. Con los recursos propios de la empresa alcanza hacer unas cosas de innovación, pero no está aprovechando la oportunidad de llevar la innovación a un nivel superior para acceder a mercados internacionales con el debido soporte técnico científico que respalde nuestros productos.

R.C.: ¿Cómo es la relación de la empresa con respecto a los exportadores por ejemplo, en cuanto a participación del mercado?

G.H.: Sé que en estos momentos en el mercado de productos naturales, el líder de productos naturales en Colombia es Healthy de América que es una empresa que llegó hace como cinco años,

una empresa relativamente joven en el mercado y se posicionó como la primera empresa con productos importados con forma farmacéutica diferente el softgel, pero... pero que, pero... pues es mi conocimiento sobre esa competencia

R.C.: ¿Usted cree que a nivel regulatorio las entidades que regulan la industria de los productos naturales, el INVIMA específicamente, favorece o limita la innovación? ¿Por qué?

G.H.: El INVIMA tiene como proclama el cuidado y la preservación de la salud de la comunidad y para eso está sobre seguro y anda sobre seguro con respecto a los procesos de nuevos productos y demás, un ejemplo de eso es los implantes de...para senos que vendía la empresa francesa que resultaron con un problema técnico a nivel internacional, aquí en Colombia habría habido, demandas para el INVIMA por haberle dado registro a ese producto, si, que porque supuestamente era un riesgo para la salud, y por el hecho de tener un registro, el ente regulatorio se convierte en responsable de eso, entonces ese tipo de cosas hacen que no sea la empresa fabricante sino que sea el estado el que tenga que responder por eso, entonces eso hace que el INVIMA sea supremamente temeroso de lo que aprueba o no aprueba, porque la responsabilidad no es, no recae directamente sobre el proveedor, sobre la empresa que fabrica sino sobre el estado, entonces eso significa que para que la empresa, para que el INVIMA apruebe un producto nuevo, diferenciado, haya tenido que surtir un proceso bastante largo, tenga que venir de plantas que estén muy reconocidas, pero cuando hablamos de plantas nuevas, de combinaciones de plantas e es un proceso bastante largo por parte del INVIMA para probarlo y por parte de la empresa para recolectar la información para sustentarla al INVIMA, entonces eso hace que si vemos el portafolio de productos, de esos productos que están en la competencia todos tienen portafolios muy similares, no hay un producto diferenciado o que haya una empresa con un sólo producto que sea diferenciado y exclusivo, sino que vemos el

portafolio de lo que hay en los mercados y todas las empresas tienen portafolios muy similares

R.C.: Cuando nosotros hablamos de las ventas y las utilidades, usted sabe si están influenciadas por los procesos de innovación?

G.H.: Nooo... eh... En este momento se busca el crecimiento de ventas a partir de rotación de productos y a partir de ampliación de canales de comercialización pero no se tiene establecido un crecimiento en ventas a partir de producto nuevo... pues como política como tal, no se tiene establecida

R.C.: ¿Y sabe usted si hay un presupuesto establecido para innovación?

G.H.: Noo que yo conozca... a mí no me han dicho cuánto me puedo gastar

R.C.: ¿Qué cree usted que a la compañía le hace falta para que sea más innovadora, qué cree que pudiera aprender?

G.H.: Eh... para que sea más innovadora la empresa debe establecerse y tenerse claro que los procesos de innovación son procesos de largo aliento, son procesos que se tienen que trabajar para obtener resultados en un mediano largo plazo, entonces eh... eso se debe entender en la empresa para que los resultados que se esperen de un trabajo de investigación y desarrollo y de innovación, no tengan una presión comercial inmediata sino que se sepa que se va a trabajar para los productos que van a salir dentro de dos años, los productos que se van a comercializar en tiempo determinado y cuando se tenga claro eso de que esos...proyectos no van a tener una... eh retorno de la inversión tan rápida, se tienen que buscar cuáles son los mecanismos para financiar esa actividad , y entender que en estos momentos hay posibilidades de... de lograr eso con recursos de fomento, entonces si la

empresa que tiene que hacer apuestas a largo plazo, entiende que se tiene que financiar para eso y entiende que hay entes que le pueden ayudar a financiar esa investigación, puede hacer, pero de lo contrario como se está haciendo en estos momentos con cosas inmediatas, que con los recursos de la empresa es suficiente para solucionar esas pequeñas cosas, entonces se seguirá siempre apuntando en esas cosas pequeñas

R.C.: Bueno y ¿qué considera que tenga la empresa que favorezca la innovación?

G.H.: Eh... una visión a largo plazo, se tiene una visión a largo plazo que eso es lo que, es lo que... la empresa tiene una visión a largo plazo donde involucra la innovación, la investigación y desarrollo como un pilar de su desarrollo para permanecer en el tiempo, si, entonces eso me parece que le ayuda a la empresa, que ya en el corto plazo pasen las cosas para poder concretar esa idea, es el trabajo que se está haciendo, pero la empresa si tiene como parte de su políticas, como parte de su visión ehh la inclusión de que para llegar a ese sitio es a través de la investigación, de la innovación que se puede lograr desde esos objetivos.

R.C.: Muy bien, ¿que más nos puede compartir, usted qué haría si tuviera la posibilidad de intervenir, digamos impactantemente ese proceso de innovación?

G.H.: (Risas) ehh se buscaría más trabajo conjunto con los grupos de investigaciones, con las universidades, articular más ese trabajo con la universidad y con el estado para poder desarrollar procesos de innovación, ampliar el... la planta de trabajo para poder tener resultados ehh... para poder tener mejores resultados; es que yo tengo claro que la empresa por sí sola no puede apalancar financieramente estos estos trabajos, pero no ha tenido la política y la conciencia de que eso lo puede hacer a través de recursos del fomento, entonces se tiene simplemente unas ideas, pero no se

concretan.

R.C.: ¿Usted cree que de pronto la fluidez de ese proceso de innovación, con las actividades técnicas del día a día, se ven entorpecidas a veces?, ¿o no tiene nada qué ver?

G.H.: No, si tiene mucho que ver, porque es que el problema es que no se tienen las personas con la exclusividad que se necesita para hacer ese trabajo, entonces cuando no se tiene a las personas concentradas en esas actividades sino que el recurso es limitado y se tiene ocupado en muchas cosas, termina no siendo impactante y efectivo.

R.C.: ¿Ustedes sabe si acá en la compañía se han dado capacitaciones de innovación, talleres de creatividad o temas relacionados con eso?

G.H.: Mmmm Se han dado algunas charlas, pero muy pocas, y realmente sin el impacto y la articulación necesaria

(LÍDER DE MANTENIMIENTO)

R.C.: ¿Qué es innovación?

C.O.: Es todo aquello que genere un conocimiento o un producto a través de un proceso nuevo, que no se conozca hasta el momento.

R.C.: ¿Cree que innovación es lo mismo que investigación y desarrollo o hay diferencias entre ellos?

C.O.: Para innovar se requiere que también se aplique lo que se investigue, yo diría que la investigación y desarrollo hace parte de la innovación.

R.C.: ¿Cree que la innovación hace sólo parte del desarrollo de productos o está en otros ámbitos de la organización?

C.O.: No, tiene que estar en todos... en la comercialización, en la venta.

R.C.: ¿Que entiende por innovación incremental y por innovación radical?

C.O.: No. No diferencio entre los dos

R.C.: ¿Cree usted que FM es una empresa innovadora?

C.O.: Con el conocimiento que tengo... sí, y eso se evidencia en los productos nuevos que se han sacado al mercado, aunque no es una cosa que se repita cada mes, si veo que es una cosa que se trata de llegar con cierta regularidad al lanzamiento de nuevos productos, así también como con la modernización de las instalaciones abajo, es una muestra del adelanto tecnológico de la compañía.

R.C.: ¿Cree usted que la innovación es una prioridad en la empresa, para las directivas?

C.O.: Yo diría que sí... con el trato que he tenido con el Gerente y con lo que uno alcanza a percibir de querer en el área de calidad, tener esa innovación y ese desarrollo, yo diría que sí es importante para la administración.

R.C.: ¿Ha visto que existan prácticas novedosas a nivel de administración, o a nivel de comercialización, o a nivel de producción, cosas que sean diferentes a otras empresas?

C.O.: Una parte que he alcanzado a percibir son las herramientas que utiliza el Gerente con ese tema de I Cloud, y cómo él administra su tiempo y a las personas. Aunque sólo creo que aplicado a él,

porque en muchas áreas de la empresa no he visto como mucho esa innovación.

R.C.: ¿Considera usted que FM tiene productos o procesos novedosos?

C.O.: No sé, yo conozco productos del laboratorio porque los he consumido y yo diría que son buenos, no sé qué tan novedosos serían con respecto a otros laboratorios, porque digamos que este es un tema nuevo para mí.

R.C.: ¿En su experiencia en otras empresas, como se abordaba el tema de innovación en otras empresas, más o menos?

C.O.: Pues digamos que se tenía un personal, un área a cargo de lo que se llamaba innovación y desarrollo y esas personas se encargaban de investigar y hacer desarrollos.

R.C.: ¿Ud. cree que en FM hay un departamento responsable de innovación?

C.O.: Pues está el Departamento de Calidad, pero en este momento no creo que tenga las herramientas para llevar a buen término esas funciones.

R.C.: ¿Hay alguna persona en la empresa responsable de la innovación?

C.O.: Creo que usted y el Coordinador de Apoyo Científico

R.C.: ¿Qué cree que le hace falta a la compañía para que sea más innovadora?

C.O.: Primero que todo, que se den las herramientas necesarias, eso es fundamental... y obviamente que se demuestre ese interés de la Gerencia.

R.C.: ¿Conoce la competencia de FM?.

C.O.: Los he oído mentar pero no los tengo en la cabeza. Por lo que es difícil saber qué hacemos nosotros mejor que ellos

R.C.: ¿Sabe si en la compañía existe un sistema de filtración de ideas, de captación?

C.O.: Pues con lo que se hizo a fin de año, el año pasado creo que eso era lo que se buscaba, con el dueño de la empresa, creo. Sólo fue esa oportunidad que se haya hecho algo así completo.

R.C.: ¿Sabe si hay programas de estímulo a la innovación?

C.O.: No creo que haya programas así.

R.C.: ¿Y cree que son importantes?

C.O.: Si claro. Pues por lo menos en el área de mantenimiento sé que estamos enfocados mucho hacia la mejora continua y estar digamos, promoviendo que se hagan cosas nuevas para mejorar los equipos o los procesos, pero no sé qué tan innovador se pueda llegar a ser. Esto es por iniciativa propia.

R.C.: ¿Cuándo se hacen mejoramientos, cómo hacen para que las directivas se den cuenta?

C.O.: Por lo general, toca hacer las propuestas a las directivas para que ellos aprueben los recursos, entonces que ellos se dan cuenta. Sin embargo no en todos los casos, las directivas no se dan cuenta de mejoramientos que se hacen que no impliquen recursos onerosos.

R.C.: ¿Cree que el personal que hay en FM es el indicado para que la empresa sea más innovadora?

C.O.: Eso depende de lo que se quiera llegar a hacer. Sin embargo yo creería que para que el área de desarrollo de más resultados, se necesita más personal.

R.C.: ¿Cree que personas de FM, no sólo a nivel de desarrollo, sino a nivel de producción y de otros departamentos tienen las capacidades y las habilidades?

C.O.: Yo creería que sí. Diría que en el área de calidad se tiene buen conocimiento, en el área de mantenimiento se tiene un personal técnico bueno, por el lado de la producción diría que los operarios son muy buenos, pero en esa parte se necesitaría reforzar algo en lo que es la aplicación de productos y procesos.

R.C.: ¿Ha recibido entrenamientos de innovación, talleres de creatividad o algo parecido?

C.O.: No.

R.C.: ¿Cree que la cultura organizacional favorece los procesos de innovación o a veces es muy esquemática y se generan barreras invisibles para que las cosas no fluyen?

C.O.: No sé qué decirle. Si diría que hay problemas en los procesos y hay muchos atrancos y eso se pudiera mejorar con innovaciones tecnológicas, como la consecución de un software que administre toda esa parte.

R.C.: ¿Sabe si las ideas de innovación surgen al interior del empresa o se buscan grupos de investigación, clientes, proveedores, universidades?

C.O.: Si. Noto que se trata de buscar por fuera, pero si percibo que se tiene cierto conocimiento

desde afuera. Sin embargo no hay claridad suficiente sobre los temas de innovación en los que está trabajando la empresa.

R.C.: ¿Cree que las entidades regulatorias son entidades que favorecen los procesos innovadores o al contrario los limitan?

C.O.: Diría que de las dos. Hay veces que limitan mucho, pero a su vez esas exigencias hacen que las empresas avancen para poder acogerse a esas normas.

R.C.: ¿Si tuviera la potestad de implementar algo adicional, que haría?

C.O.: Implementación de un software de administración de toda la compañía.

R.C.: ¿Que prácticas eliminaría que considera que pueden entorpecer la innovación?

C.O.: De pronto la gestión documental que hay que hacer para cada proceso. Acá llenamos mucho documento para hacer cualquier proceso.

R.C.: ¿Cómo aporta el equipo de mantenimiento, el cargo del líder de mantenimiento a la innovación?

C.O.: Que se aporte en gran parte, al ahorro de consumo de energía y al mejoramiento de procesos productivos en las áreas. Se han hecho muchas mejoras para facilitar el control. Si tuviera la potestad de administrar ciertos recursos de compra, pudiera hacerse una mejor gestión.

R.C.: ¿Algo adicional?

C.O.: Hoy en día las empresas que no generen esa innovación están tendiendo a desaparecer.

(ASISTENTE DE SALUD OCUPACIONAL)

R.C.: ¿Qué es innovación?

J.A.: Es presentar proyectos o productos mejorados o nuevos, la palabra lo dice, es presentar novedades para u artículo o un producto en general.

R.C.: ¿Qué entiende por innovación incremental e innovación radical?

J.A.: La verdad no podría en este momento cómo definirlo, incremental creería yo que sería como lo que vamos a sumarle a lo que ya tiene, y la otra es un cambio o una innovación a todos los sentidos y de raíz, como algo así.

R.C.: ¿Cree que investigación y desarrollo es lo mismo que innovación?, ¿o son diferentes?

J.A.: Creo que la una va de la mano con otra, pero a mi parecer no serían lo mismo, pero no tengo claro la definición de la una y la otra.

R.C.: ¿Usted considera que FM es una empresa innovadora o no?

J.A.: Si... es innovadora ya que está buscando día a día la mejora en el producto o mostrar las cosas nuevas en los productos... innova a todo nivel.

¿Si usted me está diciendo que innova a todo nivel, cree que la innovación es una prioridad en FM o cree que hay cosas más prioritarias?

J.A.: Si... La innovación es prioridad... hay cosas que también son prioridad, pero la innovación es

prioridad porque no nos podemos quedar con lo mismo de siempre porque el mercado necesita mejoras... como consumidor siempre me espero que trae ese producto de más.

R.C.: ¿Qué otras cosas a parte de la innovación pueden ser prioritarias en la empresa?

J.A.: El recurso, la disponibilidad, el talento humano, porque podemos querer innovar pero si no tenemos el talento humano..., la seguridad.

R.C.: ¿Cree que la innovación es un valor organizacional que tiene la empresa?

J.A.: Creería que sí, FM es innovadora pero tengo poco conocimiento sobre en qué es innovadora, aunque hay mucho por trabajar.

R.C.: ¿Cree que la innovación se gesta o surge en toda la empresa a nivel de mercadeo, organizacional, a nivel de los procesos, a nivel de los productos o existe un responsable de gestar la innovación en FM?

J.A.: Si. Tenemos un innovador o una persona que lidera la parte de innovación y eso es claro y eso ayuda porque no todos tenemos como esa innovación en nosotros porque siempre necesitamos una persona que conozca. Para eso se maneja un área de innovación. Si igual hay innovación en otras áreas pero siempre hace falta un recurso propio, un encargado de esa área...

R.C.: En los otros procesos, por ejemplo a nivel comercial, organizacional o de administración, ¿qué cree que sea innovador de acá, de FM?

J.A.: Bueno yo creo que innovador que aplicamos y que nos funciona, es la planeación en todos los sentidos, planear el día a día, planear las tareas, aunque aún nos falta, estamos en el hilo de la

mejora.

R.C.: Y a nivel de productos y de procesos, ¿qué cree que tiene la empresa que sea innovador?

J.A.: Innovador... no puedo decirle por el momento... innovador el AMEDANIL, aunque no sé si sea innovador, pero es algo nuevo en la empresa que generó expectativa y las cumplió por lo menos de las personas que yo conozco que lo consumieron... digamos que hasta ahí, conozco yo.

R.C.: ¿Y en ese sentido, cuando la empresa realiza lanzamientos de productos, la gente se entera, los empleados?

J.A.: La verdad, personalmente, sólo he tenido la posibilidad de asistir al lanzamiento de un producto, y no tendría conocimiento si el personal ha asistido a otros lanzamientos.

R.C.: ¿Conoce quién es la competencia de FM? ¿Sabe qué hacen diferente a FM?

J.A.: La competencia directa no recuerdo. Creo que la competencia son todos los laboratorios que tienen productos naturales como ASONATURA, por nombrar ese que es el que recuerdo en este momento.

En el momento no tengo conocimiento de qué hacen diferente.

R.C.: ¿Usted sabe si en la compañía existe un sistema de captación y filtro, de recopilación de ideas de los colaboradores, que la gente diga, yo propongo esto, y que se filtren a través de un esquema?

J.A.: No. No tengo conocimiento.

R.C.: ¿Usted sabe si existen incentivos a las personas que sean más propositivas?

J.A.: No. No tengo conocimiento de que existan.

R.C.: ¿A nivel de talento humano, considera que el personal que tiene FM tiene las habilidades y las capacidades para encarar procesos de innovación o cree que de pronto haga falta en ese tema?

J.A.: Yo creo y estoy segura que el personal de FM en este momento es el personal idóneo y si no lo fuera así no estaría en FM, más no quiere decir que pueda la empresa abrirle la puerta a otra persona que apoye el proceso, pero en este momento nuestro TH es capacitado para tal fin.

R.C.: ¿Sabe si a nivel de talento humano se han realizado capacitaciones de innovación, talleres de creatividad o cosas similares?

J.A.: No, que conozca no... o a todo nivel, no. No tengo conocimiento.

R.C.: ¿Cree que la empresa, la cultura organizacional, los esquemas de trabajo, las políticas organizacionales favorecen la innovación, pueden ser flexibles o son flexibles rígidas?, ¿Cómo ve la cultura organizacional para promover los cambios?

J.A.: Yo creería que la empresa permite que ese tipo de situaciones se den, más también se cuenta con el tema de aprobación y demás, pero no podría profundizar en la respuesta porque mi conocimiento es básico en la materia... hasta ahí... no sé.

R.C.: ¿Usted tiene conocimiento si las actividades de innovación se realizan internamente o también se buscan universidades, empresas relaciones con proveedores, etcétera?

J.A.: Yo sé que la empresa cuenta con un área de innovación, más no sé si tenemos apoyo de otras

entidades, o entidades externas.

R.C.: ¿Para usted el INVIMA y las entidades regulatorias son entidades que favorecen la innovación o cree que la limitan?

J.A.: Pues qué le digo yo ahí. No tendría conocimiento si la limitan, sé que son entes regulatorios y pueden ser limitantes hasta cierto punto.

R.C.: ¿Que prácticas incorporaría para que la empresa sea más innovadora?

J.A.: No sé. Creería que contar con la opinión de muchas más personas o al menos con las sugerencias del cliente interno y externo, por qué no.

R.C.: ¿Y esas sugerencias cuando se hacen, son canalizadas o a veces se hacen las sugerencias y como que no fluyen?

J.A.: Creería que no fluyen, pues la verdad, no fluyen

R.C.: ¿Y que eliminaría para que las cosas pudieran fluir mejor?

J.A.: No sé qué responder ahí. La verdad tendría que conocer las barreras y no las conozco.

R.C.: ¿Cómo cree que su cargo, este departamento le puede a aportar a los sistemas de innovación de esta empresa?

J.A.: Sería orientándonos siempre al bienestar y a la seguridad del personal, brindándoles puestos de trabajos seguros, brindándoles opciones de salud o de mejora de salud personal que a su vez nos ayude a disminuir el ausentismo, mostrándole al personal que el autocuidado es algo que debe

aplicar cada uno. Ya cuando el personal tenga el chip del autocuidado, podemos avanzar en el tema de salud ocupacional y cumpliríamos en materia de seguridad ocupacional, y así tendríamos la seguridad de que estamos fabricando un producto, pero que vamos a tener cero accidentes, cero incidentes, cero ausentismo.

R.C.: ¿Algo adicional?

J.A.: Muchas gracias por tener en cuenta mis opiniones.

(INGENIERO DE SOPORTE DE REDES)

R.C.: ¿Qué es innovación?

M.C.: Innovación... pues a nivel tecnológico para mi es sacar productos o niveles de seguridad o de trabajo nuevos, me explico, que las personas puedan tener su información centralizada para que no tengan el problema de que se les dañó un equipo o que se les perdió información.

En esta empresa ocurre una cosa muy importante y muy interesante, que los equipos están programados para que se apaguen y se prendan automáticamente. Los equipos de las oficinas cuando un usuario se fue y dejó el equipo quieto, el equipo se apaga a las 7:30.. 8:00 de la noche, cierra todos sus programas guardándolos, a las 7:00 de la mañana vuelve y se prende, vuelve y abre todos los programas dejando al usuario donde había terminado su día laboral, sin ninguna pérdida de información.

Adicionalmente a eso manejamos algo supremamente importante que es una copia de seguridad de los equipos, día a día. Todos los equipos de la empresa sacan un back up de los archivos y modificaciones que se hicieron todos los días, los cuales va almacenando en un dispositivo

especializado que tenemos.

R.C.: Por su conocimiento en toda el área de sistemas y con lo que ha trabajado en otras empresa, ¿se puede decir que lo que me está contando es diferenciador o es una práctica diferenciadora e innovadora de Fito Medic's?

M.C.: Totalmente. Marca una línea total sobre los otros. Esta práctica nos garantiza que no vamos a perder información, que siempre vamos a poder recuperarla, que un usuario no va a perder un día de trabajo... ah, es que se perdió la información... ah, es que se dañó... Fin de la historia. No, eso no sucede. Porque con esta práctica que utilizamos acá en la empresa, garantizamos eso, garantizamos que toda la información esté centralizada y no en los equipos como ocurre en la mayoría de las empresas... fuera de eso tenemos un nivel de control de antivirus muy alto... no tenemos una aplicación o una herramienta instalada de antivirus como tal, pero los planes de trabajo o mejor los niveles de seguridad aplicados, no nos permiten que en la empresa hayan (sic) virus.

R.C.: Muy bien, ¿y ese tipo de tecnología con la que cuenta FM, que tipo de tecnología es, que la hace diferente?

M.C.: Más que tipo de tecnología, es (sic) políticas de seguridad. Nosotros en la empresa nos diferenciamos a muchas otras, en que la mayoría de los equipos son MAC, pero independientemente de que sean MAC o no, nosotros tenemos unas políticas que están codificadas en todos los equipos a los cuales evitan que los usuarios puedan tener una libre navegación, un libre manejo de los equipos, o sea ellos no pueden instalar, desinstalar aplicaciones, mover, quitar, sin que nosotros nos demos cuenta. Inmediatamente ellos hacen eso, los equipos nos mandan una alerta y nosotros ya sabemos en dónde atacar y como controlar esta amenaza...

R.C.: Muy bien. ¿Cuándo hablamos de tecnología MAC esto significa esto realmente ofrece ventajas para la administración misma de la compañía por parte de las directivas?

M.C.: Cuando todos los equipos son MAC, sí. Perfecto, por qué... porque todos los equipos están enlazados y sincronizados de tal manera que yo no necesito ni siquiera venir a revisar su equipo para saber qué está pasando en su equipo...o yo no necesito decir... vení Raúl, présteme su computador para saber que está haciendo...Yo en cualquier momento me puedo conectar a su equipo y saber qué es lo que está haciendo. En qué está trabajando...

R.C.: ¿Quiere decir eso que las directivas tienen total control de la administración de la empresa mediante una práctica innovadora?

M.C.: Si señor, es totalmente cierto.

R.C.: Administrativamente, ¿usted sabe cómo se maneja la compañía y cómo se hace uso de estas herramientas a nivel tecnológico?

M.C.: Resulta que como nosotros tenemos muchos dispositivos MAC, apliquemos sólo a los MAC, Entonces nosotros tenemos acá dos dispositivos que se llaman TIME CAPSULE. Estos dispositivos nos permiten sacar como les mencionaba anteriormente, el back up día a día de los equipos. UN TIME CAPSULE reemplaza al otro y como su nombre lo dice eso es una máquina de tiempo que lo que hace es guardar una configuración idéntica de cada equipo de tal manera que si a usted se le quemó el disco duro podemos reemplazarlo sin ningún inconveniente. Al tener eso, ya vamos asegurando la información.

Segundo, el tema de sincronización. Nosotros a nivel de código o nivel de programación enlazamos todos los dispositivos y les damos permisos para que el administrador de la red, en este caso que

sería el Gerente, para que tenga control sobre todas las máquinas, cómo?, con unos permisos especiales que se configuran en cada equipo. Cada dispositivo Mac que se mete a la red se puede configurar y sincronizar, de tal manera que usted desde su computador, puede manejar la Tablet, o desde su Tablet puede manejar su computador.

R.C.: Si comparamos el sistema tecnológico de esta compañía con otros de otras compañías, digamos en escala de uno a 10, ¿cómo está FM con respecto a otras compañías?

M.C.: Digamos que a nivel tecnológico de redes y equipos podríamos estar en un nivel de 7 a 8, las otras empresas pueden estar en 4, máximo 5. Nosotros, dos sedes acá, y tenemos una red certificada en categoría seis, las dos empresas están enlazadas por medio de fibra óptica, o sea la comunicación y la red que nosotros tenemos es de muy alto rendimiento. Los dispositivos que distribuyen la red también son de muy alto rendimiento, manejan una fiabilidad muy sólida, muy robusta pues no son susceptibles de pérdida de datos. Tenemos un respaldo con distintas UPS's que nos aguantan unas tres horas a todos los equipos de la empresa, tiempo suficiente para que la planta eléctrica arranque, de tal manera que si aquí se nos va la luz, podamos seguir trabajando sin ningún problema, haya o no haya internet.

R.C.: ¿Eso a la hora de la verdad, pudiera ser una diferenciación también a nivel de mercado?

M.C.: Si, claro, porque es que usted se puede ir para cualquier lado de esta empresa, de las dos sedes, y usted va a tener la información en su celular o en la Tablet, sin ningún inconveniente...o sea, usted no tiene que estar amarrado a que tiene que estar sólo en una oficina, Usted puede irse para una sala de juntas, se puede ir para gerencia, para donde la contadora, y ningún problema tiene usted, usted arranca con su dispositivo y toda su información está ahí... contando con que no está en

el dispositivo sino en los discos de almacenamiento que tenemos.

R.C.: ¿Usted conoce si la compañía de pronto tiene aplicaciones especiales para hacer la gestión de proyectos o el seguimiento de las ventas y alguna conectividad que la hace diferenciadora?

Sí. Nosotros aquí tenemos un software muy importante que se llama el Merlín. El Merlín me permite hacer una ejecución de proyectos y hacer una planeación estratégica...este Merlín independiente de que usted es innovación, sus compañeros son calidad, mantenimiento, contabilidad, etc., cada uno tiene su proyecto independiente, cada uno lo alimenta con la planeación y con los logros a alcanzar en un tiempo determinado.

El Gerente es el administrador de ese Merlín... entonces ¿él qué hace?, él coge todos los proyectos de innovación, calidad, mantenimiento, contabilidad, los sube a una misma plataforma Merlín y él ya grafica cómo va la planeación, cómo la producción o cómo va el alcance de los objetivos. Eso no lo maneja absolutamente nadie.

Las personas acá manejan, y en las distintas empresas, sí, una planeación, unos proyectos, pero los manejan muy en papel, en cuadrado de Excel, no acá como... no entonces yo Raúl, soy innovación estoy alcanzando mis proyectos o no los voy a alcanzar, entonces el Gerente que es la persona encargada de esta administración, se puede dar cuenta cuando usted va a alcanzar o no va a alcanzar un objetivo.

R.C.: ¿Y en ese sentido, usted cree que esas tecnologías han facilitado la gestión, o a veces se convierten en densas para su manejo?, ¿cómo ha sido la experiencia en la incorporación?

M.C.: Hay un tema muy especial y es que todas las personas, digamos que somos muy reacias a las cosas nuevas y más aún, en niveles de tecnología, entonces las personas en el momento que ingresan

a un lugar y se encuentran con un equipo MAC, es que eso no lo enseñan, entonces las personas se bloquean. Entonces hay que tenerles mucha paciencia mientras que lo aprenden a manejar. En el momento en el que ellos tienen el proceso de aprendizaje es demasiado traumático. Después de que aprendan a manejar estas herramientas, realmente es muy importante y fluye muy bien la información.

R.C.: ¿Significa esto que las directivas de la compañía pudieran administrar la empresa desde cualquier lugar del mundo desde el celular?

M.C.: El Jefe, el Gerente o la administradora comercial no tienen que estar en la empresa para poder ver que está pasando en ella. Fuera de eso la empresa cuenta con algo muy importante que es para los comerciales. Los comerciales pueden ir a vender productos y hacer pedidos en línea. Nosotros manejamos acá un software específico para ese... el Roamby que las personas se conectan a un servidor que siempre está en línea, valida la información, hace el descargue, inmediatamente va a inventario y ya saben si hay o no hay disponibilidad de un producto específico.

R.C.: ¿O sea que esta compañía pudiera tener un paso adelante en lo que actualmente se está conociendo como teletrabajo?

M.C.: Si, es cierto. Y es que incluso acá los vendedores no tienen que venir cuando se contratan a la empresa, acá las capacitaciones se dan vía virtual. Todo eso se hace a través de una página o una plataforma llamada Webex. Entonces se sincronizan todos, se ponen una cita y se capacita al usuario.

Todos los días hay una capacitación para los vendedores que es entre 7 y 8 de la mañana en

productos nuevos, socializando como están las cosas. Eso ya es un manejo más interno desde la parte comercial, pero a través de esa plataforma hay capacitaciones continuas.

R.C.: ¿Usted cree que las políticas, los procedimientos de la compañía, la innovación, a veces son procedimientos pesados que puedan limitarla?

M.C.: Pues hombre, herramientas tecnológicas las tienen todas para que faciliten eso. Ya depende es, como del trabajo de cada área, en cómo están manejando la herramienta tecnológica, pero acá facilitan todas las herramientas para que las personas puedan trabajar sin ningún inconveniente.

R.C.: Ingeniero. ¿Usted sabe si en todo lo de las herramientas tecnológicas, se ha incorporado una plataforma para filtro de ideas de los colaboradores o algún sistema de captación y filtro de esas ideas?

M.C.: No. Desconozco totalmente ese punto. Hasta el momento diría que no lo hay. Si de pronto lo manejan, diría no sé cómo. A nivel tecnológico no lo hacen.

R.C.: Desde su perspectiva, usted considera importante que los sistemas de motivación, bien sean reconocimientos económicos, o reconocimientos con felicitación a la hoja de vida, o con reconocimientos públicos con los compañeros de trabajo, o un día de descanso o un almuerzo etcétera... ¿cree que este tipo de motivaciones pueden hacer que los procesos de innovación y puede hacer que las personas generen más ideas?

M.C.: Si, yo si considero eso porque yo soy de las personas que cree que un empleado contento, rinde más que un empleado obligado.

R.C.: Y en ese sentido, si la competencia quisiera incorporar la misma conectividad, la misma tecnología, ¿es un proceso más que costoso, dispendioso?, ¿o es una especie de cultura que se ha creado en la organización?, ¿o simplemente se compran computadores y se llama a una persona para que los sincronice?

M.C.: No. Esto es cultura. Esto definitivamente no es que tengo plata y me la voy a gastar en tecnología, porque es que cuando uno no tiene una planeación de qué es lo que quiere, ni sé para dónde va, no se logra nada. Yo puedo tener mucho para invertir, pero si no tengo las personas idóneas para este trabajo..., para mi inversión. Fuera de eso no es sólo plata, es tiempo...y en últimas el tiempo es más valioso que la inversión que yo pueda hacer. Yo no me gano nada comprando 10 computadores MAC si no tengo un plan de cómo hacerlos trabajar, porque no sólo son los MAC, es la red, es el tipo de estructura que se monte, son los respaldos y las copias de seguridad. Entonces una persona que desconozca el tema, ¿hasta dónde puede llegar? en este caso MAC, no le va a servir, va a perder su plata. Va ser lo mismo que comprar un computador en WINDOWS que comprar un computador en MAC, o sea va a ser totalmente la misma cosa.. No le va a servir de nada.

R.C.: ¿Quiere decir eso, que todo lo que ha conseguido la compañía es algo innovador?, que ha sido, digamos, ¿estratégicamente planeado y llevado a este punto por parte de las directivas?

M.C.: Es correcto, es totalmente cierto. El nivel de sincronización que se tiene en la empresa, es un proceso que ha tomado más o menos cuatro años, donde unos equipos eran MAC, otros equipos eran WINDOWS.

En la empresa aún tenemos equipos WINDOWS pero esos equipos así sean WINDOWS ya trabajan en forma sincronizada con las aplicaciones que se manejan en MAC, pero es porque se tenía un

horizonte trazado de a dónde se quiere llegar.

R.C.: ¿Algo adicional que nos quiera contar? Usted cree, por ejemplo, que con toda esta tecnología de redes, las UPS, el software, la conectividad, la banda, ¿cree que FM tiene el personal idóneo para convertirla en una de las empresas más innovadoras del país en este sector?

M.C.: No sé si a nivel de conocimiento tecnológico puedan tener ese punto, pero aquí se han dado a la tarea de capacitar a todas las personas que llegan, dándoles todas las herramientas, dándole muy buen uso de eso. Por su puesto que aquí que con el personal y las herramientas que se tienen, esto es una empresa que va a un nivel muy alto. No es una empresa ordinaria cualquiera, a nivel tecnológico. Aquí realmente problemas a nivel tecnológico no tenemos. Tenemos los problemas normales que de pronto hubo un pico de energía, o se fue mucho rato la luz, entonces se nos cayó el internet, pero es algo que se nos sale de las manos... de pronto se bloqueó un equipo, pero son cosas muy eventuales que pasan...aquí no tenemos que un usuario tenga que perder uno o dos días de trabajo porque es que la herramienta de trabajo se le dañó. Eso no sucede acá. Nosotros no tenemos problemas de virus, no tenemos problemas de pérdidas de información.

R.C.: ¿Usted puede contarnos en el común de las empresas cómo se gestiona y como está la tecnología?

M.C.: Por lo general los equipos en las empresas, las empresas tiene la cultura de comprar equipos cuando lo necesitan y sólo porque lo necesitan y exprimir al máximo lo que tienen así sea una herramienta que ya esté quedada. Todos manejan un sistema de información similar al que se maneja acá. Acá se maneja un sistema de información que se llama VISION, muchas empresas lo tienen, bien

sea el VISION o bien sea el POLO, bueno en fin...son sistemas de información, pero simplemente se limitan a manejar ahí qué....contabilidad, inventarios, facturación, nómina, y listo... No van más allá...Cuando llaman a una persona para entrega de resultados, para ver cómo van las cosas, la persona arranca con su cuadrito en Excel o su tablita u hoja impresa para entregar los datos de los resultados que se llevan. Muy diferente acá. Como le expliqué ,acá tenemos el Merlín que ya nos va sacando un qué ...eso es un estimado o un cómo va la planeación y el alcance de objetivos, eso es totalmente innovador, eso no se ve en ningún lado, ni siquiera en una certificación de los hoteles se ve eso. Cuando una empresa se está certificando para una norma ISO, la que sea... ellos sí manejan su sistema de información, pero son informes, son cuadritos, son cositas así... No manejan un software especializado para proyectos.

R.C: Dentro de lo que maneja el ingeniero de soporte de sistemas, ¿qué cosa nueva incorporaría que de pronto aún no esté incorporada?

Un FIREWALL sería como lo único que nos haría falta aquí en la empresa, a pesar de que tenemos un nivel de seguridad bueno, pero integraría un FIREWALL para tener un muro de contención y garantizar una mayor seguridad y estabilidad.

R.C.: ¿Y que eliminaría para que los procesos fueran más versátiles?

M.C.: Qué eliminaría, qué eliminaría en la empresa para que los proyectos... No. Realmente no. De pronto pondría unos equipos tal vez de consulta para algunos funcionarios, o sea no que entregar órdenes físicas, de pronto que un equipo esté para consulta, donde un usuario entre y mire su despacho, como están sus cosas.

R.C.: ¿Sistematizar como toda la información que se escriba en papel?

M.C.: Si algo así, sólo que según entiendo hay algunas empresas que les exigen cosas en físico, entonces no sé hasta donde pueda ser posible hacer eso...

R.C.: Bueno, algo Más?

M.C.: No, no es más.

(LÍDER DE MERCADEO)

R.C.: ¿Para usted, qué es innovación?

P.C.: Innovación...la asociación que hago en mi cabeza o con lo que asocio la palabra, es a nuevo...como que algo similar no se ha visto en el mercado. Es algo nuevo. Es una propuesta nueva.

R.C.: ¿En sus experiencias anteriores por ejemplo en LABINCO que también era del sector farmacéutico, se hablaba del tema de innovación y cómo lo manejaban más o menos?

P.C.: Si. Desde el comité al que ustedes le llaman Desarrollo, nosotros lo manejábamos como comité de productos nuevos y en ese comité se manejaba todo el tema de innovación y en caso de que se necesitara replantear los productos existentes.

R.C.: Perfecto. ¿Y ese comité de innovación estaba integrado más o menos por qué áreas?

P.C.: Estaba mercadeo, comercial, dirección técnica y desarrollo.

R.C.: ¿Si por ejemplo yo le hablara de innovación incremental e innovación radical, ha escuchado esos términos o no?

P.C.: No.

R.C.: Desde afuera, desde la calle, digamos... como una persona recién llegada a la empresa, ¿cómo se ve Fito Medic's con respecto a si es una empresa desarrolladora, productora, comercializadora, innovadora, cómo es la percepción que se tiene más o menos?

P.C.: Pues así muy "al rompe", te diría que la percibo como desarrolladora, pero para ser honesta en el mercado de productos naturales soy completamente nueva. O sea creo que si en mi vida he entrado a una tienda naturista fue para comprar un producto para el pelo, entonces... no conozco todavía muy a fondo el mercado como para decirte a ciencia cierta, No... FITO MEDIC'S es desarrollador o es un laboratorio innovador. Creo que no tengo la potestad.

R.C.: Listo. ¿Dentro de sus experiencias pasadas o en el laboratorio farmacéutico en el que estaba se hacían entrenamientos o capacitaciones en innovación, talleres de creatividad o algo relacionado?

P.C.: No.

Ok. Muchas gracias.

(ASISTENTE DE PLANEACIÓN)

R.C.: Para usted ¿qué es innovación?

C.V. Innovación. Innovación tiene que ver con... pues yo lo relaciono con todo ese conjunto de ideas que surgen en determinado momento y que permiten modificar o diseñar nuevos procesos o nuevos productos que revolucionan el mercado o revolucionan la forma en la que se hacen las cosas, optimizando procesos y rendimientos al interior de la empresa.

R.C.: ¿Considera que FM es una empresa innovadora?

C.V. Yo creo que uno de los elementos que tiene FM es que busca incorporar conceptos de innovación, busca incorporar la innovación en sí misma y en cada uno de los procesos de las áreas de la empresa... digamos que no está en un punto ideal de innovación, creo que no es algo que se tenga como prioridad dentro de la empresa implementar conceptos de innovación en todas las áreas de la empresa, pero creo que va encaminada a lograrlo.

R.C.: ¿Pero usted cree que la innovación está dentro de las prioridades de la empresa?

C.V. No. Yo creo que no. Dentro de las prioridades no está.

R.C.: ¿Usted cree que en este momento Fito Medic's pudiera mostrar algún producto que mostrar que sea innovador? ¿O que considera que sea innovador de la empresa?

C.V. Pues digamos que en FM si hay muchas... muchas, digamos que muchas áreas que trabajan en torno o buscando ser innovadoras, pero digamos que por falta de comunicación transversal a la compañía y de que no hay un eje de comunicación entre ellas, no se dan a conocer cada uno de esos ejes innovadores que surgen en los procesos. Entonces digamos que desde el área en la que yo me desempeño en la empresa que es la planeación estratégica, digamos que buscamos siempre optimizar procesos y optimizar al máximo los recursos, pero hay muchas cosas que digamos que... digamos dentro del concepto que yo tengo de innovación son muy pequeñas, pero que permiten grandes avances en el desarrollo de los procesos al interior de la empresa, entonces... debido a esa limitante que no hay una comunicación entre las áreas, yo no tengo acceso a saber en qué se está innovando en el área administrativa, o en el área comercial o de control de calidad... de pronto cuáles son esas

estrategias o cuáles son esas ideas deslumbrantes que están haciendo que las cosas mejoren y que los procesos sean mucho más dinámicos.

R.C.: Bueno, y si nos está diciendo que hay falencias en el canal de comunicación, cómo es en este momento el canal de comunicación, ¿cómo fluye la comunicación en la compañía?

C.V. Bueno, los flujos de información en todo lo que tiene que ver con conocimiento, está basada digamos en un conjunto de herramientas tecnológicas que buscan de cierta forma satisfacer una necesidad que tiene la empresa en este momento y es de intercomunicar la información...es decir, hay áreas que tienen información en común y que deben comportarse, pero que se implementan mediante herramientas tecnológicas como unas nubes compartidas... se utilizan también, digamos, que chats abiertos, el mismo correo electrónico que digamos que no es nada nuevo, pero digamos que hay muchas cosas que se podrían hacer, por ejemplo una de las cosas que sería muy útil para la empresa sería una red social corporativa. Una red social corporativa mejoraría mucho el tema de comunicación entre áreas porque eso permitiría que las áreas pudieran publicar y eso permitiría que estén a la vista de todos, los avances que desarrollan en innovación.

R.C.: ¿Y por ejemplo, cómo pudiera ser una red social corporativa, que entiendo serviría también para mejorar los canales de comunicación?

C.V. Lo que busca una red corporativa es tomar elementos de las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter, que...tomar esos elementos y aumentar el trabajo en equipo y permitir que en un mismo punto se puedan dar a conocer los avances y flujos de información y todas las personas puedan acceder a ella en forma instantánea y en tiempo real, cierto. Entonces...digamos que optimiza mucho los procesos, porque digamos que una de las falencias que tiene la empresa y que se detectó

hace algún tiempo, era que los empleados gastaban mucho tiempo usando el correo electrónico, construyendo información que ya existía y que por alguna razón no sabía dónde se encontraba cierto, entonces todos esos detalles en cuanto a la gestión, tienen que mucho con la administración de la información dentro de la empresa, entonces si se lograra consolidar en una red social corporativa, obviamente privada, con accesos restringidos donde yo pudiera publicar mis avances en tal punto, y que lo pudieran ver todos los empleados, pues obviamente tendría como un escenario que me permitiría tener una evidencia de en qué se está avanzando, en qué áreas tengo falencias y puedo mostrar en lo que se ha venido trabajando dentro de la empresa.

R.C.: *Muy bien. ¿Y la empresa ha hecho esfuerzos por construir esa red social corporativa?*

C.V. Sí. Digamos en este momento la empresa ha adelantado como una investigación concreta sobre varias propuestas, una ha sido ANCHOR que fue una herramienta que se intentó implementar pero no tenía un flujo de trabajo concreto, un trabajo de implementación serio, y se empezaron a establecer otras, a buscar otras herramientas para establecer esa red social corporativa como son JAMER Y ZYNCRO. De las cuales la más factible de implementación es ZYNCRO.

Digamos que JAMER es una red social que es gratuita y que es muy interesante ... y vincula la parte más social de la red, entonces es como más farandulera por así decirlo, en cambio ZYNCRO vincula todas las áreas de la empresa, vincula un ERP, el ERP que se pueda manejar en ese momento, software de BUSINESS intelligence, software de cadena de suministros, de administración de cadena de suministros, software para administrar toda la parte de flujo, digamos de información, DROPBOX, G-DRY, one DRIVE, incluye también redes sociales, Facebook, Twitter, incluye también herramientas colaborativas, uno puede crear grupos de trabajo... si en determinado momento hay que desarrollar una estrategia que tiene que ver con varios colaboradores, entonces se crean grupos

de trabajo y ellos desde un mismo punto pueden trabajar en un mismo documento, pueden realizar una nueva presentación, eso se puede publicar a la vista de todos los empleados entonces todos pueden comunicar, todos pueden argumentar... digamos que es un escenario donde todos pueden participar y hace que la innovación sea transversal a toda la empresa.

R.C.: ¿En este momento la innovación es transversal en la empresa?

C.V. En este momento, NO.

R.C.: ¿Quién es la competencia de FM?

C.V. En este momento la competencia son laboratorios, laboratorios que quizás no están ubicados geográficamente acá en el departamento, pero que desarrollan productos que satisfacen necesidades del mercado muy similares a los productos que elabora FM

R.C.: ¿Y por ejemplo me puede mencionar alguien de la competencia?

C.V. Si, podría en este momento estar Laboratorios Delfos, Laboratorios Velezgo, Laboratorios como Medicamentos Rojas, pues a veces no son laboratorios como tal, pero si son distribuidores entonces a nivel comercial, si terminan siendo competidores. Están también Natural Freshly, Healthy América, Laboratorios La Santé, algunos de ellos que también desarrollan productos naturales y que los comercializan pues en el mismo mercado, aun mismo TARGET de mercado que tiene FM.

R.C.: Muy bien. ¿Usted qué considera que hace mejor Fito Medic's que la competencia?

C.V. Mejor que la competencia...Yo creo que una de las cosas que hace Fito Medic's es que optimiza todos los recursos, primero creo que implementa mayor cantidad de herramientas tecnológicas para

aumentar la gestión y la productividad dentro de la empresa, entonces digamos que es una empresa que implementa la estrategia en cada uno de sus procesos, busca que cada uno de los colaboradores tenga una mentalidad de estrategias, creo que es una empresa que tiene mucho valor agregado en cada uno de sus procesos, que es una empresa que tiene un talento humano muy valioso que hace que las personas de cierta forma tengan una satisfacción personal en el medio de su desarrollo laboral, entonces eso hace que de cierta forma se genere un clima laboral muy agradable al interior de la empresa.

R.C.: Bueno, si Fito Medic's está haciendo cosas diferentes relacionadas con la estrategia y con la tecnología, usted nos puede explicar ¿qué tipo de tecnología usa la empresa y que estrategia?, o ¿cómo es el proceso estratégico aplicado?

C.V. Sí. Digamos que la empresa no tiene herramientas tecnológicas diferentes a las que tiene a su disposición todas las empresas... la virtud que tiene la empresa de cierta forma es que todas esas herramientas las optimiza en sus procesos... entonces digamos que hay muchas empresas que tienen disponibilidad de herramientas como nubes corporativas, pero no se usan transversalmente en la compañía, cierto. Uno de los casos que me parecen bien curiosos es que todos los asesores tienen Ipad con conexión a internet todo el tiempo... entonces hay una comunicación constante con ellos, ellos tienen acceso por medio de un software de Business Intelligent en donde hay acceso a toda la información de sus clientes, tienen un CRM, tienen acceso del comportamiento y como una especie de hoja de vida a lo largo del tiempo de sus clientes, información de rotación, tienen información de cartera, cierto. Entonces, digamos que no todos los asesores cuentan con ese tipo de herramientas que les permiten gestionar sus procesos, y son herramientas muy sencillas que están a su disposición.... Hay otras herramientas que son muy sencillas pero que por ejemplo el Iphotos que es

una herramienta disponible para MAC; yo puede publicarle a todos mis colaboradores información que yo considere que ellos necesitan, que es otra de las necesidades que tiene la empresa, y es desde cada área, que información tengo que otros necesitan. Entonces esa pregunta nos la hicimos desde DT... ¿qué información tiene Dirección Técnica que necesite el área comercial? y nos dimos cuenta que pasaba mucho tiempo... entonces digamos que nosotros digitalizamos toda esa información y se la pusimos a disposición, donde ellos pueden mostrársela a sus clientes, los registros sanitarios de los productos, cierto...

En cuanto a... digamos que herramientas tecnológicas concretas... son muchas, pero digamos que en la compañía se optimizan a tal punto de que todos tienen acceso a la información de forma más dinámica. Todos tienen acceso a la información, con falencias obviamente, pero digamos que en otras compañías están todavía en la gestión del correo electrónico porque eso es como lo normal que se ve en las compañías, cierto... que todo es por correo electrónico, entonces yo envío un documento, lo quiero modificar, entonces voy y lo busco, lo modifico lo guardo y lo envío. Yo en una nube o más adelante yo en una red social corporativa, voy al documento, lo abro lo modifico y ya.. y ese mismo documento con carpetas compartidas cualquiera puede acceder a esa información.

Digamos que trabajamos mucho en la parte de planeación con herramientas como Merlín, que nos permite tener un seguimiento de todas las actividades, de responsables, de recursos y de fechas de cumplimiento con un conjunto de usuarios que pueden participar e ir construyendo las actividades dentro de la cuales son responsables en una planeación... y con un seguimiento adecuado se garantiza que esas actividades o que esas estrategias se van a lograr, cierto. Entonces digamos que hace que la compañía tenga un seguimiento acelerado en cuanto a su gestión interna.

R.C.: Listo. ¿Usted sabe si en la compañía existe un departamento de innovación específico?

C.V. Sí, hay un departamento que se llama... que es desde la Coordinación de Calidad.

De la subgerencia técnica se desprenden varias áreas: una es la de mantenimiento, otra es la de producción, y otra es la de calidad, cierto. Dentro de calidad hay un área que tiene que ver con investigación y desarrollo y otra que tiene que ver con calidad como tal, cierto. Sobre la parte de investigación y desarrollo es donde yo sé que se trabaja con base en principios de innovación, cierto... buscando innovación, pero no sé si es un departamento de innovación concreto de la compañía, entonces yo podría decir que es el departamento que más tiene relevancia en implementar factores de innovación, pero que no se dedica netamente a buscar estrategias de innovación o desarrollos innovadores para la empresa.

¿Y cree que hay un responsable en la compañía de innovación?

C.V. Digamos que una persona responsable, es una persona que se dedique exclusivamente a hacer seguimiento a procesos de innovación y a buscar la innovación en todas las áreas de la empresa, cierto, entonces digamos que lo ideal sería que no hubiera una persona encargada de eso sino que eso fuera algo inherente a cada uno de los cargos de la empresa, cierto. Pero digamos que una persona responsable, no la hay.

R.C.: ¿Usted cree que en ese ir y venir de todos los departamentos, en este momento la cultura de la empresa es flexible o es rígida para apoyar esos procesos de innovación?

C.V. No, yo pienso que la empresa es muy flexible, de hecho una de las cosas que busca en este momento la empresa es diferenciarse tanto a nivel comercial, como generar productos que se diferencien de la compañía, generar procesos que se diferencien de la forma normal como se realizan en otras empresas, cierto, entonces ese concepto de diferenciación va directamente relacionado con

factores de innovación implementados dentro de la empresa. Pero digamos que eso nace desde la gerencia... desde la gerencia es donde se aprueban y se gestan todo ese tipo de autorizaciones con respecto a ese tipo de propuestas. Digamos que en este momento la gerencia es muy abierta a todo ese tipo de propuestas que generen, pues optimización en los procesos, y que permita que todo tenga un óptimo rendimiento.

R.C.: ¿Usted sabe si en la empresa alguna vez se han realizado capacitaciones o entrenamientos relacionados con innovación?

C.V. Pues desde el tiempo en el que yo empecé a laborar en la empresa, NO.

R.C.: ¿Y cree que exista de pronto un lenguaje común en los colaboradores relacionados con el tema de innovación o cree que hay falencias en la utilización del término?

C.V. No. Yo creo que hay falencias. Creo que de pronto el concepto de innovación, muchas personas lo pueden tener como un concepto para el cual se necesite tecnología de punta, o para el cual se necesiten conocimientos demasiado técnicos para desarrollarla, y también pueden haber áreas donde las personas pueden pensar que dentro de sus procesos operativos que se han realizado de esa misma manera durante muchos años, pues no necesitan innovación en sus procesos, cierto. Entonces digamos que sí hay una disyuntiva de pareceres, y no hay un concepto estandarizado y general en cada una de las áreas.

R.C.: ¿Usted conoce si existe un sistema de incentivos a las ideas de los colaboradores... no, de incentivos no... primero, existe un sistema de captación de ideas y de filtro de todas las ideas de la empresa, o no existe un sistema?

C.V. No. Digamos que en este momento son pocas las personas que tienen acceso a otras áreas, entonces por ejemplo el área de mercadeo, el área comercial están ubicadas en otra parte de la empresa, pero que... bueno, voy a poner un ejemplo... cuando una persona está dedicada 100% a un puesto de trabajo, pues ya esa parte se vuelve tan operativa que digamos que no tiene un alcance, una visión o un punto de vista diferente frente a su proceso, y a veces son otras personas, son terceros que llegan y le dicen... vea esto le puede hacer así, y le puede salir mucho más fácil, le sale mucho más rápido, cierto. Y digamos que esas propuestas, esas ideas cuando le salen en un mismo cargo, o en la mismo puesto de trabajo, no se tiene como un centro de recolección de información porque a veces, sí se implementan, pero digamos que esas personas permanecen en el anonimato, y son cosas que pueden ser muy pequeñas y que revolucionan las cosas, como se desarrolla y gestiona un proceso, pero son cosas en las cuales no hay un concepto claro al respecto.

R.C.: ¿Bueno usted habla que podrían hacer aportes pero que quedaban ocultos y nadie se daba cuenta, ¿usted sabe si existe un sistema de incentivos y motivación para que todas esas personas traten de dar más ideas?

C.V. No. No, porque si de entrada esas personas digamos que dan una idea y después, la otra pregunta... huy esto tiene un sistema muy bueno, y quien lo implementó, dice “no...no sé, alguien que estaba por ahí de un momento a otro y ya”, pero entonces si ni siquiera hay un reconocimiento a esas personas o se identifican claramente o dicen es que no, ese proceso lo implementó fulanito de tal, en tal fecha y tuvo este alcance, y permitió un rendimiento para la empresa de este tipo ,o disminuyó los tiempos de producción o los tiempos de elaboración de esto...se lograron estas cosas, entonces digamos que no hay un conjunto de indicadores o un conjunto de personas asociadas a esos factores de éxito en los procesos, mucho menos van a haber incentivos... y digamos que no sé de qué

forma se pudieran generar, sí se ha hablado en algún momento del tema pero nunca se ha complementado.

R.C.: ¿Cómo aporta el cargo del Asistente de Planeación a la innovación?

C.V. Creo que la planeación dentro de la empresa, una de las ventajas es que es un cargo que es transversal a la empresa, entonces eso me permite tener una gerencia o un panorama general de la empresa, cierto. ¿De qué forma se pueden generar procesos de innovación? Digamos que en el área comercial que es una de las áreas en las que más estoy enfocado en este momento, hemos logrado por medio de conocimientos básicos de Excel, optimizar procesos que antes eran manuales, entonces antes la empresa, por ejemplo esto era un caso muy particular, digamos que la empresa contrató a una persona para pasar toda la información de la matriz comercial a una matriz de Excel, cierto, para poder hacer eso lo tenía que hacer manual con comandos de control C, control V, copiar y pegar, y de la misma forma estandarizar una matriz admitida por el Business Intelligence para publicar a todos los comerciales y a la gerencia con el fin de analizar la información de una forma más dinámica, porque yo puedo tener la información en tiempo real, el comportamiento, y saber cómo se está comportando una zona, como se está proyectando un cliente y así, entonces eso va a permitir la toma de decisiones. Entonces esa gestión de montar la información, antes se demoraba aproximadamente unos 15 días, entonces en menos de 8 días no se tenía esa información, ahora logramos sistematizar el sistema con macros en Excel todo el proceso, automatizamos todo el proceso y lo que antes se demoraba 15 días, ahora se demora 5 cinco minutos, entonces yo descargo la información, la monto en una matriz, pongo a correr la macro y publico... y tengo la información al día, en tiempo real, del comportamiento comercial de la empresa y no sólo eso sino que la información es mucho más confiable porque ya no hay una persona manipulando la información sino

que tal cual como sale del sistema, se publica en el Business Intelligent entonces hay más confiabilidad y le ahorro tiempos de gestión de un empleado, y el salario que eso demanda. Entonces digamos que son cosas que con herramientas que uno ya sabe, optimiza procesos, no sé qué tan innovadores puedan ser, pero si representan cambios significativos para la empresa. Otros casos de éxito puede ser por ejemplo el tema del flujo de información con la nube, o sea que en el One Drive él coge las carpetas compartidas, eso fue una herramienta muy buena para mejorar el flujo de información y economizar, digamos que esos gastos de flujo de información que presenta la empresa. También el hecho que pudiéramos digitalizar y compartir con los comerciales los videos de los productos, fichas comerciales, todo ese tipo de elementos que están apuntados siempre al área comercial que es como, una de las áreas más delicadas y que se le apuntan y se dan más esfuerzos, entonces hemos logrado eso... si el área de planeación estuviera más inclinada al área de producción entonces uno podría empezar a analizar la forma en la que se hace el acondicionamiento de un producto, cierto, y de qué formas se pueden empezar a establecer herramientas y dispositivos que permitan optimizar esos procesos, cierto, con tecnología muy sencilla, con elementos muy sencillos y que no requieren una inversión significativa de dinero para la compañía, poder optimizar procesos al interior de la empresa, lo mismo por ejemplo en calidad, digamos que en la forma en la que se almacenan las materias primas y el producto terminado, que uno con información y análisis sobre cómo se están gestionando desde un área específica, se pueden alcanzar muchas cosas.

R.C.: ¿Usted cree que todo lo que se ha creado en ese sentido para apoyar la fuerza de ventas, las ventas pueden haber estado influenciadas por algunos procesos de innovación o no?

C.V. Sí. Digamos que sí, o sea uno de los objetivos principales de la gerencia era que los comerciales tenían que volverse mucho más estratégicos, cierto. Para que ellos fueran más estratégicos tenían

que tener una información confiable que analizar y esos respectivos análisis les va a permitir abordar un cliente desde otra perspectiva y con unas herramientas comerciales que les va a permitir conocer en qué punto, cierto, tengo que ir y saber cuáles son las fibras comerciales que tengo que tocar para aumentar mi rendimiento. Entonces yo he escuchado entrevistas donde software de administración de negocios por cada dólar que una empresa invierte, el software le permite generar 2.5 dólares por el simple hecho de tomar decisiones basado en información real y confiable, entonces digamos, cuando una persona digamos en el área comercial en una empresa está caminado así como a tientas, que no tiene un norte claro, para dónde es la expansión comercial, como está nuestro estado de rotación de productos, qué es lo que nosotros más vendemos, qué es lo que se nos está quedando, qué estrategias tengo que generar para que la rotación de un producto aumente, entonces digamos que todas esas preguntas se solucionan consultando o accediendo a información que nos permita ver tendencias de crecimiento o el comportamiento de determinada información, cierto, entonces digamos que la innovación va inherente, o va ligada a la forma en la que yo utilizo una herramienta tecnológica o dispongo de ella dentro de la empresa, entonces hay herramientas que todo el mundo las puede usar en un sentido, pero hay una persona que llega y dice... pero es que eso también lo podemos hacer de esta forma y aprovechamos esto, esto y esto, y le dio como un valor agregado a esa herramienta y optimizó muchas cosas y generó algo muy importante para la empresa, simplemente a veces no es algo muy innovador pero que viene de una persona que busca innovación, entonces eso hace que los cambios se den. O sea, así no sea algo innovador en sí mismo, sino que la persona tiene un concepto de innovación en todo momento y a veces termina obviamente, mejorando las cosas, pero pues obviamente, sin tener algo deslumbrante.

R.C.: ¿Sabe si en la empresa se han hecho trabajos de investigación únicamente a nivel interno, o se han buscado universidades, proveedores, cómo cree que ha sido eso?

C.V. En cuanto al tema de entidades externas, la empresa ha tenido vínculos con entidades del gobierno, que digamos que financian proyectos de innovación y desarrollo, proyectos dinámicos innovadores, ha tenido relación con esos proyectos y le ha apuntado al tema, cierto. Eso se ha avanzado desde el área de apoyo científico de la compañía y ha buscado generar siempre esos recursos que permita sacar adelante proyectos innovadores, máxime en el gremio en el que nos movemos, que es un gremio que está muy abierto a ideas, a desarrollar ideas, entonces yo puedo sacar una lluvia de ideas para buscar un producto que se comercializa por ejemplo en EEUU, exportamos mucho café, entonces digo, yo quiero hacer un producto a base de café que me aporte esto, entonces qué tal si también es energizante, entonces digamos, que está todo un engranaje trabajando en torno al desarrollo y que puede implementar factores innovadores, sí sé que la empresa ha tenido esas relaciones externas en búsqueda de recursos y de ideas innovadoras que se puedan desarrollar desde la empresa, pero no tengo pues el conocimiento certero de proyectos que se hayan realizado.

R.C.: Perfecto. ¿Usted cree que los entes reguladores de esta industria favorecen la innovación?

C.V. Los entes reguladores No. Digamos que en este caso concreto el INVIMA es una entidad que busca básicamente que se cumplan las normas y entonces no es un organismo que busque o que lleve a las empresas o las induzca a ir un poco más allá de cumplir con las normativas. Entonces el INVIMA viene en una visita o una auditoría buscando qué cosas pueden estar mal y qué deben estar funcionando y corrigiendo, cierto, en busca de corregir este tipo de cosas... pero ellos no tienen una conciencia de decir, vea esto lo pueden hacer así o esto... simplemente es un proceso de revisión,

hasta donde yo tengo entendido. Sería muy bueno que ellos no sólo se dedicaran a buscar donde están los detalles, sino que desarrollaran como un departamento que le pudiera brindar soluciones a las empresas de la forma como pueden mejorar su gestión en producción y en calidad, cierto. Sería muy bueno... pero digamos que el foco de ellos es simplemente, es regular que todas las cosas estén conforme a los decretos establecidos por ley.

R.C.: Muy bien, ¿y qué haría usted (ya como finalizando) para fortalecer la innovación, si usted tuviera vía libre, qué barreras eliminaría o qué recomendaría usted, qué le recomendaría usted a la dirección para que se hiciera?

C.V. Bueno, una de las cosas que a mí me gustaría tener... digamos que todas las personas por esencia o por si mismas son muy curiosas, huy digamos que debe haber algo que permita generar un espacio abierto utilizando una herramienta tecnológica que me permita subir todas esas propuestas, ideas, curiosidades, o esos puntos clave que uno venga y diga por ejemplo ... vea, esto se pudiera hacer así, sería muy bueno que esto se hiciera así... si esto en vez de hacerlo así lo hacemos así desarrollaríamos esto, y que estuviera como a la vista de todos y que uno pudiera calificar, darle por ejemplo como un número o cuantificar esa idea como decir, por ejemplo, vea... de 0 a 10 que tanto esa idea podría solucionar ese problema y empezar a puntuar esas ideas y las que tengan más puntos o por medio de votación, yo digo: yo voto por ésta, y la que más gane, es la que se va a implementar y la que va a recibir un incentivo, cierto. Y lo es que también digamos, que si es muy chévere, tener ideas, pero también es importante realizarlas porque de nada me gano con tener una idea muy grande, pero si la idea es muy grande pero la fuerza que yo tengo para implementarla y desarrollarla, no es la suficiente, entonces eso va a quedar ahí en el aire... cierto. Entonces digamos que se debe calificar tanto la idea innovadora, como la gestión de implementar esa idea, eh, pienso

yo, entonces sería muy bueno implementar una red social corporativa o por lo menos un formato de alguna forma en cada área donde yo pueda escribir mi nombre , mi idea, la fecha, y que eso se le pudiera hacer un seguimiento y que eso realmente se vuelva en algo importante para la empresa... de implementarse eso, digamos que las respuestas a muchos de los problemas o de las inquietudes que tienen en muchas áreas se disminuirían en un alto porcentaje. Eso, yo empezaría por ahí, cierto. Como implementar un plan, un programa o como una especie de.. ah lo otro... implementar un sistema de capacitaciones en lo que es el concepto de innovación como tal. Entonces empezar con un sistema de capacitaciones y cuando ya todos estén en la onda de la innovación, empezar a implementar eso o sea como, qué puedo hacer, yo propongo esto, mi idea es ésta, algo bien motivador, pues obviamente en un formato ahí, que estimule la creatividad en cada proceso. Yo empezaría por ahí.

R.C.: Muy bien, ¿Usted cree que la empresa está dispuesta a invertir en innovación o que todavía está reacia un poco?

C.V. Yo creo, que digamos que, hmm, digamos que...la empresa si está dispuesta y si está abierta a que se puedan realizar inversiones en innovación, pero digamos que en cierta forma la empresa le apostaría más a que la gente se vuelva innovadora y que obviamente si hay que comprar algo se compra o si hay que implementar algo cierto, un software, se implementa...

R.C.: Pero me refiero por ejemplo, a que la empresa esté dispuesta a invertir en proyectos de riesgo, ¿o cree que aún le falta?

C.V. Yo creo que aún le falta... por qué...digamos que todo en la empresa se realiza o se ejecuta de acuerdo a prioridades y de acuerdo como a casos o experiencias anteriores, entonces digamos que si en un punto dado ellos ven o se concientizan que la innovación es una prioridad para la empresa,

pues ellos obviamente van a decir que sí.

R.C.: ¿A quién le correspondería concientizar sobre la innovación en la empresa?

C.V. Digamos que es una tarea que le compete directamente a talento humano, pero apoyada mucho por las personas que ya tienen un concepto de innovación desarrollado... que saben de la importancia que significa tener una mentalidad innovadora en cada una de las personas, cierto... entonces digamos que si desde talento humano se pudiera empezar a manejar una campaña o de sensibilización sobre el tema innovador, apoyadas siempre por personas que estén con el mapa o el panorama claro sobre lo que tiene que ver la innovación y el papel que representa la innovación para la empresa, se podría desarrollar algo bien interesante para la empresa...

R.C.: ¡Qué bien hombre Carlos!, ¿algo más?

C.V. No. Un trabajo muy interesante.

R.C.: ¿Usted cree que acá en la compañía hay una cultura de la innovación, o todavía no la hay?

C.V. Nooo, todavía no la hay. Eso tiene que ver como con paradigmas, con modelos de pensamiento que hacen que las personas se vuelvan muy conformistas en la forma en la que se desarrollan y se adelantan las cosas, cierto. Entonces, cuando yo hago las cosas 100 veces y 100 veces me ha funcionado, no me detengo a pensar de qué forma me podría funcionar mucho mejor, cierto. Entonces, digamos que siempre somos muy operarios todavía.

R.C.: ¿Y cree que el recurso humano que tenemos en Fito Medic's es el indicado para convertir a Fito Medic's en la empresa más innovadora de Colombia, o no, en productos naturales?

C.V. Yo creo que sí, para volver a FM una de las empresas más innovadoras en productos naturales,

tiene que haber un complemento, que se incorporen más personas que tengan una visión un poco más aterrizada sobre el tema de innovación, cierto, y que tengan unos lineamientos y unos conceptos claros.... Pero con lo que en este momento hay, con una capacitación y una concientización, se podría empezar a desarrollar ese tipo de reconocimiento. Ahora, una de las empresas más innovadoras, eso tiene que ver como con la forma en que me pueden percibir las personas, y si yo quiero que las personas perciban a Fito Medic's o conozcan a FM como una empresa innovadora, también tengo que evaluar de qué forma yo tengo que mostrar esos desarrollos y esas innovaciones, porque yo puedo ser la empresa más innovadora y de mayor gestión acá, pero si nadie lo sabe, en últimas no sería reconocida como una empresa innovadora, cierto?, entonces también tengo que ir como buscando qué metodología o de qué forma voy a implementar esa comunicación con terceros, dando a entender que estos son mis desarrollos innovadores dentro de FM, y por esto es por lo que nos caracterizamos. Hay grandes retos, es un reto muy grande, porque digamos que hay empresas que ya tienen muchos avances, muchos adelantos, que trabajan con, digamos que hay más personal, tienen departamentos dedicados únicamente a desarrollar e implementar innovación en sus compañías, en sus empresas, entonces digamos que hay empresas que ya tienen un terreno abonado en el tema, pero creo que Fito Medic's va por muy buen camino y que al paso que va, puede llegar algún día a lograrlo, algún día cercano.

R.C.: Bueno, muchas gracias

(ASISTENTE DE CALIDAD)

R.C.: ¿Para usted qué es innovación?

L.A.: Para mi innovación es mejorar algún procedimiento, algún método o algún proceso y también

optimizarlo. Eso es innovación para mí.

R.C.: ¿Para usted los conceptos de innovación o investigación y desarrollo son conceptos iguales o diferentes?

L.A.: Pues yo diría que son similares porque innovación, pues como lo dije, para mí es mejorar un método u un proceso. Desarrollo se encarga de implementar un nuevo proceso, pero a su vez también de mejorar alguno que ya esté implementado.

R.C.: ¿Sabe usted dónde surge innovación en FM?

L.A.: En cada persona que pertenece a la empresa, por ejemplo en producción. Una persona ve que un proceso no está funcionando porque le falta más tiempo de mezclado o al contrario está sobrándole tiempo de mezclado entonces, él puede proponer cambiar eso y decir, no... por mi experiencia y mi conocimiento sé que esto puede mejorar de esta manera. Ahí le estaría aportando a la innovación de ese producto o de ese proceso.

R.C.: ¿Y en ese sentido usted conoce si hay un sistema para canalizar y recopilar todas esas ideas de las personas?

L.A.: Pues se puede hacer... están los Batch record en los que se pueden registrar observaciones durante el proceso y pues cada proceso en le Batch record está diferenciado, como pesaje, mezclado, granulación... entonces él podría hacer una observación y decir, en este proceso se puede mejorar por esto y esto, o se hizo diferente por esta y esta razón... o sea... si hay herramientas para hacerlo.

R.C.: ¿Y aparte de los Batch record usted conoce algún otro sistema para esas ideas?

L.A.: Están también las desviaciones, formatos de desviaciones que... si algún producto está dando fuera de su especificación, el colaborador puede colocar: se está dando fuera la desviación y puede ser por esto y esto... y también puede solicitar respuesta de alguien que tenga el conocimiento de ese proceso, puede ser ya de su jefe directo, del subgerente técnico, etc.

R.C.: ¿Si un colaborador descubre una nueva forma de hacer un proceso, por ejemplo, un nuevo análisis o una nueva cuantificación, cómo es el mecanismo para que esa idea sea analizada, canalizada e implementada en la compañía, conoce algún procedimiento de esos?

L.A.: Pues están lo que es validaciones de técnicas en cuanto si se requiere hacer una técnica adicional, está el protocolo de validación, también se puede enviar por escrito al jefe directo y él pues, ya lo propone a los otros mandos que sean, pues, que den lugar.

R.C.: ¿Usted conoce si en todo ese sistema la compañía tiene identificadas cuáles son las personas que más proponen, cuáles son los más propositivos, cuál es el número de ideas que se han propuesto y que se han implementado...existe algún mecanismo de esos, o no lo conoce?

L.A.: Eh, me imagino que si existe porque en cada documento que se llene o se diligencie, por ejemplo las desviaciones, la persona coloca su nombre de la observación o de la anotación que hizo, entonces de eso debe quedar algún registro y si se va a consultar a quien propuso esto, está con su debida identificación y a la hora de la otra persona ir a revisar, va a encontrar quién propuso esa idea...

R.C.: ¿Y usted sabe por ejemplo si ese sistema o esa recopilación de registros tiene alguna premiación o algún sistema de bonificación o algún sistema con el que se motive a las personas a

hacer eso?

L.A.: Pues está la felicitación pública...

R.C.: ¿Qué entiende por innovación incremental e innovación radical?

L.A.: Hm, radical... pues incremental sería como lo que usted me dice de llevar un registro de que personas o que colaboradores aportan más al tema de innovación en la empresa y llevar como un registro de esos aportes que ayuden a la innovación... pero de radical, no, no me imagino... puede ser un grupo especialmente dedicado a innovación, pero no sé...

R.C.: ¿En el tiempo en el que usted ha estado acá, ha recibido entrenamiento, capacitación o talleres de creatividad o algo similar, con respecto a innovación?

L.A.: De creatividad y de innovación... si, por ejemplo capacitaciones que me impulsan a investigar más sobre un tema y a cómo mejorar ese proceso por el cual se me está capacitando...

R.C.: ¿Pero en sí... por ejemplo que a usted le hayan dicho... hoy vamos a hablar un tema que se llama innovación... la innovación es esto...qué es la innovación, cómo surge, cómo se plantea o cosas así por el estilo?

L.A.: Umm. No.

R.C.: ¿Existe en la compañía un departamento responsable de la innovación, donde surja particularmente la innovación?

L.A.: Pues como su nombre lo dice, el departamento de innovación y calidad

R.C.: ¿Y usted considera que Fito Medic's es una empresa innovadora, o no?

L.A.: Si... porque cada día se esfuerza por mejorar sus procesos, por implementar nuevos productos, por investigar temas de la actualidad que al cliente le interesen, por eso creería que sí.

R.C.: ¿Qué cree usted que Fito Medic's haga diferente a la competencia?

L.A.: Diferente a la competencia, pero que involucren al cliente externo o que también incluya a sus empleados... con todo... pues con los colaboradores, el calor humano que se tiene dentro de las instalaciones y el trato con todo, y entre todos también, o sea, se fomenta mucho que todas las personas tengan un buen trato entre ellas... y en cuanto al cliente externo por la calidad de sus productos... aunque yo sé que el cliente no puede medir calidad en cuanto a imagen... o sea los productos tienen una imagen que no satura la visión del cliente, o sea son, no sé cómo decirlo... no son tan neutros pero tampoco tan exagerados en color, en diseño, son acordes pues en lo que un cliente pueda buscar.

R.C.: Correcto, ¿usted considera que en la empresa hay una cultura de la innovación?

L.A.: Si, se está pues, como creando que todas las personas sepan que ellas pueden aportar al mejoramiento de la empresa.

R.C.: ¿Usted en ese sentido conoce algún manual de innovación, procedimientos de innovación, objetivos de innovación?

L.A.: No. Manuales No.

R.C.: ¿Cómo se organiza y se planea la innovación en la compañía?

L.A.: Pues en la compañía hay algo que se llama planeación estratégica que consiste en recolectar

las ideas de cada área, tratar de que haya correlación con las demás áreas y que todas ellas se enfoquen a la mejora continua de la empresa.

R.C.: ¿Y usted ha visto que la innovación se planee?

L.A.: Si

R.C.: ¿Usted considera que los procesos y los tiempos por lo que usted ha visto en su desempeño laboral, que la empresa es ágil o es un poco demorada para dar respuestas a los clientes en materia de innovación?

L.A.: Pues considero que un término medio, porque pues, ágil no es porque no es en el momento, porque también pueden resultar muchas otras cosas que se dejan de innovar o de mejorar antes de que ya estén fijas en la empresa... y pues si... si se trata de mejorar muchos productos que el cliente requiere o de innovar en nuevos productos que el cliente solicite también... si se hace digamos... la gestión.

R.C.: Muy bien, ¿usted considera que los procesos de la compañía, los controles, los accionares, las políticas..., son flexibles o son rígidos de tal forma que puedan acelerar o enlentecer los proceso de innovación?

L.A.: Es flexible, es flexible porque por lo que he visto se llevan y se comentan los temas en el menor tiempo posible...

R.C.: ¿Usted cree que los aportes y las ideas tuyas han tenido impactos positivos en la compañía y se han llevado a cabo mejoras propuestas por usted?

L.A.: Si, por ejemplo con el cromatógrafo, con el sistema de aguas, con los análisis

R.C.: ¿Y Usted cómo aporta a esa creación de innovación? Su cargo como tal, ¿cómo influye a la innovación en la empresa?

L.A.: Pues influir no sé, yo sé que de pronto puedo proponer y ver viabilidad de pronto con pruebas escritas que se tengan, y ya alguien superior a mí, lo da a conocer, saber si sí se puede o no se puede. Entonces supongo que es que... es medio.

R.C.: Usted ha visto o ha escuchado alguna vez que los procesos de innovación se realizan exclusivamente al interior de un departamento, o generalmente se hacen con actores externos a la empresa, con cooperación. Me refiero a esos actores externos a la empresa, si usted ha visto proyectos en los cuales se llamen asesores externos, o universidades o asesores... ¿usted se ha dado cuenta de eso?

L.A.: No.

R.C.: ¿Entonces cómo cree que se realiza la innovación, a nivel interno o con esas redes?

L.A.: Pues creería que a nivel interno, y pues si ya a nivel interno se llega a un acuerdo, no se tiene una idea, pues ya recurriré uno a un ente externo...

R.C.: Listo, eso es lo que pudiera hacerse, pero ¿en este momento que usted haya visto o se haya enterado que los proveedores hayan participado en el desarrollo de un producto o se hayan conseguido consultores para desarrollar alguna estrategia, o se llame a los proveedores para incorporarlos dentro de esa creación de cosas diferenciadoras o innovadoras, en este momento

usted recuerda alguno?

L.A.: Si. Uno.

R.C.: ¿Cuál?

L.A.: Por ejemplo las estabilidades de los productos fitoterapéuticos

R.C.: Bueno, muy bien. ¿Usted cree que la compañía como tal... y cuando hablo de la compañía no es un cargo personalizado: ni el gerente ni el dueño, sino todo en la compañía... considera que la innovación es un valor organizacional o no?

L.A.: ¿Valor organizacional?, ¿o sea que si se estimula ese valor?... sí.

R.C.: ¿Cómo lo estimula?

L.A.: Cómo lo estimula... reconociéndole a los colaboradores que todos sus aportes son útiles y son apreciables para la empresa.

R.C.: ¿Dónde lo ha visto y como lo ha visto?

L.A.: Dónde lo he visto, por ejemplo cuando se está desarrollando una crema nueva... ehh, se pregunta a un colaborador de producción, qué se hace con esas cremas o qué materias primas utiliza para otras cremas... eso lo hace sentir parte también del proceso.

R.C.: ¿Usted cree que la inversión (evidentemente esto es muy del creer) que la inversión en innovación es adecuada para que se lleven a cabo los procesos, que la compañía invierte lo suficiente, o que a veces las cosas se enlentecen por motivos de inversión y de recursos?

L.A.: Pues como toda compañía primero se piensa en las ganancias que le va a dar esa innovación por ejemplo, cómo es que se dice, a un colaborador externo, a un departamento nuevo dedicado a innovación, se va a verificar qué tan viable es de acuerdo a ganancias que den, y costos y gastos que se generen.

R.C.: ¿Considera que el recurso humano que tenemos en la compañía es el adecuado para convertir a FM en la empresa más innovadora del país en productos naturales?

L.A.: Si... por qué... porque somos profesionales y que asumimos retos y los llevamos adelante...

R.C.: ¿Cree que la formación que tienen los colaboradores es suficiente?

L.A.: No... pues si se debe fortalecer con capacitaciones o con charlas informativas, pero sí se ve como la disposición de los colaboradores por aprender y adquirir más conocimiento... y ya.

R.C.: ¿Usted cree que las regulaciones, que el INVIMA que todas las autoridades regulatorias facilitan o cohíben la innovación como tal?

L.A.: Cohíben mucho

R.C.: ¿Por qué?

L.A.: Porque para innovar pues se necesita ensayar y como experimentar por así decirlo, porque esos entes regulatorios pues regulan mucho con normas, con leyes que, a la hora de la verdad pueden enlentececer un proceso, porque ya se requiera mejorar una planta o un equipo o una instalación pues eso en enlente... ¿cómo se dice?... bueno lo retarda.

R.C.: Muy bien. ¿Usted cree que la innovación debería surgir en un departamento en la compañía o a nivel de todos los procesos?

L.A.: A nivel de todos los procesos.

R.C.: ¿Y por qué?

L.A.: Porque cada proceso aporta una semilla... un pequeño conocimiento al proceso total, valga la redundancia.

R.C.: Y por ejemplo, vamos a suponer algo, ¿mercadeo cómo puede influir en la innovación?

L.A.: En las presentaciones que se ofrece la competencia, en los precios de la competencia, en impulsos que da la competencia a productos nuevos...

R.C.: ¿La gerencia cómo pudiera influir en la innovación... o la administración?

L.A.: Podría influir en... agilizando por así decirlo, acelerando la compra de los insumos para producir un producto o para mejorarlo...y la disponibilidad también del personal que se requiera.

R.C.: Muy bien, y si usted dijera vamos a potencializar la innovación... dos cosas, una ¿qué implementaría? y otra, ¿qué usted eliminaría?, con la que nosotros pudiéramos potencializar la innovación. ¿Por dónde empezaría?

L.A.: ¿Por dónde empezaría?...capacitando a todo el personal, fortaleciendo sus conocimientos y motivándolos a que dé sus aportes, que lleven a mejorar el producto.

R.C.: Y qué eliminaría, alguna barrera o algo que la frene de pronto...

L.A.: Los entes regulatorios (risas)

R.C.: Y aparte de esos, que esos no se pueden eliminar, ¿que modificaría o que haría?

L.A.: Modificaría tal vez... pero pues no, no sé qué podría modificar... Podrían ser algunos proveedores... modificar algunos proveedores... solicitándoles mejoras en la presentación o en los insumos que me provean.

R.C.: ¿Entre otras cosas por qué cree que sea importante innovar en FM?

L.A.: Porque es una empresa que está en crecimiento, innovar la haría crecer más rápido y posicionarse más rápido en el mercado.

R.C.: Finalmente, ¿usted conoce si la compañía tiene un producto o un proceso que usted diga que esto es lo más innovador que tiene la compañía?.

L.A.: Están los productos Fito terapéuticos... más que todo la implementación de principios activos de las plantas en todos los productos que eso es lo más innovador, lo que la posiciona en el mercado y le da preferencia entre muchas otras... otra competencia.

AUXILIAR DE CONTROLES EN PROCESO

R.C.: La idea de hacer esta entrevista, es que estamos haciendo y adelantando un proyecto que se llama Prácticas Empresariales para la Gestión de la Innovación en una mediana empresa del sector químico farmacéutico de Caldas, Fito Medic's. ¿Cuál es la idea con este trabajo?, nosotros necesitamos identificar cuál es el nivel de conocimiento de los colaboradores con

respecto a procesos de innovación, cómo entienden la innovación, qué cosas creen desde cada perspectiva que puedan favorecer los procesos de innovación y los procesos de desarrollo de nuevas cosas, digámoslo así, que crean realmente, qué pueda limitar esa ejecución de las cosas. Entonces en estos momentos, más que un tema de ir a corchar o no corchar, el tema es de mirar la percepción y la prueba de conocimiento, cuáles son las cosas que se creen y qué se pudieran construir en la compañía y mejorar para ese tema de innovación. Estamos claros, listo!, entonces por ejemplo;

R.C.: ¿Para usted qué es innovación, qué entiende por el concepto de innovación?

A.V.: Innovación... pues es como sacar un... producto o algo que... que impacte bien sea en la comunidad, si en la comunidad.

R.C.: Muy bien, y en Fito Medic's por ejemplo ¿dónde surge la innovación...o existe algún departamento?

A.V.: Si, el departamento de innovación... y en las..., pues yo pienso que eso surge en el departamento de innovación y también desde la parte de comercial con la información que traen ellos desde la parte de afuera, qué productos se están digámoslo, mandando el marketing en... el sector o en el país, cierto? y a partir desde ahí pienso que se pueden generar también ideas de innovación

R.C.: ¿Existe por ejemplo en la compañía un mecanismo para la generación y esa recopilación de ideas?

A.V.: Sí, el área de apoyo científico...

R.C.: ¿Y cómo ha visto usted que se genera?

A.V.: *Mmmm, no pues en las reuniones con... comunidades indígenas, con las personas, pues expertas en el tema de de... medicina natural Mmmm como más...Mmmm..., no, así.*

R.C.: Muy bien, si yo le pregunto, ¿qué entiende por los conceptos de innovación incremental e innovación radical, los conoce?

A.V.: *Mmmm... pues innovación incremental creería yo que es....innovar como para... para incrementar, como en el sentido del crecimiento de la compañía cierto, y radical pensaría yo que es como innovar pues, los productos que ya tienen.*

R.C.: Muy bien, usted cree que la cultura de la compañía, que los mecanismos de trabajo de la compañía, los procederes de cómo se trabaja en Fito Medic's, ¿favorece los procesos de innovación o los limita?

A.V.: *Tiene de parte y parte*

R.C.: Por ejemplo

A.V.: *Por ejemplo la compañía sí le aporta mucho al área de innovación cierto pero también se limita mucho en el momento, como de... de conseguir los recursos humanos cierto, recursos humanos hablo del personal pues del área, o de pronto así, pero si me parece pues que la compañía le apuesta mucho a la innovación.*

R.C.: Listo, y por ejemplo en ese tema de apostarle ¿cómo visualiza usted que la compañía diga, vamos hacer innovación y que la compañía le apueste a eso?

A.V.: *Yo pienso que eso también va en el sentido de que la persona, de que nosotros las personas*

pues, de la compañía, aporten ideas y le venda uno la idea a la empresa, pues una idea buena, yo pienso que uno vendiéndole ideas a la compañía, buena, ellos Mmmm ayudarían a que esa idea se....

R.C.: Usted ha tenido la oportunidad, por ejemplo, cuando están los muchachos o con los colaboradores como tal, y dan una idea para que se mejore algo, ¿cómo se canaliza eso en la empresa?, ¿hay una canalización adecuada, o normalmente se dan las ideas?

A.V.: Noo, yo creo que en eso si hay una falla.

R.C.: ¿Por qué?

A.V.: Yo creo que la compañía falla en eso porque muchas veces los muchachos dan alguna idea pero esa se queda ahí, no sé si es porque no se tiene un canal establecido para que esa idea llegue a manos de la gerencia digámoslo así.

R.C.: Por ejemplo, ¿puede compartirnos algo que recuerde que se haya dicho y se haya quedado ahí?

A.V.: Noo, pues no recuerdo, pero pues los muchachos si han dado muchas ideas pero se quedan en eso; ideas no sé por qué, por eso mismo, de pronto ellos, o no está establecidos pues cómo uno decirles, es que vea si usted tiene una idea háblese aquí con esta persona, esta persona ya la va a transmitir a la gerencia y ya por ese lado se va a canalizar pues su idea cierto, de pronto o si lo hay, no se ha dado la capacitación a las personas para que tengan el conocimiento de cómo canalizar esa idea

R.C.: Ahora que usted habla de capacitación, ¿en el tiempo que lleva usted en la compañía ha

recibido capacitaciones de innovación o capacitaciones de creatividad

A.V.: Nooo, que yo recuerde noo.

R.C.: Y con respecto a lo que estábamos hablando, a los muchachos ¿qué tanto están dispuestos, o que tanto a ellos les gusta aportar para que se mejoren los procesos?

A.V.: Pues yo pienso que.... A uno siempre le va a gustar hacer que... o sea que el sitio de trabajo de uno sea mejor cierto, y si uno ve que una idea le va a mejorar el proceso a la compañía y se lo va a mejorar a uno, pues todo el mundo va a querer siempre aportar... pues entonces yo pienso que todo el mundo estaría dado ayudar, siempre y cuando sea benéfico para ambas partes. Creería pues que si uno de los muchachos tiene ideas que benefician a la compañía estarían dispuestos a darlas siempre y cuando ellos también se involucren en la implementación y se sientan reconocidos o beneficiados.

R.C.: ¿Y usted cree que en ese proceso, alguna vez ellos sientan que hayan dicho y no les escucharon, entonces prefirieron quedarse callados?

A.V.: Sii, lo he escuchado.

R.C.: Por ejemplo

A.V.: Lo he escuchado varias veces, es que no me acuerdo las ideas, pero los muchachos siiii... yo le he escuchado: es que uno dice, pero no le paran bolas a uno, pero de pronto es por lo mismo, o sea dan la idea entre ellos mismos y no la establecen a un cargo más superior; yo pienso que por eso es que también se han quedado las ideas en ellos.

R.C.: Correcto, ¿y usted qué cree, que pudiera hacer la compañía para que los colaboradores venzan esa barrera?

A.V.: Mmmm... ¿qué podría hacer? no sé. A la motivación, al empleado, a esas ideas, yo pienso que un empleado motivado puede dar más de lo que normalmente da cierto, cuando uno tiene una motivación así sea no remunerada, así sea que le dijeran : vea lo felicitamos porque usted dio esta idea y gracias a esa idea la empresa ha logrado sacar ese proyecto adelante o ha mejorado este proceso en este tiempo y todo yo, creo que esto motiva mucho al empleado.

R.C.: ¿Y usted cree que los cargos que tienen direccionamiento o mando son cargos que motivan en términos generales o no?

A.V.: No le entiendo.

R.C.: Por ejemplo, quiénes tenemos responsabilidad sobre un departamento, si trabajamos para que haya una motivación a los empleados, para la creación de nuevas cosas, o más que eso, ¿debería ser la organización quien lo haga?

A.V.: Yo pienso que debería empezar pues desde los jefes cierto, y los jefes ir estableciendo eso a la compañía y que sea la compañía también que dé esa motivación, o sea que sea por parte y parte.

R.C. ¿Qué propondría usted como cosas de motivación que les guste a la gente, que pueda ayudar a sacar todas esas ideas y ese potencial de la gente?

¿Qué creería yo? Mmmmm pues lo que hacían anteriormente, el empleado del mes y colocaban allá pues la foto del empleado del mes, y colocaban al lado por qué se reconocía; yo pienso que eso es una parte de motivación importante que en la empresa se perdió, porque no se volvió hacer cierto,

ehhh qué otra cosa.... Pues sería una idea buena que den, y digamos mejore un proceso, y ya los tiempos no van a ser tan tardíos sino que van a ser más rápido remunerarlo con un día de descanso o cualquier motivación , una comida o mandarle una carta felicitándolo así, cosas así.

R.C.: Muy bien, ¿entonces el proceso de desarrollo y de nuevos productos sí se hace a nivel interno de la compañía, o usted ha visualizado que se tengan en cuenta por ejemplo grupos de investigación o universidades o proveedores o clientes?

A.V.: Ehhh grupos de investigación si me he dado cuenta yo, quiénes son, no.

R.C.: Por ejemplo ¿qué ha visto?

A.V.: No, una vez escuché pues que se estaba trabajando con grupos de investigación, pero en realidad no sé hasta dónde llegó el tema, no sé si todavía se está trabajando con ellos o qué.

R.C.: Listo, ¿y con respecto a proveedores, a veces se incorporan en los procesos de innovación?

A.V.: Siiii

R.C.: Y ¿cómo es esa relación con ellos: a veces fluida, o a veces es lenta?

A.V.: Pues yo pienso que por el tema en que ha estado el área de innovación ha sido lenta por lo que ha habido tanto cambio en el personal, o porque el área de desarrollo ha estado pues quieta mucho tiempo, se ha trabajado así por ratico y todo, yo creo que ha sido más bien lenta pero pienso que en el momento en que el área pues ya despegue, que se establezca y sea más pues... cómo se llama eso? o sea que sea más estable ehh, esa relación con los proveedores va a ser buena; igual en la reunión que estuvimos ayer, yo me di cuenta que los proveedores pueden aportarle mucho al área de

innovación.

Muy bien, ¿qué dificultades ha observado usted en el departamento de innovación, de investigación y desarrollo, con respecto a la fluidez de las cosas: ha observado que fluyen adecuadamente, que no fluyen y a qué cree que se deban cualquiera de las dos?

A.V.: Pues es que como le digo, el área de innovación ha tenido muchos quebrajos digámoslo así, y de pronto eso ha estancado mucho los trabajos, no sé o sea por ejemplo, cuando la vi más estable fue cuando estaba Nadia Catalina o estuvo Leidi que duraron hartos días y a mí me parecía que el área fluía, ya después de eso vinieron pues todos los problemas con esa área.

R.C.: ¿Y usted cree que acá en Fito Medic's, el ambiente laboral, las políticas de la compañía, son flexibles para dar todos esos aportes de nuevas creatividades, o son rígidos muy esquemáticos que no permiten un movimiento de las ideas, digámoslo así?

A.V.: Noo, pues ahí si no sé cómo le digo; la gente de pronto no tiene el conocimiento a quién entregarle la idea cierto, ya de pronto que la gente diera ideas y dijera :no es que ya se han dado 20 ideas y no se ha hecho ninguna y son ideas que si pueden cambiar el proceso, y eso en la compañía pues yo no he visto eso y no sabría decirle si son flexibles o no; yo pienso que lo que hay es un poco de desconocimiento de las personas que tienen ideas, no saber a quién dársela.

R.C.: Muy bien, ¿desde su perspectiva cree que la compañía y que la empresa tiene el personal adecuado para convertirse en una empresa bien innovadora o cree que le hace falta, cómo ve usted el nivel de recurso humano dentro de la compañía?

A.V.: Pues yo pienso que sí, o sea a veces hay mucha sobrecarga laboral cierto, entonces eso de

*pronto limita a que las personas se enfoquen en una sola cosa y puedan como dar lo mejor, por ese mismo sentido estar con tantas cosas no saben a dónde darle primero cierto, mmm pero en cuanto al personal que tiene la empresa, a mí me parece muy bueno, **¿le parece buen personal?**, si a mí me parece que la empresa tiene muy buen personal en cuanto a personas, pues como personas en cuanto a estudio, son personas dedicadas; a mí me parece que el personal que tiene la compañía es muy bueno.*

R.C.: ¿Usted ha observado que de pronto el tema de innovación obedezca a una estructura o a una planeación determinada, que exista algún tipo de planeación de la innovación?

A.V.: Mmmmm, siiii pero no sé qué tan organizada sea, porque se tiene algo planeado, entonces llega otra cosa, entonces ya se dice: paremos lo que se estaba haciendo, esto porque esto ya es más importante, entonces no sé si hay una planeación pero no sé qué tan organizada sea, se pueda mirar.

R.C.: Desde su perspectiva y como ha visto las cosas ¿usted cree que la innovación es un proceso costoso o es un proceso ejecutable?

A.V.: Nooo, para mi es ejecutable... tengo el pensamiento que las empresas que no innoven tienden a desaparecer, entonces o sea, más que verlo desde un punto costoso yo creo que es más beneficio que costo.

R.C.: Muy bien, ¿con respecto a cuál es la autoridad que a nosotros nos regula o que regula este tipo de industria?

El INVIMA

R.C.: Listo, ¿y con respecto al INVIMA usted ha notado que se facilite los procesos de innovación o a veces haya mucha tramitología que lo dificulte, muchas cosas que hayan que hacer que dificulten el desarrollo de las cosas?

A.V.: Sii. Para mí, o sea yo digo que sí tiene mucho trámite, mucha cosa, pero creo que la empresa tiene como asumirlo y tiene el personal con la capacidad pues, para suplir esa necesidad.

R.C.: ¿Entonces no visualiza que el INVIMA sea de pronto una barrera, digámoslo así?

A.V.: Noooo

R.C.: Y como un apoyo, ¿o tampoco?

Nooo, apoyo no lo vería yo al INVIMA

R.C.: Si usted pudiera intervenir los procesos y tomar el control de esta compañía por un momento, ¿qué haría usted para mejorar todos esos procesos de innovación?

A.V.: Pues yo creo que empezaría por organizar bien el área, cuando digo organizar bien el área me refiero al tema como lo decíamos ahorita, la planeación o sea que haya un.... como una metodología de trabajo, donde si llegó un nuevo desarrollo eh... se sabe que hay unos por delante y debe esperar. Lo que pasa es que hay que mirar, o sea hasta dónde el cliente es laxo para eso, porque bien uno no puede perder el cliente cierto, entonces hay que mirar, o sea sería como una controversia que habría ahí.

R.C.: ¿Cómo cree que es la comunicación y la fluidez de la misma dentro de las áreas de la compañía?, ¿a veces es fluida y aportan a los procesos? Por ejemplo el departamento de

innovación y desarrollo con el departamento comercial, a veces con el de producción, ¿piensa que la comunicación es fluida?

A.V.: No yo ahorita último si la veo fluida y veo que hay buena comunicación o sea.... Por parte de todas las áreas se ha puesto mucho empeño en que la comunicación sea veraz y fluida.

R.C.: Y cuando dice “ahorita se ha puesto mucho empeño”, ¿a qué se refiere... porque ahorita?

A.V.: No sé, porque antes no lo notaba así, antes era mucho... o sea llamaba uno y ni siquiera sabía uno a quien llamaba nada, y ahorita no, pues no se notó eso desde que se hizo la planeación pues en diciembre, que ya se han ido canalizando las cosas mejor.

R.C.: ¿Nota usted que hay fluidez en la compañía, usted considera que Fito Medic's es una empresa innovadora?

A.V.: Siii

R.C.: ¿Por qué?

A.V.: Siii porque es una empresa innovadora, pero yo diría que le falta alguna cosa porque si bien uno se pone a mirar hay muchos productos cierto, que la compañía no tiene, pero la compañía está dada a que los productos que tiene no dejarlos siempre así, si no estarlos reformulando y mejorando y yo pienso que eso también ayuda mucho que los clientes pues...mmmm o sea les guste estar en Fito Medic's.

R.C.: ¿Usted qué productos ha visto en Fito Medic's que sean innovadores o que usted diga,

este producto es diferente?

A.V.: Sea diferente... la crema nutritiva, mmmmm... qué otro producto ... la crema concha de nácar.

R.C.: ¿Conoce la competencia de Fito Medic's?

A.V.: Mmmmm, no.

R.C.: ¿ha oído hablar de otros laboratorios por ejemplo?

A.V.: Siii, de otros laboratorio sí.

R.C.: ¿Por ejemplo?

A.V.: no, Medicinas del Valle.

R.C.: Siii

A.V.: Mmmmm... es que no me acuerdo de más. Pues aquí cerca, éste....

R.C.: ¿Y a nivel nacional?

A.V.: Mmmm... el... yo pienso que una competencia grande es el de Estados Unidos, ehhh... ¿cómo es qué se llama? el American, ¿cómo es qué se llama este laboratorio?.

R.C.: ¿Para usted es lo mismo innovación que investigación y desarrollo?

A.V.: Mmmm, no

R.C.: ¿Qué diferencia hay?

A.V.: Pues yo creo que investigación, es pues la investigación; si podría estar de la mano con la innovación cierto, porque para uno innovar necesita investigar y... el desarrollo, uno es hacer cualquier cosa que ya esté hecha, pero desarrollarla hacer la innovación es buscar lo que no está.

R.C.: Dentro de su conocimiento, ¿usted ha visto en la compañía que exista un manual de innovación, objetivos de innovación, una política de innovación?

A.V.: Nooooo, que yo los haya visto no.

R.C.: ¿Quién es el responsable de innovación en la empresa?, ¿toda la innovación está en una persona, un cargo, o un departamento determinado?

A.V.: El departamento de innovación y de la gerencia.

R.C.: En Fito Medic's estábamos hablando ahorita de del tema de manual, de políticas de objetivos de calidad ¿ha visto usted también que exista un sistema de seguimiento a todas esas innovaciones?

A.V.: Nooo, no tengo conocimiento.

¿De seguimiento a las innovaciones, de cómo van los desarrollos, alguna fecha planeada?

A.V.: A noo, no sí.

R.C.: Por ejemplo...

A.V.: La planeación.... Igual también pues la documentación que se llena al momento de hacer un producto.... De ahí se le puede llevar trazabilidad de las cosas.

R.C.: Dentro de su conocimiento y de su experiencia aquí en la empresa, ¿qué cambios importantes ha realizado la empresa para mejorar los procesos o los productos, que usted ahorita me hablaba que constantemente se están mejorando?, ¿qué ha visto usted al respecto?

A.V.: Jummm, a mí me ha tocado ver muchas reformulaciones de los productos.... El Calgel, mmmm el Fitobronk, ehhh el Shampoo Folisán, el bloqueador, los aceites... todos eso productos a mí me ha tocado ver reformulaciones de muchos productos, el Dunplus.

R.C.: Para usted ¿qué prioridad tiene la compañía con respecto a la innovación, cómo la prioriza con respecto a todas esas actividades, o qué grado de importancia con respecto a las actividades de día a día, le está dando la empresa a la innovación; cree que alto, medio o bajo?

Más o menos bajo.

R.C.: ¿Por qué?

No sé, es que.... Por lo que decía ahora, es que el área de innovación ha tenido muchos bajones digámoslo así y la empresa últimamente no se ha... no ha hecho, no está haciendo rápido las cosas para que el proceso fluya y salga a adelante.

R.C.: ¿Usted cree que en ese sentido la compañía da respuestas rápidas o lentas a las necesidades de los clientes y el mercado?

Mmmm... medianas.

R.C.: ¿Por qué?

Por la falta de... a veces y no... o sea, no buscar las personas rápido, recursos, pues, para dar la respuesta a esas cosas.

R.C.: ¿Y usted cree que la parte de recursos pueda ser una barrera para la innovación o no?

Siiii, porque si no hay recursos no hay cómo hacerlo, si no hay personas, no hay quién lo haga... si no hay materias primas, no hay con qué hacerlo.

R.C.: Cuando se generan nuevos desarrollos o cuando se generan nuevas cosas, existe la posibilidad de que unas sean exitosas y que de otras no lo sean. ¿Cómo cree que la compañía y que las directivas manejan los casos en que hay frustración o fracaso?

¿Cómo lo maneja la compañía? Mmmm... no sé, porque no he tenido conocimiento de un tema que se haya desarrollado, un producto, y no... no, no he tenido conocimiento, no sabría pues como lo manejaría la compañía.

R.C.: ¿Cómo hace por ejemplo la compañía cuando se generan innovaciones para salvaguardar ese conocimiento, para que no se pierda, para que quede disponible, o si viene otra persona, que se puedan retomar las cosas que iban, que se han hecho?

Con la documentación, los formatos que se llenan, los estudios de laboratorio, los lotes que se hacen, los batch record que se realiza.

(OPERARIO DE PLANTA).

R.C.: ¿Qué es innovación?

A.O.: Es hacer cosas nuevas, buscar siempre hacer cosas nuevas, mejoradas y... buscar perfeccionar siempre algo que no exista o algo que pueda ser mejor”.

R.C.: ¿Fito Medic’s ha hecho procesos o productos nuevos o mejorados?

A.O.: Si... por ejemplo el cloruro de magnesio, el artrifit tiene un proceso interesante, el mismo envase, la presentación de los productos es algo innovador, que es diferente a lo que usualmente se ve en esta industria

R.C.: ¿Considera que FM es una empresa innovadora?

A.O.: Considero que FM busca innovar... sí. Es innovadora.

R.C.: ¿En dónde surge la innovación en FM, quién da las ideas para que surja la innovación?

A.O.: En el día a día siempre los jefes de cada área y las personas que tienen cargos tácticos están dispuestas a escuchar ideas, hay disposición al cambio, a implementar mejoras a ensayar... en el caso de producción, siempre que alguien propone una mejora, nunca ha sido descartada, especialmente en mejorar procesos, acortar tiempos, tiempos muertos que no sean provechosos.

R.C.: Y cuando hay ideas o aportes de las personas, ¿cómo se canalizan, existe algún mecanismo para filtrar ideas, se analizan en un comité?

A.O.: En el momento no existe, no existe ningún mecanismo, ni ningún comité. Como tal comité no. La idea se evalúa, se estudia y si es viable se puede implementar... de lo contrario si no es viable (por costos, por ejemplo) se descartan.

R.C.: ¿Y dónde se estudian esas ideas?

A.O.: No en este momento sólo están en manos del jefe inmediato, pero no de un comité como tal.

R.C.: Cuando se dan ideas y se implementan, ¿existe un mecanismo de reconocimiento?

A.O.: Mecanismo como tal no existe. Reconocimiento, si se han hecho pero han sido reconocimientos no oficiales, sino que debido al mismo cambio que se puede generar... se dice: ah es que esto lo propuso tal persona... ah qué bien!, pero así como tal, algo establecido, no se está implementando en este momento.

R.C.: ¿Y sabe usted si existe un programa de estímulos a la innovación?

A.O.: Implementado acá No. En el momento no tengo conocimiento que existe a nivel de los operarios.

R.C.: ...y cuándo los operarios hacen aportes o implementan cosas, ¿ese reconocimiento informal trasciende en la organización o únicamente se queda entre las tres personas que estén ahí?

A.O.: Yo diría que más bien se queda ahí. Se puede estar quedando. No es algo que trascienda, no es algo que impacte a la compañía como tal, en el sentido de la divulgación de la información, sin decir que no impacte la idea.

R.C.: ¿Cree que en FM la innovación se da únicamente a nivel de productos, o también se da a nivel de procesos, de organización, de mercado?

A.O.: Pienso que a nivel de procesos también se podría, no sólo en productos sino en nivel de

mejorar los tiempos, de mejorar los desperdicios, de ser más eficientes o productivos.

R.C.: Si abordamos dos conceptos: ¿Qué entendería por innovación radical y por innovación incremental?

A.O.: Lo que yo puedo inferir es que innovación radical es un cambio muy brusco, un cambio muy fuerte, un cambio muy grande.

Incremental podría ser algo gradual que va paulatinamente mejorando, cambiando.

R.C.: En el tiempo que lleva en la compañía ¿se han hecho capacitaciones, entrenamientos relacionadas con innovación, talleres de creatividad o similar?

A.O.: No.

R.C.: ¿Cree que el personal de la compañía (todo el personal) es el personal idóneo para convertir a FM en una empresa innovadora, o cree que hay que contratar nuevo personal, o cree que hay que fomentar o formar las habilidades para hacerlo?

A.O.: Pues sinceramente yo creo que se necesitaría de pronto personal con una visión un poco más vasta, más amplia, sin demeritar el trabajo de los que ya están. Desde lo que yo pienso hay gente que se conforma sólo con...hasta aquí cumplí... no hay necesidad de hacer más.

R.C.: Con lo que usted ha visto en los esquemas de trabajo, en el día a día, los procedimientos y las políticas, ¿cree que la cultura fomenta la innovación o a veces son esquemas rígidos que frenan la innovación?

A.O.: Yo diría que el esquema no es tan rígido... de pronto no sería tan flexible porque a veces hay

esquemas y conductos que no se pueden cambiar así como así.... Por ejemplo es flexible en flujos de trabajo, transportes, desplazamientos, se ha logrado mucho. En el tema documental, por las mismas características del producto, no es tan flexible.

R.C.: Se ha dado cuenta si algún colaborador cuando tiene ideas de mejoramiento, a veces dice.... Ah. ¿Para qué lo voy a decir si a veces no fluyen las cosas...?

A.O.: Todo el tiempo. Me he encontrado con personas así, e incluso yo. Hay compañeros que dicen “qué bueno hacer esto... esto se puede cambiar”. En este momento hay una persona nueva que dice... esto podría ser diferente, podría mejorarse... es interesante... quizá porque es una persona nueva o porque no conoce los mismos procesos rígidos.

R.C.: ¿Cree que la innovación en Fito Medic’s es una prioridad o cree que hay cosas más prioritarias que la innovación?

A.O.: La innovación en FM es una bandera, es algo que tienen muy claro. Prioridad como tal, no sabría decirle si para Fito Medic’s es indispensable innovar o no. Desde mi perspectiva lo buscan y lo han hecho... todos los días lo intentan hacer, pero pensándolo bien sí. Fito Medic’s siempre está buscando mejorar, nunca se queda atrás en el mercado, quizá en este momento uno no percibe, pero están haciendo productos nuevos que saldrán en dos o tres años, que aunque de pronto nosotros no los veamos, así ha sido.

Hoy hay productos que se desarrollaron hace dos o tres años y que hoy están en el mercado. La innovación es no quedarse estancados en un punto y estar sacando cosas nuevas.

En cuanto a procesos también se busca la manera, pero aún ha estado muy lineal.

R.C.: ¿Cómo cree que usted y su cargo, le puede aportar a la innovación?

A.O.: Desde mi cargo como operario, a la innovación se le ha aportado acortando tiempos para ser más eficientes, poder hacer las cosas sin tanto proceso innecesario y como poder llevar un control más minucioso de lo que es el proceso como tal, para poder saber sobre el producto, si sucedió alguna anomalía. Aunque no es algo muy innovador porque eso es lo que se debe hacer, pero para un proceso como estos que antes no se hacía, si se está innovando, se está teniendo información del paso a paso del proceso. Es un proceso muy analizado, muy transparente... se puede hacer una gerencia visual del proceso.

R.C.: Qué cree que necesitaría para que todas las ideas que tiene en la cabeza, fluyan y salgan...

¿qué puede hacer la compañía?

A.O.: Crear un comité... una junta de personas que puedan tener la capacidad de decir, bueno es algo razonable, interesante, personas con el conocimiento y la capacidad de decisión, la capacidad de gestión, para que se genere un mecanismo como sugerencias en las cuales uno pudiera dejar su idea y en la cual se analicen, algo muy controlado, que no se llenara de ideas porque hay ideas que no son viables, algo muy controlado donde se le permitiera a una persona, en un formato... su nombre.. su idea... por qué piensa que su idea es buena y cómo cree que mejoraría el proceso, fecha... firma... se guarda en carpeta, el comité lo evalúa, si es una buena idea trasciende, se lleva a la gerencia, si es una idea más grande se sube a la gerencia... y que en el formato también existiera una parte que dijera "su idea no resultó por esto y esto"... le agradecemos por querer innovar, por querer mejorar siempre... no se desmotive... . Para que quede constancia de que su idea fue escuchada.

Si la idea es muy buena, se lleva un proceso donde la persona es una abanderada, se le va a

reconocer, no tanto económicamente, sino cómo se le va a incentivar, por lo menos con la divulgación de la información que permita que en el transcurso del tiempo se vean los resultados... esta persona fue la que hizo esto, esto y esto... algo por el estilo.

R.C.: ¿Qué cosas que pudieran dificultar la innovación?, ¿qué eliminaría, qué barreras quitaría para que los muchachos no se queden con las ideas, qué haría para que eso fluya?

A.O.: A veces los tiempos no se destinan a ese proceso. A veces los tiempos son muy a lo que se está haciendo, a lo que se está haciendo (al día a día) y quizás generar algunos espacios en los cuales se implementen mecanismos como matrices, soluciones de problemas, espinas de pescado, implementación de 5S... hay muchos mecanismos con los que los operarios no cuentan... capacitaciones.

¿Que barrera eliminaría yo?, la de la ignorancia, en qué sentido... capacitar el personal... hay una parte muy técnica en la que uno puede identificar problemas, que la mayoría no conocen.

R.C.: ¿Algo más para aportar?

A.O.: Me parece que FM busca cada día innovar y esto debería trascender a todo nivel... desde los operarios, o sea que la innovación se vea en todo... en todo nivel, porque así se va canalizando y se va a notar muchísimo más.

R.C.: Cuando usted dice que trascienda a todo nivel, usted sabe si los esquemas de innovación se realizan únicamente al interior de la compañía o a veces se buscan universidades, grupos de investigación, a veces se trabaja con los clientes. ¿Qué ha percibido al respecto, o no es muy claro?

A.O.: He escuchado que se han generado ayudas y convenios con entidades externas que pueden generar gana - gana, si he escuchado que se realizan, pero no lo tengo muy claro.

13 ANEXO 2

Una historia de emprendimiento e innovación

A continuación se presenta la entrevista realizada al señor El propietario y fundador de la empresa de productos naturales Fito Medic's, como material inédito de suma importancia para el caso en estudio, y por considerarlo de interés para emprendedores, estudiantes y emprendedores apasionados por el tema del emprendimiento y la innovación empresarial.

A los 29 días del mes de septiembre de 2014, En la ciudad de Manizales, Caldas...

R.C.: Buenas tardes, yo estoy haciendo una MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS y estoy haciendo una investigación que se llama PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN UNA MYPIME DEL SECTOR QUÍMICO FARMACÉUTICO DE CALDAS: FITO MEDIC'S.

Mediante un proceso de entrevistas a profundidad de investigación cualitativa, estamos entrevistando los niveles de la empresa, hemos entrevistando muchachos de la parte operativa, a muchachos líderes de procesos, a los subgerentes, para ver cuál es el conocimiento que hay arraigado en cuanto innovación, cuál es el tema que se tiene en cuanto innovación, cuáles son las prácticas que en este momento estamos haciendo como compañía en Fito Medic's y cuáles prácticas requieren aprenderse, oh requieren ese tema. Entonces una serie de preguntas relacionadas al tema de la innovación, pero que no siguen una secuencia determinada. Me gustaría conocer la historia de cómo arrancó usted con Fito Medic's.

¿Cómo arranqué yo? (Risas)

A ver, cómo fue el tema más o menos, o el cuento.

O sea eso es como una cadena no, o sea una cosa lleva a la otra, yo inicialmente, yo el tema ni siquiera de negocios, yo hace que hace 22 años mmm... yo trabajo desde muy pequeño, si, más o menos desde los nueve años yo trabajo... ehh... mis padres dejaron de ver por mí, por ahí a los trece años, sí, cierto más o menos de ahí pa (sic) allá me tocó que ...encargarme pues del tema pues ... Y... yo trabajaba construcción, yo trabajaba de día, y estudiaba de noche por la nocturna y... pues normal... pues claro enseñado a trabajar, pues la rutina mía de trabajo era de 7 de la mañana a 6 de la tarde y... y estudiaba de 6:30 a 10:30 de la noche, no... ese era, ese era el horario de trabajo mío y después salía y estudiaba, noo y he sido buen estudiante; yo saqué buen puntaje en el Icfes, si en mi tiempo sí, yo saqué un puntaje para ingeniería y en ese tiempo inclusive me palanqueaban para medicina, **que bien**, con el examen del Icfes que saqué en el tiempo que...en el que yo estuve pero no, yo no podía, no tenía quien me diera esa carrera (risas).

¿Y entonces como fue arrancando?

no en esos días mmmmm estaba yo joven eh... yo conocí a Claudia de 18 años y me casé a los 19, **al año**, al año me casé, me casé al año y... y cuando eso, todavía seguía trabajando construcción, pero yo pienso que son cosas de Dios hombre, son cosas que yo creo eh... eso si es algo que yo creo, yo creo en Dios, creo que hay un Ser Supremo que... hombre todos tenemos libre albedrío cierto y podemos trazar nuestras vidas, pero sin embargo Dios le puede ir colocando ciertas cosas a uno en el camino, porque me pasaron cosas muy extrañas, como que yo me casé y me quedé sin trabajo, **jummm**, para mí, pues normalmente yo no tenía trabajo común y corriente, pues por eso me casé, no me daba miedo pues responder, **como asumir la responsabilidad**, noooo (risas) para nada, entonces llego y me caso y me quedo sin trabajo, en Chinchiná quedé sin trabajo, me vine acá a permanecer en Manizales sin

trabajo, y a raíz, o sea de la necesidad esa... esa mmmm... como se puede decir mmm...esa presión, creo que era presión, a bueno hay algo que hacer, pero yo decía y uno enseñado a ganarse la plata, y **usted ya de 19 0 20 años pues** , siii estamos hablando... ya tenía... iba cruzando los 20, o sea iba a llegar a los 20 y... enseñado a ganarme la plata y nada, pues y nada es más, yo siempre cuento esta historia porque a mí no se me olvida. En la esquina del parque Bolívar aquí en Manizales, donde yo tengo el local de Auces hacia allá, siii, estaban haciendo el banco ganadero ahí, los cimientos, estaban construyendo, completos trabajando, esa vez estaba pasando y ahí en ese punto, de la desesperación que yo tenía por ganas de trabajar me regalé pa **(sic)** trabajar, me fui a trabajar a volar pala ahí, y el maestro, y yo le dije:- no vea pruébeme dos semanas, yo se las regalo pa **(sic)** que vea cómo es que trabajo yo, y yo hago esto, yo hago allá, yo soy un ayudante práctico y todo, y el tipo no me dio trabajo me sacó pitado de ahí, **jummm**, o sea ni siquiera regalando el trabajo me aceptaba, y en esos días mi señora estaba manejando una tienda de un hermano; una tienda de abarrotes, pero una tienda sumamente pequeña, una tienda que era de qué... por ahí de dos metros por dos metros, una tienda pequeñita y ahí tenía unos productos viejos, viejos, viejos que no se vendían ahí, entonces, ella me dijo: por qué no se va a vender eso, y ahí fue donde, pero por mera necesidad y por presión, empecé a vender, pero no eran productos naturales lógicamente.

R.C.: O sea que ¿cree usted que si por ejemplo le hubieran dado trabajo y usted hubiera aplicado al trabajo, muy probablemente no hubiera tenido lugar esta historia?

Nooo, nada para nada, no, yo iba a seguir trabajando construcción, pienso que sería un buen... un buen constructor, tal vez no hubiera dado tan buen camino en ese... en ese tema cierto, pero no, yo creo que no hubiera tenido lugar esta historia.

R.C.: Bueno ¿y cómo llega y cómo empieza como a salir Fito Medic's?

*No, pero es que todo es una conexión, o sea yo empiezo a vender productos eh... de cacharrería prácticamente, productos muy... y vendía shampoo y empecé a vender shampoo, y la misma gente me empezó a decir en ese momento, **mmm le pasaron historias**, como uno es muy rebuenas inclusive yo vendía el producto, yo lo entregaba y a los quince días venía por la primer cuota, o sea yo lo entregaba así, **mmm**, hágale, ensáyelo y me lo paga en tres cuotas, y yo vengo por la primera cuota en quince días, por lo regular se lo vendía a las señoras, y cuando volvía me pasaba algo muy particular, que salía el esposo, y me pasó muchas veces y era que el esposo llegaba y decía: ¿usted fue el que le vendió ese shampoo a mi esposa?, sí. ¿Cuánto vale ese shampoo?, en ese tiempo tres mil pesos valía, llegaba y sacaba la billetera el tipo, y me pasaba los tres mil pesos tenga, **juuum**, pero le digo una cosa, la próxima vez venda una cosa que sirva, **jumm**, eso no sirve pa **(sic)** nada, por ahí estamos trapeando el piso con eso (risas) eso, eso era una de las cosas que me pasó a mí con eso, sí, y.... y eran muy interesantes porque, porque la misma gente me cogió aprecio y la misma gente me empezó a decir, por allá mucha gente me empezó a decir: hombre vea por qué no vende shampoo naturistas, shampoo a base de extracto de plantas, de extractos vegetales, venda eso que eso es muy bueno, esos son productos buenos y a raíz de eso fue que yo, yo nunca había entrado a una tienda naturista, pues ni conocía el tema ni nada, y la primer tienda naturista a la cual yo entré en mi vida se llama eh..*

*Maninaba, queda en la galería de Manizales, **correcto**, y todavía está ahí, todavía existe; una tienda pequeñita, ahí conozco hasta la dueña y todo eso, y entré y saqué unos volantes; le dije que qué shampoo habían **(sic)** y me recomendó unos shampoo, vea que estos son muy buenos, esto tal, y que cuáles son los mejores, y ahí estaba el volante y ahí estaba la dirección del laboratorio, el primer laboratorio al que yo le averigüé productos naturales fue a Pronabell, cuando eso, ya existe Pronabell de Luis Edgar Moreno y... y bajé a una distribuidora que se llama Oasis Natural, ahorita es un*

laboratorio pero pequeñito y... en ese tiempo era una distribuidora, se llamaba Oasis Natural. En ese tiempo, Roberto Arteaga es el dueño, en ese tiempo ehh... yo lo llamé, ellos me empezaron a vender shampoo inicialmente, y yo empecé a vender shampoo, y a la gente le gustaban y eran bueno.

R.C.: O sea salió como el lote digamos, de los shampoo malos y entonces ya hizo un capital y empezó a comprarle pues a un laboratorio...

Sii, empecé a comprar a un laboratorio y empecé ya a vender puerta a puerta el producto, esa era la época de oro de... aunque ella era más atrás todavía, pero Manizales, en Manizales hacía el programa Iván Jiménez lo hacía, y el programa lo hacía ya desde Bogotá con eh... Fernando rojas, también tiene tienda naturista acá en Manizales; ellos hacían el programa radial, hablaban por la radio y recomendaban muchos productos de los cuales inclusive yo vendía, y esos productos los vendían en tiendas naturistas, como yo pasaba vendiendo puerta a puerta, muchas veces la gente escuchando el programa, y yo: ah... si yo le traigo el producto que le recomienda, y yo también llamaba y me lo vendían, y yo se los vendía, entonces la ventaja era que yo vendía el producto al mismo precio que lo vendían en la tienda naturista, yo se los vendía pero a crédito, y fue rápido que me empecé a contactar con el tema, rápido y las primeras enseñanzas me las dio la misma gente, entonces salía el señor y me dice. hombre mira que a mi nada me ha servido para el colesterol, pero mira que estoy tomando esta vaina y excelente, usted no vende esto, y yo miraba los catálogos, ahh... si lo tengo; tráigame, y yo se lo traía al señor y el señor me retroalimentaba: esto se lo toman así y esto tatata, que vea que este otro producto para esta cosa, que para el hígado, que esto, entonces empezaba a pedir productos y con la misma retroalimentación de la gente yo empecé a aprender inicialmente. Esa fue la primera escuela mía, las personas , **correcto**, o sea yo le vendía a la persona un producto porque lo consumía para x o y motivo y algo que siempre le ha llamado la atención a uno y es que los productos naturales los utiliza la

persona casi como por ultima instancia, ni siquiera, o sea las personas van y consumen una cantidad de cosas para el colesterol, triglicéridos y cuando ya no les sirve nada de eso, entonces ahí si dice: ve... será que esto tal vez!; y paradójicamente la mayoría de veces les funciona, cierto, entonces es algo que a uno le llama mucho la atención; o llegan las personas y... empiezan a consumir productos para la gastritis: milanta y una cantidad de cosas, y cuando empiezan a consumir productos naturales, esos sí le empiezan a funcionar, o sea, son como la última instancia ya de muchas cosas cierto, entonces eso le empieza a llamar la atención a uno, que esto... y empieza uno a tener esa escuela. Ehh... ahora ya desde la primer tienda naturista que yo tuve, la tuve en Chinchiná en la casa de mis padres en la pista, **correcto**, pero entonces en ese momento no hubo como una figura de distribución, o sea simplemente era vendiendo los poquiticos, digámoslo así, era poquitos y yo monté la primera tienda naturista en Chinchiná **mmmm** la monté; una tienda muy pequeña, también la habrá usted conocido algún día, es la sala de mi mamá, una cosa chiquita, esto es más ancho o sea, esto es mucho más ancho que eso allá, y ahí monté la tienda, y algo que también me ha acompañado hombre, es el no sé, yo los negocios siempre he tenido; yo arranqué a vender y me empezó a ir bien y de ahí para acá he tenido como una mente muy abierta en ese sentido, o sea nada de pesimismo o sea, no que esto no, hay que hacerle y he sido constante para las cosas...

R.C.: Y hoy en día, cuando a los muchachos del Sena, se les habla de emprendimiento y que elabore el plan de negocio, que haga no sé que..., que haga tal cosa, que haga tal otra, que estudie el mercado, ¿qué opina usted, como emprendedor, de eso?, ¿o usted en su vida era de los de hacer plan de negocio?, ¿o por donde se iba metiendo, la iba sacando?

Nooooo, yo creo que uno nooooo, eso es muy importante, eso si es importante, porque yo creo que la creatividad es importantísima, cuando yo empecé a vender puerta a puerta, una de las cosas que yo...

yo vendía con otra personita y salíamos dos personas a vender, y la otra persona tenía más habilidades que yo, o sea... a mí, cómo decir, de expresión se movía muy bien, hablaba mucho, es muy paisa pues para vender, y como quien dice, de esos que venden hasta lo que sea, pero en cierto sentido a veces hay personas así, pero no tienen... no son analistas, no analizan bien; yo andaba con los shampoo en las manos, jummm, aquí en la mano y tocaba la puerta y la persona salía, y cuando me veía con el shampoo en la mano, desde la ventana me decía: nooo gracias, chao; entonces yo empecé a tocar puertas y todo mundo, todo mundo, entonces me dije nooo esto no puede seguir así, o sea tanto tiempo y de 100 personas 95 me dicen que no, jummm, entonces tengo que inventarme otra cosa y entonces empecé a evolucionar el tema, empecé en una escala muy pequeñita pero empecé a evolucionar, o sea yo me inventé... el primer nombre de empresa que yo me inventé, se llamaba Naturistis. Fue el primer nombre de empresa, y yo mandé a hacer unos carnets; inicialmente yo colocaba el carnet y tocaba la puerta, ya tenía el producto guardado; cuando la gente me miraba con el carnet, entonces ya me habría la puerta...¿ y quién será este señor?, si ve?, siiii, entonces ya pasaba de que no me abrieran por ejemplo 90, a decir que ya me abrieran por decir algo, de 100 me habrían 70, mucho más se iba evolucionando, y poco a poco hombre, yo le dicho a muchas personas: la creatividad, mira así sea poquito lo que tenga uno, pero es que usted no necesita empezar con capitales inmensos, es mentira, el capital con que empecé, no empecé con ningún capital, yo no tenía plata, es más, los shampoos con que yo empecé eran prestados, ni siquiera era capital mío, o sea yo empecé, ni siquiera con cero capital, yo comencé con un capital negativo, correcto, (risas) con un saldo negativo, ni siquiera capital; o sea que uno sí puede, ¿cierto?, hay veces que usted necesita tener... noo, eso sí se puede. Muchas personas hoy en día llegan y...y...y me dicen, me gustaría que usted me aconsejara, que vea, que ta... que yo voy a comenzar, y yo si le digo a muchas personas, hombre ahí hay un problema muy grande, y me dicen por qué, y yo le digo: es que yo comencé hace veintipico años atrás y si usted me

hubiera conocido en esa época, yo no sé si usted se animaría a comenzar, cierto?; el problema es que usted me está viendo ahora, y eso es un problema, es una cosa muy diferente, o sea usted está viendo a un El propietario Londoño que tiene una empresa, que tiene esto, aquello, lo otro, que vive bien, y en esa época yo ni siquiera me ganaba un salario mínimo, cierto?; para mi, yo ganarme un salario mínimo... yo me demoré pa ganarme un salario mínimo, antes trabajaba construcción y ganaba, pero cuando empecé a vender yo no me ganaba ni siquiera un mínimo, si ve, o sea eso, es una cosa que..., que fue dándose poco a poco. Hay unos pasos: ser muy creativo, mirar por qué no suceden las cosas, qué hay que cambiar, qué hay que mejorar, dónde hay que ajustar, y hasta en esos mínimos detalles, que ahí es donde la gente no tiene en cuenta para nada, que los detalles, que las cosas pequeñitas, no las tiene en cuenta; o sea trabaja mucho hacia el bulto y no se dan cuenta de cosas de detalles, de cambios, comportamientos, por qué pasa esto, por qué pasa esto otro, o sea, eso es importantísimo dentro de un proceso de crecimiento y... lo otro: yo recuerdo que otra cosa que cuando la persona me abría y yo empezaba a dar el repertorio, mmm... las personas, o sea, habían palabras que me evadían y cosas como esas, entonces me tocó que evolucionar más todavía, yo ya le decía a las personas: hombre yo vengo de una empresa muy importante cierto, y uno siempre tiene que valorar eso desde allá, o sea la empresa, en ese tiempo yo era el gerente, yo era el que repartía, yo era el que la oficina era la sala de mi casa, ¿si me entiende? estaba todo ahí, sin embargo yo presentaba las cosas con la altura que debía presentarlas, yo vengo de una empresa muy importante, en estos momentos estamos regalando algo, y la gente cuando hablan de regalar, la gente me abría la puerta, la gente no sabía qué estaba regalando yo, y lo que yo estaba regalando era un volante, (risas), y cuando yo le sacaba el volante y cuando la persona miraba el volante era porque ya a un ladito del volante le tenía el shampoo al lado, si ve, no le daba tiempo como de pensar ahí, sino que la persona ya estaba ahí, y son cosas que se van dando, y hoy en día uno ve cosas del negocio que la gente no aplica, eso tan sencillo;

hoy en día estamos trabajando en redes sociales, entonces, yo... ¿qué día que me reunía con la gente de mercadeo y las personas que estaban ahí?, entonces vamos a decir, un tema de negocios de redes sociales; pero es que ese es un tema de negocio, eso es una vaina pa' vender, eso no es un foro, eso no es un debate, aquí no hay que debatir nada, y cualquier comentario que se diga medio negativo se va, eso no es democrático, eso no es para que empiecen a debatir la gente ahí, para nada, porque hoy en día se ve eso en redes sociales, uno hace una opinión y el otro dice otra cosa, nosotros sacamos el producto, y el que hable bien se queda, y alguien medio dice algo malo, y chao. Así de sencillo (risas).

R.C.: Correcto, pero de los mismos que van opinando, es decir, de los consumidores...

Claro, claro; entonces el tema..., ¿cuál el tema?, es que cualquier cosa que genere distracción al consumidor o lo distraiga de lo que uno quiere realmente ofrecerle, inmediatamente esa persona se va a distraer mentalmente y ya va a perder interés en el producto; entonces cuando yo empecé con esto, yo siempre trataba de mantener la persona ahí, llegaba y tan bueno y tan, y eso, y eso..., y eso es muy fácil, hágale..., tenga que no que no tengo plata..., hágale tranquilo..., bien pueda..., dentro de... vengo por el ...tata, tata..., y ya; bien pueda, esto es una afiliación, es totalmente gratis; eso fue otra cosa, cuando yo empecé a vender habían algunas personas que no me pagaban, entonces yo me inventé facturas, en ese tiempo las facturas decían abajo pie de letra y decía esta factura se asimila a una letra de cambio, entonces yo les decía: esto es una afiliación, esto es gratis, usted con esta afiliación puede comprar, esto es una distribuidora supremamente potente de productos naturales y lo que usted (risas) necesite aquí lo puede conseguir; la afiliación no vale absolutamente nada, el producto se le trae a su casa, la red de distribución es totalmente gratuita se le trae acá, lo paga a cuotas al mismo precio de la tienda naturista garantizando la calidad del producto original, no necesita nada y es totalmente gratis, vea afíliese, y qué es la afiliación..., no usted compra un

producto de estos... es que no tengo plata, no es que lo deja, y dentro de quince días viene la primera cuota, tiene toda la facilidad del mundo... la persona llegaba y firmaba tan, tan y cuando yo volvía y de pronto se estaban haciendo los duros para pagar, yo le dejaba la razón con la mamá o le decía a la persona, hombre vea, eso es mejor que usted me pague ese producto, porque se acuerda esa afiliación que usted firmó? Ah, que sí. Vea acá está la copia, eso es una letra, entonces pues esto ya pasa a la parte jurídica y eso a usted no le conviene (risas), usted por un... pues, usted por un shampoo, y ensuciar la hoja de vida..., pues, eso llegaban y tan; entonces yo sabía que por ahí no volvía, pues son cosas que por eso lo digo, uno tiene que ir evolucionando, mmmm y no tiene que ir mirando cómo, y eso es algo que la verdad yo no sabía que lo tenía, eso es algo que se fue dando ahí, se fue dando ahí, o sea digamos el mismo mercado y el trabajo en sí fue..., si la misma dinámica de... de, o sea yo pienso que las personas, muchos tenemos los talentos de ciertas cosas interiormente y hay personas que los tienen, pero nunca los han ... puesto a... nunca los han expuesto cierto, en algunas circunstancias; aquí lo que me pasó fue eso, entonces uno hoy en día, ya lo miro con retrospectiva y digo, no si hombre, yo sí tuve muchas habilidades comerciales, sino que yo nunca... no repasaba esto, estaba en otro tema y nunca me hubiera dado cuenta, sino me hubiera metido en eso.

¿Qué hay de la vida de la otra persona que trabajaba con usted, el de las habilidades, ese en qué paro?

Vea, eso es algo que... que... que... Mmmm... tiene que ver es con administración; yo pienso que la administración es de las cosas, de los pilares fundamentales de cualquier empresa, de cualquier negocio, sino hay una buena administración definitivamente no hay nada, o sea usted puede tener todas las habilidades comerciales, puede ser el mejor vendedor, le pueden llover los mejores negocios del mundo, puede cerrar las mejores cosas, licitaciones, lo que sea, pero no le va ir bien, porque no

hay una buena administración; ésta es de las cosas principales y la administración se ve en las cosas más chiquitas. Cuando yo, cuando yo comencé a vender puerta a puerta como le digo, yo no me ganaba ni siquiera el salario mínimo.

Y nosotros pasamos muchas necesidades y mi esposa me hacia la alimentación muy normalitos, los primeros días a mí me tocaba que comer ehhe arroz, tajadas maduras y agua panela, no había ni pal huevo pues, y es cierto pues, literalmente.

*Porque es que para usted sobrevivir con menos de un salario mínimo tiene que comer de eso, sería imposible entonces usted poder hacer, tiene que hacer eso para poder sobrevivir con eso, y ella iba y me llevaba. O sea me tocaba que optimizar el tiempo porque yo venía y almorzaba, y alguna cosa, perdía tiempo de trabajo entonces no, ella iba me llevaba el almuerzo me lo colocaba ahí en el parque, en los parques yo almorzaba ahí en la calle y en una ocasión estaba yo almorzando, estaba terminando mi almuercito y yo siempre le he dado gracias a Dios por todo, y eso es una cosa importante que yo le he dado gracias a Dios cuando estaba comiendo; eso, entonces yo le daba gracias a Dios por eso y vivía contento pues... yo, nooo... pues uno no, uno tiene que estar feliz con lo que tiene, cierto, porque es que hay personas que buscan la felicidad en lo que no tienen pero es muy importante que uno construya la felicidad alrededor de lo que tiene, **correcto**, eso es una cosa muy importante, pues darle gracias a Dios por lo que uno tiene; si tiene mucho, si tiene poquito o si no tiene nada también, cierto, o sea son cosas que...*

Y en ese tiempo el propietario, por ejemplo cuando usted habla de administración, usted cómo llevaba lo suyo; en un cuaderno o iba anotando los clientes...

Si claro, lógico los registros y algo de todo, pero venga le acabo de contar la historia, entonces resulta de que estaba yo ahí con mi almuerzo y llega esa persona y me mira desde arriba y observa lo que yo estoy comiendo y me dice, hombre El propietario... y sacó la billetera del bolsillo, la sacó y me mostró

los billetes que tenía en la billetera y me dijo: usted cree que yo con plata en el bolsillo, mostrándome los billetes, hago venir a mi mujer desde la casa para comerme eso, así me dijo, me dijo: es que para eso uno trabaja, para eso uno trabaja... yo sí, me decía él a mí, yo sí, mi almuercito, y el hombre iba a comer pollo, de todo, el hombre no escatimaba, entonces cuando él me dijo eso, yo me quedé pensando y me quedé observándolo y le dije: hombre fulano... usted se acordará de mí que todo tiene su tiempo, hay tiempo de sembrar y hay tiempo de cosechar, ahoritica estoy sembrando; llegará el momento donde voy a cosechar, y se acordará de mí que va a llegar un día que si yo quisiera comerme 6 pollos, que no sería capaz de hacerlo, pero si quisiera tendría con qué comprarlos y colocarlos en la mesa, pero por ahora eso es lo que me toca que comer, pero llegará el momento.... Pues le cuento que de todo ese tiempo atrás, la persona que estaba conmigo, está exactamente en la misma posición que ese tiempo, o sea no, no, no ha mejorado nada, o sea es, se quedó estancado en la historia, porque es algo, porque es que la administración le permite a usted hacer eso, usted sabe qué gano, entonces la administración correcta es que si usted, si yo vendo un producto..., por ejemplo en ese tiempo vendía los shampoo a 3000 pesos y yo los compraba a 700 pesos, entonces la ganancia era 2.300 pesos, pero yo jamás contaba con los 2.300, o sea realmente yo de ahí, máximo contaba con mil pesos.

O sea lo otro era para capitalizar, y eso es un tema que se está volviendo multiplicativo; entonces si usted ahorita tiene un peso y con ese peso logra ganar dos pesos, bueno otro peso, entonces ya tiene dos pesos, al tener dos pesos usted tiene la posibilidad de ganarse cuatro pesos, cierto?

Correcto

Cuando usted tiene cuatro pesos tiene la oportunidad de ganarse ocho pesos y cuando logra tener ocho tiene la oportunidad de ganarse 16 pesos y eso es un efecto a escala que se va dando, pero el problema es cuando las personas se ganan un peso y vuelve y se lo gastan y toda la vida se la van a pasar esforzándose para ganar ese peso para volver a gastárselo, si ve, entonces nunca suben ni siquiera a

dos para poder ganarse cuatro, si ve, entonces el tema de administración es un tema... y es sencillo pero hay que tener voluntad y disciplina.

Perfecto

Es muy sencillo, o sea es algo que, yo siempre, hay gente, la gente hoy en día piensa que para construir empresa tienen que tener mucho dinero y como no tienen tantos millones no son capaz (sic), y sí se puede, si se puede sacar adelante cualquier cosa, lógicamente al principio toca con mucho esfuerzo, con mucha disciplina, eh... mucho recorte aquí y allá, y llegarán los momentos donde, hombre, las cosas van creciendo, no.

R.C.: ¿Cuánto tiempo duró en Naturistics, como representante de la venta, digámoslo así?

Sí, eso duró, qué... no, por ahí unos... eh... realmente duró por ahí tres años.

Tres años más o menos, porque yo cuando tenía tienda naturista, yo seguía vendiendo puerta a puerta o sea yo coloqué la tienda naturista...pero mi esposa atendía allí una parte del día y yo salía y trabajaba la otra, puerta a puerta.,

R.C.: La que era la casa de sus padres

Es correcto, era ahí en la casa de mis padres y ya ahí, y ahí se comenzó, fue un proceso muy bonito, se empezó hacer cosas o sea, ya después de eso yo empecé a estudiar, a meterme más al tema de los productos naturales, a estudiar, a meterme en cursos, en seminarios, o sea ya a cogerle más cariño o sea ,yo pienso que cuando uno empieza a tener mucho más contacto con las personas a pesar de que es algo que inicia como negocio pero también se va volviendo algo a lo cual uno le coge mucho cariño y le va.. teniendo un grado de credibilidad muy alto al ver que lo que uno mismo está vendiendo la gente lo usa y a la gente le sirve, o sea uno de primera mano uno está viendo esos resultados en las personas

entonces eso genera mucho interés, cierto, uno ver que una sangre de drago por ejemplo, que uno suministrándole una sangre de drago, Caléndula a una persona durante un tiempo..., una vez un señor que tenía una úlcera se le había estrangulado y todo, o sea estaba pero... le había dado hasta anemia de tanto que había sangrado y ya no sabía pues qué hacer y empezó a consumir sangre de drago y caléndula y con eso en cuestión de meses el señor estaba supremamente bien; y así por el estilo hay cantidades de historias de personas que tenían una cosa, otros tenían la otra, entonces ellos consumían vitamina E, consumían algunas otras cosa de antioxidantes, de minerales, los mezclaban con plantas con diferentes resultados para una cosa y para la otra, entonces empezaba uno a ver todo ese tipo de resultados, ya los seminarios que se empezaron, en los que empecé a estudiar, seminarios Mmmm ya de, con personal que trabajaba sobre el tema o sea teguas médicos, en ese tiempo se veían mucho tegua, mucho, hoy en día ya hace que por ahí unos 10 años para acá ya se han metido mucho ehh los profesionales, los médicos como tal titulados a prestarle mucha más atención a eso, aunque de todas maneras a mí me toco también en ese tiempo conocer a..., por ejemplo al doctor Jorge Enrique Rojas lo conozco desde tiempo atrás mmm que trabaja con productos naturales, el doctor Pedro Romero Quintero que también trabaja con productos naturales, la doctora Damaris Valencia, el doctor Jaime Bolívar, conocí en esa época médicos titulados que han trabajado con productos naturales y con diferentes resultados, entonces uno empieza ya como a tener ya un contacto diferente y como empezar a aprender y a crecer y a crecer en el tema.

R.C.: Bueno, ¿y cuándo empieza Fito Medic's?, ¿después de Naturistics, después de la tienda?

Eso, eso empieza ehh eso empezó realmente cuando yo tuve la tienda naturista Sauces.

R.C.: Es decir, primero fue la tienda naturista en Chinchiná en casa de sus padres, después los

Sauces aquí en Manizales, ¿o en Chinchiná?

No, en Chinchiná; estuvo ahí, ahí... después yo tuve la tienda, una tienda en el centro comercial Irán, ahí todavía no tenía marca propia, ya cuando me pasé para Sauces Manizales en la 21, ahí ya en, en, en, tiempos anteriores cuando yo tuve la tienda naturista en Chinchiná ehh... conocí al hermano del dueño de laboratorio centro química, este muchacho se llama John Dairo Giraldo, el dueño del laboratorio centro química se llama Bernardo Giraldo de Medellín, y... estando yo allá, él me conoció y me propuso que fuera a vender a Bogotá, a vender, ser vendedor de Centro Química, y yo me fui, asumí ese reto y dije listo yo me voy, abrí brecha allá en centro química que era muy diferente a como es ahora, en ese tiempo las garantías que me daban eran las siguientes él me dijo usted va a tener un 3% en ventas y un 2% en cobros, yo le dije bueno y que más, no, no más, y le dije salario? No, ¿seguridad social? No, ¿viáticos? No, ehh ¿clientes referidos? No, nada eso.

O sea 5% por venta efectiva, y de ahí saque todo usted, mejor dicho.

No, 3% en ventas y 2% en cobros.

Y ya... y la cartera que se perdiera me tocaba que pagarla a mi.

Uf... complicado

(Risas).

Y sin embargo me fui, y allá en Bogotá en todas esas andanzas, me tocó muy duro porque hoy en día yo me reúno con los vendedores... y una vez me estaban... y yo digo hombre, los vendedores que trabajan con nosotros en este momento tiene su salario básico, tiene comisiones, tienen viáticos, se les pagan planes de datos, se les bueno..., una cantidad de cosas, ehh ayudas por aquí, por allá, y a veces uno ve que la gente se queja, pues como le tocó a uno, pues uno fue arañar la tierra, y sin embargo uno era feliz por allá, pues porque yo era muy feliz por allá, así estuviera trabajando (risas).

Pero mientras tanto doña Claudia quedaba aquí como al pendiente de la tienda ,digámoslo así.

Correcto**R.C.: ¿Y digamos los clientes de aquí, o sea los de la puerta a puerta desatendidos?**

Desatendidos sí, correcto, porque es que el negocio ya fue evolucionando y fue diferente, ya fue otra etapa de negocio diferente, pero pues sirvió mucho porque conocí mucha gente, conocí en esa época... habían unos pulpos...

R.C.: ¿En centro química, correcto?

Conocí gente de tiendas naturistas, dueños de tiendas naturistas de cadenas en esos momentos y conocí algunos distribuidores de Bogotá muy grandes, gente que le compraba a un solo laboratorio, en esa época 100 millones de pesos mensuales, eso es mucha plata a un solo laboratorio, y los logré conocer, me hice amigo de ellos, pues como se puede decir popularmente, me cogieron como en la buena pues, y me dijeron: vea lo que usted necesite, si usted necesita pedir... 2 milloncitos de pesos, pídale variadito en cualquier producto que nosotros le damos precio pero el más, mejor dicho precio que no se lo dan a usted ni siquiera comprando 20 y 30 millones de pesos... y así fue, eso para mí fue una gran ayuda y eso fue, de eso que yo conocí de todas esas cosas y eso me permitió darle una gran eh... o sea un gran impulso a mi punto de venta porque podía ofrecer precios muy competitivos aquí en Manizales en la 21, yo podía por ejemplo en ese tiempo Iván Jiménez sacaba una promoción y vendía un producto prácticamente a precio de costo, yo me podía dar el lujo de venderlo al mismo costo de él y ganando, y ganando, así de sencillo y... a raíz de eso yo empecé un programa radial en Todelar, en esos años yo empecé un programa radial, yo estuve 4 años con Todelar, haciendo programa radial y cuando hice programa radial con Todelar, yo hice el programa radial y me fui con un iriólogo, y también llevé a un médico; yo trabajé con un médico, el doctor Leopoldo López, un médico cirujano y

trabajaba con él y... hacíamos programas, hablábamos de unos dos productos y la gente los compraba en las tiendas, y después yo le propuse, yo a don Bernardo de Centro Química, para que empezáramos la línea Fito Medic's como maquila, entonces inicialmente la línea Fito Medic's empezó como maquila.

Ahh, correcto de Centro Química le maquilaba la marca Fito Medic's

Sí, sí, sí, y empiezo la maquila y empiezo yo hacer publicidad radial y ofreciendo productos Fito Medic's que no los conseguían sino en Sauces, no más tienda naturista los Sauces, entonces ahí empieza Fito Medic's como marca, pero no como laboratorio.

Y eso más o menos estamos hablando de cuánto tiempo fue?

Eso estamos hablando de hace... aproximadamente unos 18 años.

Entonces ya tenía 25 años más o menos?

Eh... no eso fue, no eh, yo voy a cumplir 41... o sea que... tenía por ahí 23, más o menos

Juu... más o menos.

23 años aproximadamente y... empieza como marca Fito Medic's allí y... ya después de eso es donde empezó a nacer la... la... la idea de montar laboratorio, de montar la planta.

Correcto

Sí, sí, sí. Y a raíz, y ahí también vienen unas historias muy bonitas con eso, porque cuando ya yo empecé el tema, el sueño del laboratorio, pues yo tampoco tenía plata, o sea estábamos en una era de crecimiento donde lo que iba entrando el capital que entraba prácticamente se invertía en productos, en mercancía para las tiendas, cierto, para las tiendas de Manizales y Chinchiná y no quedaba pues

mucho, mucha forma de tener capital para laboratorio, cuando nosotros empezamos a buscar el lote para el laboratorio teníamos 5 millones de pesos, me acuerdo muy bien, y compramos el lote en donde esta...

El laboratorio?

El laboratorio hoy en día, cuando empecé a buscar información de... bueno yo quiero saber cómo hacen una tableta, que se necesita, yo no sabía, que se necesita para hacer una tableta, que se necesita, yo no sabía nada de eso, en ese tiempo a mí me maquilaban pero yo no sabía nada de ese asunto, ni cómo se hacía, ni que máquinas necesitaba, no tenía ni siquiera idea qué era un laboratorio porque yo tenía una maquila pequeñita pero uno no entraba allá en nada, uno simplemente le daban la lista de precios y pailas, venda pero no sabía qué pasaba allá detrás de todo eso, y cuando yo empecé a buscar información, lo que yo hice fue coger un directorio telefónico, y empecé a buscar... ehh... a buscar como asesoría en temas de laboratorio y hablar con gentes de laboratorio y empecé a... inicialmente hablé con la gente de laboratorios naturistas para que me dieran información y ninguno me la daba, o sea todo el mundo me sacaba el juste, pues yo llamaba al dueño de un laboratorio. venga y cómo es que... , qué máquina necesita y esto..., entonces la gente no me daba esa información, pues me imagino que por recelo.

Si, correcto

Por sus cosas y jun... no me daban información de nada, y entonces en ese tema me tocó que empezarme a rebuscar con personal externo, y una vez cogí yo un directorio y empecé a llamar, a llamar, hasta que por allá me contestó un señor y me dijo: ¿usted qué es lo que quiere montar? Y yo le dije, quiero hacer un laboratorio de productos naturales, y él me dijo ¿de productos naturales o farmacéuticos? Yo le dije no, de productos naturales yo le dije, ¿y no le interesan los farmacéuticos?, nooo, no me interesan pa ´ nada, yo quiero es los productos naturales, y me dijo a bueno, entonces

hagamos una cosa, yo le voy a dar el teléfono de un señor que se llama Pedro o se llamaba Pedro no sé si viva, le voy a dar el teléfono de esta persona y esta persona le puede asesorar muy bien, él es uno de los mejores aquí en Colombia , qué tal, que ellos son muy buenos proveedores de todo y me dio el teléfono de un señor, el dueño de America farma Ruth y cuando me lo dio, me dijo, dígame cuando lo llame que usted va de parte del señor Pedro, no recuerdo el apellido, bueno yo me acuerdo que cuando llamé a la secretaria del señor América farma Ruth, le dije: vea mi nombre es El propietario Londoño, estoy llamando de parte del señor Pedro ta... ta..., y ahí mismo pa´ me pasaron, don Hernando Zúñiga el señor, el propietario, ¡qué más!, ¿cómo así?, ¿cómo está don Pedro?, yo, si, él está muy bien si, si, si.

¿Pero usted no lo conocía?

No lo conocía, si quiera él no me conocía (risas), noo... si listo y ¿qué es lo que necesita? Noo... yo necesito esto, esto y esto... ¿entonces cuándo puede venir a Bogotá? Noo... cuándo... pues la semana entrante, ¡a bueno listo!, y arranqué la semana entrante con mi esposa para Bogotá, en ese tiempo viajábamos en bus, yo me iba en busecito y fui y me hospedé en un hotelito muy humilde, ahí en la candelaria (risas) ahí...y yo recuerdo cuando el señor llegó al hotel, lo primero que me dijo el propietario, ¿quién le recomendó este hotel? No, no, no... ¡pa´ qué, no me dijo! yo lo hubiera llevado a un hotel bueno, y usted por qué no me llamó antes para haberlo recogido en el aeropuerto, que no sé qué... (risas), entonces algo muy especial, yo no tenía sino cinco millones de pesos, entonces me llevó a un laboratorio, voy a llevarlo a un laboratorio para que conozca, un laboratorio pequeño eh... empezó a hablarme, ta...ta.... Cuando llegamos allá, al edificio, un edificio mediano pues no era muy grande y me dijo: esto es pequeñito aquí, en ese tiempo, aquí no invertimos sino 1.500 millones de pesos no más, eso fue una inversión muy poquita, el laboratorio se llamaba Opalac en ese momento,

inclusive lo habían certificado en buenas prácticas de manufactura hace 15 días.

Correcto

*Eh... creo que si no estoy mal, el director técnico se llamaba en ese tiempo Manuel Cardoso si no estoy mal, en todo caso el me llevó a conocer toda la planta y tuve la oportunidad de conocer absolutamente todo, pero como esos viajes que le hacen uno a laboratorios que usted entra por túneles y sale por aquí, por allá y yo miraba todo, pero le cuento que cuando yo estaba entrando a ese laboratorio yo trataba de registrar fotográficamente por donde iba, por donde pasaba para ver si era capaz de replicar un plano de esos (risas). Eso era algo muy interesante porque yo iba mirando todo, todo, y claro, y mire que a pesar de que era un laboratorio certificado con todas las cosas y yo no tenía plata y a mí nunca se me pasó por la cabeza, yo esto no soy capaz de hacerlo, o cuando el señor me dijo aquí la inversión fue muy poca de 1.500 millones y yo no tenía sino 5 millones, y eso tampoco me achantó no, uno por algo empieza (risas), por algo se empieza y yo recuerdo que en esos días yo me vine, intenté hacer un plano a mano alzada tratando de acordarme de lo que... de lo que había visto y... y yo hice un plano a mano alzada mejor dicho, después le dije al señor Hernando Zúñiga, pues él me dijo hombre le voy a dar el teléfono de una persona que es muy buena asesora en el tema de plantas farmacéuticas en ese tiempo, pero yo no sé ahora, en ese tiempo era muy buena, ehh... es la doctora Adíela Sánchez Arias, ella fue subdirectora del área de medicamentos de vigilancia, me decía, antes cuando estaba el Ministerio de Salud, que no existía el INVIMA, que lo conformaron; ella fue la primera que hubo como subdirectora de vigilancia, y el gobierno la mandó a ella, a otros países a hacer todo el tema de... de las BPM para venir a..., **a replicarlo aquí**, a replicarlo aquí, y venir hacer todo el tema de vigilancia a laboratorios farmacéuticos inicialmente, me dijo, y ella inicialmente fue muy cuchilla, tanto así que hizo cerrar muchos laboratorios, con eso, ella fue la que entró mochando*

cabezas y me dijo, pero en las misma industria pidió que la sacaran y la sacaron, pero cuando la sacaron la misma industria empezó... **a pedirla para que asesorara, asesorías, y entonces dijo ella...** en estos momentos ella había asesorado en ese momento a Ovaie, había asesorado a la planta de Roche también, el mismo PharmaQ... lo diseñó ella, el mismo Genfar.

¿Y cómo era que se llamaba ella?

Adíela Sánchez Arias, si, entonces ella ya había diseñado varias plantas, y... entonces me dijo: esa es la persona que usted necesita, y le dije ¡no perfecto!, cuando también me dio el teléfono de ella, entonces yo la llamé: Doctora Adíela, yo necesito pues que usted me asesore para poner un laboratorio de productos naturales, y me dijo claro que sí, muy formal la señora, claro que sí, me decía doctor, (risas) claro que si Doctor El propietario, claro que si Doctor El propietario, bien pueda... y no sé qué tal... mmm yo le dije: yo necesito saber ¿cuánto me cobra usted? y me dijo: no, yo no trabajo de esa forma, yo lo que hago es que usted me entrega un presupuesto de 2.000, 3.000, 4.000 billones de pesos y yo le entrego las llaves de su laboratorio directamente certificado, pero usted por allá no tiene ni siquiera que ir, yo me encargo de todo, yo trabajo con un grupo interdisciplinario de ingenieros, arquitectos, diseñadores y varios químicos farmacéuticos, que somos todos los que hacemos la parte de..., pero cuando esa señora me habló de esas cifras, pues yo le decía pues no, no tenía sino 5 millones de pesos; yo le decía doctora, lo que yo necesito es que usted me diga cuánto vale así sea un dibujo a mano alzada (risas)..., pero no, es que yo no hago ese tipo de asesorías, yo no las hago, que yo no sé qué..., bueno, en todo caso yo a la señora no la volví a llamar, yo mejor dicho por acá, esto por acá no es. Entonces yo quedé como aburrido con el tema y me vine para la casa y empecé hacer yo mismo ese dibujo a mano alzada, por allá me conseguí un amigo químico farmacéutico y me dijo: hombre yo le puedo ayudar con eso claro que sí, me reuní con él y le dije ¿usted cuánto, cuánto me cobra usted por ese diseño hermano?, y en ese tiempo me dijo: yo le cobro 500 mil pesos, y yo me dije.

*no pues esta señora me hablaba de miles de millones y este me está hablando de 500 mil pues yo me voy con este, cierto, y yo le dije a él, hombre yo tengo una idea, y me dijo qué idea tiene, y yo le dije: vea tengo esta idea y le dije, le mostré los planos que yo había hecho, se los mostré, yo tengo idea porque era lo que más o menos yo creía, que había visto en Opalac, pues lo que yo creía, entonces yo le dije más o menos ta...ta...ta..., y el tipo llegó y vio los planos y me dijo, ve muy interesantes!, dentro de tanto tiempo le paso el..., eso fue como a los quince días que me pasaba él eso o a los ocho días, y él vino y me pasó, cuando él llegó y me pasó el plano, un plano muy bonito a colore y todo eso, yo miré el plano y era exactamente lo que yo... **había hecho**, había hecho pero ya a color, con medidas y todo eso, y yo quedé como con un sin sabor y yo dije hombre, o yo soy un verraco pa (**sic**) esto pues, o éste no sabe nada (risas), entonces yo dije ¿qué hacer hombre?, cuando en esos días me llamó don Hernando Zúñiga y me dijo El propietario, a la final ¿cómo le fue con la doctora Adíela? y ahí si me tocó que a (**sic**) sincerármele al hombre, y le dije noo don Hernando le voy a decir la verdad; la verdad es que no tengo plata (risas) y esa señora me habló de mucha plata y es más, a no ella si me dijo, ella si me dio una cifra, me habló como de 90 millones más o menos, me habló de hacer el diseño, el diseño una cosa pues sencilla y me fue mostrando pues ta...ta...ta..., y apenas me fue diciendo el hombre: ¿cuánto le cobró pues?, no es que yo no me acuerdo si fue 70 o 90 millones de pesos, pero me dijo: no es que eso no es caro, es que eso vale, me dijo él a mí (risas), eso vale, entonces yo le dije: pues eso puede valer pero yo no tengo plata. No, no hagamos una cosa, y el tipo se va ir para Italia, el tipo es fuertecito, yo me voy para Italia pero yo hablo con ella antes de irme; ellos como que tenían mucha amistad, mucha, y bueno, eso paso así; como a los tres días me llamó la doctora Adíela, me llamó: señor Londoño, y yo: ah!, ¿doctora Adíela cómo está?, vea hagamos una cosa ehh... vamos, yo le voy hacer ese favor a Hernando, así me dijo (risas), no me dijo que me lo iba hacer a mí, le voy hacer ese favor a Hernando, porque es que no sé..., por eso le digo que Dios es muy bueno, Dios coloca*

personas, y me dijo ella y le voy a pasar esta cotización, y me la bajó a 9 millones de pesos y cuando me la pasó volvió y me llamó, ¿bueno Dr. El propietario? entonces, yo le dije: Doctora Adíela es que la verdad yo no tengo ese presupuesto, ¿cómo!!!!!!?. Mejor dicho, ella era como quien dice pues... y me dijo ¿¡nooo?! , y después nos vimos en Pereira, y en Pereira me dijo: hagamos una cosa pues, yo voy hacer una cosa con usted, deme dos millones y medio de pesos y yo...Jaaaa (risas)

Y en ese momento me dijo, vaya a Bogotá y me dice cómo... , y me fui para Bogotá y le mostré el plano que habíamos hecho con el otro químico, y cuando me sienta hablar con ella mostrándole el plano, la señora salió, vino con un arquitecto, un ingeniero, 2 químicos farmacéuticos y ella, un grupo fuertecito, si fuerte, era gente bien, apenas miró el plano, miró los planos, ta...ta... pues, del lote, que ya lo teníamos, y apenas me dijo ella, señor Londoño, dígame quién lo asesoró para estos planos, y yo le dije no, no, eso es una cosa que estamos haciendo con un amigo. ¿Usted ya hecho una cosa de estas?, no, le dije. Pues gracias a Dios, porque es que este plano tiene todo lo que no necesita, y lo que necesita no lo tiene, (risas), así me fue diciendo...

R.C.: ¿O sea que el otro químico no sabía nada, el de los 500 mil?

No sabía nada, y ella pues, en su momento, ella hizo un diseño de planta muy bueno, mmm... pero lógicamente en ese momento eh... algo bueno, fue que ella me explicó muchas cosas, o sea yo con ella aprendí mucho, fue muy abierta conmigo, me enseñó porque más que un plano como tal es... que es que son buenas prácticas de manufactura y el porqué de... de... o sea cuál es el objetivo de una planta, o sea el tema de flujos, el tema de... de... del flujo, correcto, pues de las cosas, que no haya pues contaminación cruzada, o sea ella me dio una cátedra , pero mejor dicho correctamente, me dio muy buena documentación, mejor dicho eso no me dio una asesoría, pues como que yo aprendí mucho ahí y ella me diseñó inicialmente dos niveles, y me dijo el porqué de esos dos niveles, me dijo es que esto es

así por esto, esto y esto y por esto y esto otro y por esto aquí se coloca acá, entonces cuando nosotros fuimos colocando la planta más, ya se fueron teniendo en el momento los mismos conceptos, lógicamente que cuando uno tiene la posibilidad de hacer una planta ya desde ceros, ya es diferente, porque la planta como está ahoritica, le ha tocado sufrir muchos cambios sobre ese primer modelo que ella hizo, que era muy viable para el espacio que había y lo que se comenzó, entonces esa fue una de las cosas que, que yo, que recuerdo la otra vez estaba en un diplomado de plantas medicinales en la Universidad Autónoma, ya habíamos... ya ella me había pasado unos planos con los que estaba empezando yo el proceso de diseño de la planta y... me encontré en ese diplomado con una gente de Medellín. asesores de buenas prácticas de manufactura; uno que se llama Rafael mmm... o sea se me escapa el nombre o sea otros asesores de Cali y había una gente que estaban dando también un tema de BPM, y alguien dijo, ve él está haciendo un laboratorio, entonces como ellos eran asesores, se me arrimaron y me dijeron: ve hombre qué bien y ¿cómo vas? y yo, bien, ya voy en esta etapa y estamos empezando el tema del constructivo, y me dij:¿ quién te está asesorando?, pues no, la doctora Adíela Sánchez Arias, ahh de Bogotá; ¿cómo así?, y yo veía que la conocían, y me dijo,¿ será que nosotros podemos ir a ver?, y yo les dije:¿ por qué?. No, pues es que nosotros queremos aprender, es que esa señora es la propia aquí en este país, así me dijeron ellos, y yo ¡¡¡cómo!!! Pero entonces usted tiene que tener una billetera muy... porque es que esa señora es de las más costosas en este país, y yo le dije no, si eso no salió tan barato, pero... (risas) lo importante es que quede bien hecho; y me dijo si, si es que esa señora pues no le trabaja sino a las multinacionales; o sea esas son cosas que uno dice o sea son cosas de Dios, porque en su momento pues nadie, pues no muchos tenían la oportunidad de darse el lujo de que fueran asesorados de esa manera y todo para, para comenzar, o sea después de uno no saber nada, empecé a tener muy buenos o sea a tener muy buena escuela, a tener una escuela con esto. Y ahí se han dado las cosas; de ahí para adelante, yo pienso que el tema es... vuelvo y digo, el tema es

administración, eh... o sea si a uno le dicen cuáles son los secretos administración, creatividad, disciplina, constancia, creo que son las cosas más importantes...

R.C.: Muchas Gracias.