



Innovación llegó para quedarse

La innovación moderna es, ante todo, una manera de ser y una manera de aprender. Ejemplos del país. Especial de la revista Dinero.

Por Rafael Vesga*

La innovación no es un accidente, sino un proceso. Es algo que se administra, se mejora a lo largo del tiempo y se utiliza para lograr metas explícitas de crecimiento corporativo. Esta es la concepción moderna de la innovación, la que aplican las empresas de primer orden en el mundo, desde Microsoft hasta Procter & Gamble y BMW. Este mismo enfoque se está practicando en la actualidad en empresas colombianas como Alpina, Andercol, Proceplast y muchas otras, que ya tienen una tradición de aprendizaje sobre los procesos necesarios para concebir y lanzar productos innovadores al mercado. Ahora, se necesita que más empresas colombianas aprendan estas prácticas de innovación y que, a partir de ellas, apunten al logro de posiciones destacadas en los mercados globales.

La innovación es una "obligación de las empresas", como lo expresa una de las conclusiones centrales del World Economic Forum, realizado este año. En un mundo donde el acceso al conocimiento es abierto, los mercados son libres y hay cada vez más jugadores en la competencia, la capacidad para innovar en forma permanente es crítica para la supervivencia empresarial. Este número de la revista Dinero tiene como objetivo central contribuir a la comprensión de las prácticas de la innovación moderna y entender cómo se



están aplicando en nuestro país. Si aprendemos de los líderes, tanto en el ámbito internacional como dentro de Colombia, nuestras empresas podrán avanzar más rápido y enfrentar con mayor éxito sus retos.

Este proyecto se ha realizado como una alianza entre Dinero y la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Esta última aportó los modelos de innovación empresarial que viene desarrollando (en particular, en su trabajo con el profesor David Sutherland, del Georgia Institute of Technology). Los investigadores de Dinero hicieron suyos estos modelos y realizaron un recorrido por el país examinando casos de empresas colombianas que están avanzando en sus procesos de innovación. El resultado es una perspectiva única sobre la práctica de la innovación en Colombia y también en el plano internacional.

Logramos que algunas empresas globales de primer orden nos abrieran sus puertas para mostrarnos sus modelos de innovación. Así, de la mano de Wolfgang Christl, quien fue el primer director de la iniciativa de innovación en BMW, conocimos la forma como esta empresa, líder de innovación en la industria automotriz en el mundo, ejecuta estas estrategias. Por otro lado, nos involucramos en el modelo de innovación de Ideo junto con Tom Kelley, gerente de la empresa. Ideo es una firma estadounidense especializada en aplicar principios de diseño al desarrollo de soluciones de innovación, que tiene entre sus clientes empresas como Apple, Nokia, Intel, Samsung y también empresas de servicios como Marriott, Lufthansa y Bank of America, entre otras. Ideo es considerada una de las organizaciones más influyentes en el tema de innovación en el mundo en las últimas dos décadas.

Finalmente, participa también en este número Clayton Christensen, uno de los pensadores más influyentes en la actualidad sobre el problema de la innovación, quien explica a los lectores de Dinero la forma en que los principios de su modelo tienen vigencia en países en desarrollo.

El resultado es esta edición de la revista, en la que es posible visualizar tanto las mejores prácticas globales, como la forma en que las empresas colombianas están viviendo el tema en carne propia. Se puede ver que, si bien el promedio de las empresas colombianas puede estar lejos de los líderes mundiales en el tema, hay en el país empresas con sistemas sofisticados de innovación que están rindiendo resultados. Y también hay muchas empresas que están avanzando en el aprendizaje y han logrado conquistar mercados internacionales críticos a partir de sus proyectos



innovadores. Los empresarios colombianos son reconocidos por su creatividad y su iniciativa, dos requisitos de la innovación. A medida que avancemos en un modelo de innovación “a la colombiana”, nuestras empresas lograrán metas cada vez más ambiciosas. A la luz de los resultados que vemos en estas páginas, tenemos un camino importante para recorrer, pero hay múltiples razones para pensar que las empresas colombianas pueden enfrentar el desafío exitosamente.

Aprender a innovar

La idea de la innovación como algo fundamental en el desarrollo económico no es nueva. Como lo señala Irving Wladawsky-Berger, vicepresidente de estrategia en tecnología e innovación de IBM (página 54), la innovación ha estado asociada a los grandes saltos en el desarrollo económico, desde la revolución industrial hasta la revolución digital. Lo que es nuevo es la idea de que la innovación no ocurre accidentalmente, en intervalos largos, sino que es algo que se busca a voluntad y se programa para obtener resultados en forma continua. Es una capacidad que otorga una ventaja competitiva sostenible a una empresa.

En palabras de David Sutherland, profesor de Georgia Tech, “la innovación es la creación de un nuevo producto, servicio o modelo de negocio que arroja un resultado concreto e intencional, del cual una empresa deriva valor”. Esta definición tiene varias implicaciones. La innovación no se limita a los productos físicos, sino que también se aplica a los intangibles y a los servicios. Se puede ser tan innovador en el modelo de negocio, como en el propio producto. Por otra parte, la innovación no es un proceso individual, sino colectivo, pues solamente la organización como un todo es capaz de materializar sus resultados. No es un problema de genios, sino de buenos equipos. Ante todo, la innovación tiene que generar valor para el cliente y para la empresa: las ideas buenas que no generan valor pueden reflejar alta creatividad, pero no son innovaciones.

La innovación es algo que se puede aprender. Estadísticas generadas en Estados Unidos muestran cómo las empresas que desarrollan capacidades organizacionales en el terreno de la innovación obtienen mejores resultados que las demás. Las empresas que tienen las mejores prácticas en innovación tienen mejores resultados financieros y logran una mayor contribución de los productos innovadores a sus utilidades. Es una carrera en la cual quienes aprenden a innovar más pronto y logran sostener la innovación con un desempeño consistente, consolidan ventajas sustanciales en el mercado.



Estas ventajas se traducen, por ejemplo, en tiempos de desarrollo de idea a mercado cada vez más cortos, lo cual se refleja en la consolidación de un posicionamiento como innovador en la mente de los consumidores y en la posibilidad de cobrar precios mayores por sus productos (ver tabla 2).

Para innovar en forma sistemática, una empresa tiene que desarrollar tres plataformas de trabajo esenciales. Debe tener una plataforma para la observación del consumidor, para detectar necesidades latentes antes que sus competidores; una plataforma para la creatividad, que permite generar respuestas sorprendentes y efectivas para esas necesidades; y una plataforma para la captura de valor generado por estas propuestas (ver gráfico).

¿Quién es mi consumidor?

Un elemento crítico para innovar es entender al consumidor mejor y antes que la competencia. En realidad, la meta es entender estas necesidades antes de que el propio consumidor se dé cuenta de que las tiene. El atractivo de un producto innovador está, precisamente, en que lleva al consumidor a darse cuenta de que tiene una necesidad que nadie había entendido hasta el momento.

Para identificar estas necesidades, las empresas innovadoras se vuelven expertas en observar a los consumidores. La observación cuidadosa en la situación de consumo es necesaria. Otras técnicas de investigación de mercados, como las encuestas y los grupos de enfoque, tienen una utilidad limitada cuando se trata de obtener esta información. Con frecuencia, los propios consumidores no sabrían identificar sus necesidades insatisfechas si alguien les pregunta por ellas, pues están acostumbrados a manejar el problema como lo han hecho siempre. Las encuestas y los grupos de enfoque sirven para otros objetivos en la investigación de mercados, en particular, para ordenar preferencias sobre productos que ya se conocen.

Un producto como el Walkman, desarrollado por Sony, no habría llegado a ser realidad nunca si la empresa se hubiera limitado a preguntarle a la gente cómo le gustaría oír música. Fue a partir de la observación de la rutina de los consumidores y de entender que los tiempos muertos en el día (en el transporte público, en las esperas, en la calle) podrían llenarse escuchando música, que la empresa desató un proceso creativo que culminó en la producción de este aparato.



En Colombia, varias empresas vienen utilizando metodologías de observación del consumidor para desarrollar productos nuevos. Unilever, por ejemplo, ejecutó un detallado programa de observación de las amas de casa para el relanzamiento de su jabón Puro (página 98). La observación le permitió identificar con claridad cómo se relacionan las consumidoras con el jabón y entender cuáles atributos del producto son vistos como señales claves de calidad. Estos van desde el color (azul en Bogotá significa poder blanqueador, mientras que en la Costa ese significado le corresponde al blanco), hasta el tamaño y la consistencia (si es muy duro, maltrata las manos; si es muy blando, se deshace y desaparece la recompra).

Las metodologías de observación permiten capturar la información del consumidor en la circunstancia real de consumo. Esta es una ventaja sobre las encuestas y los grupos de enfoque, metodologías en las cuales se le pide al consumidor que ofrezca sus percepciones y opiniones, lejos del momento de consumo. Esto les introduce un sesgo a las respuestas, pues nada garantiza que recordará exactamente los pensamientos, sensaciones y comportamientos que tenía en el momento del consumo. También es posible que la persona sienta que debe dar una respuesta "correcta" al encuestador, en lugar de dar información verdadera sobre sus hábitos. Por ejemplo, pocas personas admitirían ante un encuestador que sus hábitos de higiene están por debajo de ciertos estándares. Esto implica que las investigaciones de mercado sobre productos como jabones y desodorantes deben tener en cuenta esta distorsión.

En este contexto, las metodologías etnográficas han adquirido una amplia vigencia. La etnografía es una metodología de investigación en ciencias sociales (y en especial en antropología) que parte del principio de que todo grupo social es un sistema cuyos componentes no pueden entenderse si se consideran separadamente. Es una metodología de inmersión que registra los patrones de comportamiento de las personas, sus costumbres y modos de vida. En un trabajo etnográfico, los investigadores acompañan a los individuos observados durante días, registrando su comportamiento, las expresiones de emoción, el lenguaje y las funciones que se cumplen en una cadena de acciones asociada a la búsqueda de un objetivo.

En mercadeo, las investigaciones etnográficas pueden aportar percepciones de gran importancia. La etnografía revela cómo las personas se relacionan con los productos y cómo los productos median en la relación entre las personas.



Si una empresa busca diferenciar su producto más allá de lo funcional y dotarlo de un significado emocional para el consumidor, le conviene estudiar las posibilidades que ofrece la etnografía. Pensemos por un momento en el iPod, el producto de Apple que permite guardar 10.000 o más canciones y tiene un tamaño mínimo que permite llevarlo a todas partes. El atractivo del iPod no es solamente su capacidad para realizar estas funciones. En realidad, su éxito se debe a que se ha convertido en símbolo de una cultura. Quienes poseen un iPod sienten que pertenecen a un grupo especial, por su forma de ver la vida. Cuando una empresa logra que sus productos despierten este tipo de sentimientos, está en camino de lograr un gran éxito de mercadeo.

Todo esto lleva a que los etnógrafos tengan una alta demanda en el mundo corporativo. En Colombia, empresas como Familia están utilizando los servicios de investigaciones etnográficas y están aplicando las lecciones aprendidas con ellos.

La rutina de la creatividad

Observar y entender las necesidades del consumidor es un buen principio. El siguiente paso es responder a esas necesidades con soluciones creativas.

Un buen ejemplo de éxito logrado a partir de creatividad y observación es el producto Keep the Change, lanzado por el Bank of America en 2005. Esta entidad aplicó una metodología de observación para entender mejor la forma como las madres con hijos pequeños utilizan los medios de pago en su rutina. Investigadores especializados acompañaron a madres de familia en sus actividades que implicaban pagos, incluyendo visitas a los supermercados, a los cajeros automáticos y otros.

De allí surgieron dos observaciones centrales. Por una parte, se identificó que, al llevar las cuentas del dinero que iban gastando a lo largo del día, estas personas no tenían en cuenta los centavos, sino que redondeaban la cifra hacia la siguiente unidad completa. Por ejemplo, si una de estas madres de familia gastaba US\$1,75 en una bebida, en sus cuentas mentales anotaba un gasto de US\$2. Por otra parte, se identificó también que las madres de familia sienten una gran angustia por no poder ahorrar.

Estas dos observaciones, que hacían parte de numerosos hallazgos en la investigación, fueron unidas mediante la creatividad de los diseñadores de productos en una idea ganadora. Se creó el nuevo producto financiero Keep the Change. Cuando un usuario del banco paga con su tarjeta Keep the



Change y la cuenta incluye centavos, el banco redondea el pago hacia el siguiente dólar. La diferencia se abona en la cuenta del usuario. De esta forma, el usuario ahorra permanentemente, casi sin enterarse. El producto ha sido un éxito rotundo.

Una empresa que busque la innovación debe trabajar rutinariamente con técnicas de creatividad. Las lluvias de ideas deben ser una práctica frecuente en la organización.

Metodologías de generación de soluciones creativas, como las técnicas Triz, desarrolladas por Genrich Altshuller, deben tener un status tan alto como los modelos matemáticos de simulación entre las herramientas de trabajo empleadas para el desarrollo de proyectos.

Por otra parte, la empresa debe mantener un ambiente laboral que reúna ciertas características especiales (ver recuadro). Es indispensable que todas las personas en la empresa sientan que pueden plantear sus ideas y que ellas van a ser seriamente consideradas y no serán sujetas a críticas inmediatamente. Como lo explica Tom Kelley, de Ideo (página 56), si se les pide a los trabajadores que se limiten a aportar ideas terminadas, capaces de soportar cualquier crítica, el flujo de ideas se reducirá al mínimo. Se requiere crear un ambiente en el cual los trabajadores sientan que es posible equivocarse, sin recibir un castigo fulminante. La creatividad y la innovación necesitan que la compañía adopte un sistema de aprendizaje basado en la prueba y el error, en el que se entiende que es necesario equivocarse para llegar a la solución acertada.

Capturar el valor

Las ideas creativas y basadas en percepciones penetrantes de las necesidades del consumidor no servirán de nada si la empresa no cuenta con unos procesos que permitan organizar las propuestas, escoger entre ellas y ejecutarlas de una forma sistemática.

Organizar una empresa para la innovación tiene grandes exigencias. En primer término, es necesario entender que el compromiso con la innovación debe salir de los niveles más altos en la estructura de gobierno de la empresa. Debe estar explícito en la misión de la compañía y ser un mandato de la junta directiva. La responsabilidad última sobre el cumplimiento del propósito de innovación debe recaer en el presidente de la empresa y debe reflejarse en la evaluación de cumplimiento de responsabilidades que se hace periódicamente a todos los miembros de la firma.



La experiencia de las empresas más innovadoras del mundo muestra que es necesario tener varios procesos de innovación funcionando simultáneamente. Aparte de los procesos de observación de necesidades del consumidor mencionados anteriormente, es necesario mantener una observación de la evolución de tecnologías emergentes que pueden afectar el negocio. Alpina, por ejemplo, mantiene una vigilancia permanente sobre el desarrollo de las tecnologías de pasteurización en el mundo. BMW conoce de cerca el estado de las tecnologías que afectan el comportamiento del pie humano bajo presión, desarrolladas por los fabricantes de zapatos deportivos como Nike, pues pueden ser utilizadas en el desarrollo de innovaciones en los pedales del automóvil.

Por otra parte, las empresas deben tener sistemas de “etapas y compuertas” (conocidos en inglés como stage gate) que permiten capturar las ideas innovadoras propuestas por los trabajadores de la compañía, seleccionar entre ellas y someterlas a un proceso de eliminación. Las ideas son asignadas a equipos de trabajo multidisciplinarios que desarrollan las investigaciones de mercados y las soluciones técnicas, presentan prototipos y hacen pruebas en etapas sucesivas, de acuerdo con un esquema definido por la empresa. A medida que los proyectos avanzan en las diferentes etapas, los menos promisorios son descartados, mientras que otros siguen avanzando hasta llegar a un lanzamiento final en el mercado. En Colombia, empresas como Alpina (página 72) y Andercol (página 104) tienen sistemas de administración de la innovación montados sobre estos principios. En el ámbito internacional, el sistema de innovación de BMW (página 64) es uno de los más destacados del mundo.

Estudios realizados en Estados Unidos, Europa y Japón muestran que las empresas que tienen los mejores desempeños en innovación son aquellas que realizan las primeras etapas del proceso en la forma más cuidadosa y logran identificar los proyectos de mayor potencial en las etapas más tempranas del proceso. Para manejar estos sistemas, es necesario desarrollar indicadores de innovación. Es a partir del seguimiento de los indicadores seleccionados que las empresas logran extraer los aprendizajes más importantes a lo largo del tiempo, para lograr el mejor funcionamiento de sus procesos de innovación.



Hacia adelante

Por encima de todo, cuando una empresa se involucra en un sistema de innovación, decide emprender un camino de aprendizaje organizacional que no tiene fin. Cada día que pasa, aprende algo nuevo acerca de sus consumidores, sus productos y sus tecnologías, y cada día logra convertir este nuevo conocimiento en diferenciación ante el consumidor, con mayor velocidad. Los principios son relativamente sencillos. Las grandes dificultades aparecen en la aplicación, pues es difícil lograr que todas las áreas de la empresa funcionen en forma coordinada para lograr los objetivos de una estrategia de innovación.

Una vez que una empresa entra en una rutina de innovación, los beneficios pueden ser extraordinarios. La creatividad de todos los empleados se desata y la colaboración se convierte en la norma. Los problemas y las limitaciones comienzan a ser vistos como oportunidades.

Para un país en desarrollo como Colombia, este último punto es fundamental. Las restricciones pueden convertirse en fuentes de innovación. Como lo señala Clayton Christensen, el origen del Toyota Production System, el innovador sistema de producción que convirtió a Toyota en una de las principales empresas automovilísticas del mundo, fue una restricción de recursos. Los ingenieros de Toyota decidieron que necesitaban reducir el espacio dedicado a los inventarios en las plantas, pues no tenían forma de obtener más espacio para expandirse, en un momento en que la economía de Japón todavía no se recuperaba de la guerra. Esta nueva forma de entender una restricción los llevó a crear un método de producción que transformó una industria global de tanta tradición como la automotriz.

Muchos de los ejemplos de innovación realizada por empresas colombianas que se mencionan en esta revista tienen un origen similar: la necesidad de superar restricciones asociadas al hecho de ser una empresa ubicada en Colombia. Numerosas empresas colombianas lo están logrando. Hace falta que estos ejemplos sean más conocidos y que las empresas intercambien sus experiencias, para alimentar el progreso de todos. La imitación de buenos ejemplos, en un esquema de colaboración, puede acelerar en forma sustancial el ritmo de progreso de las empresas de este país.



*Profesor, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

cec.uniandes.edu.co/innovación

Dinero.com ©2000.

Todos los derechos reservados.

.com
Dinero

PBX +57 (1) 2615346
Calle 13 No 63 – 38 Of. 101
Bogotá D.C. – Colombia.

Aussintech – Colombia
col.office@aussintech.com
www.aussintech.com

Fax +57 (1) 2621816
A.A. 356645
Bogotá D.C. - Colombia.

Australian Business Number (ABN) 16687706399

Copyright © *Aussintech* 2006. All rights reserved