

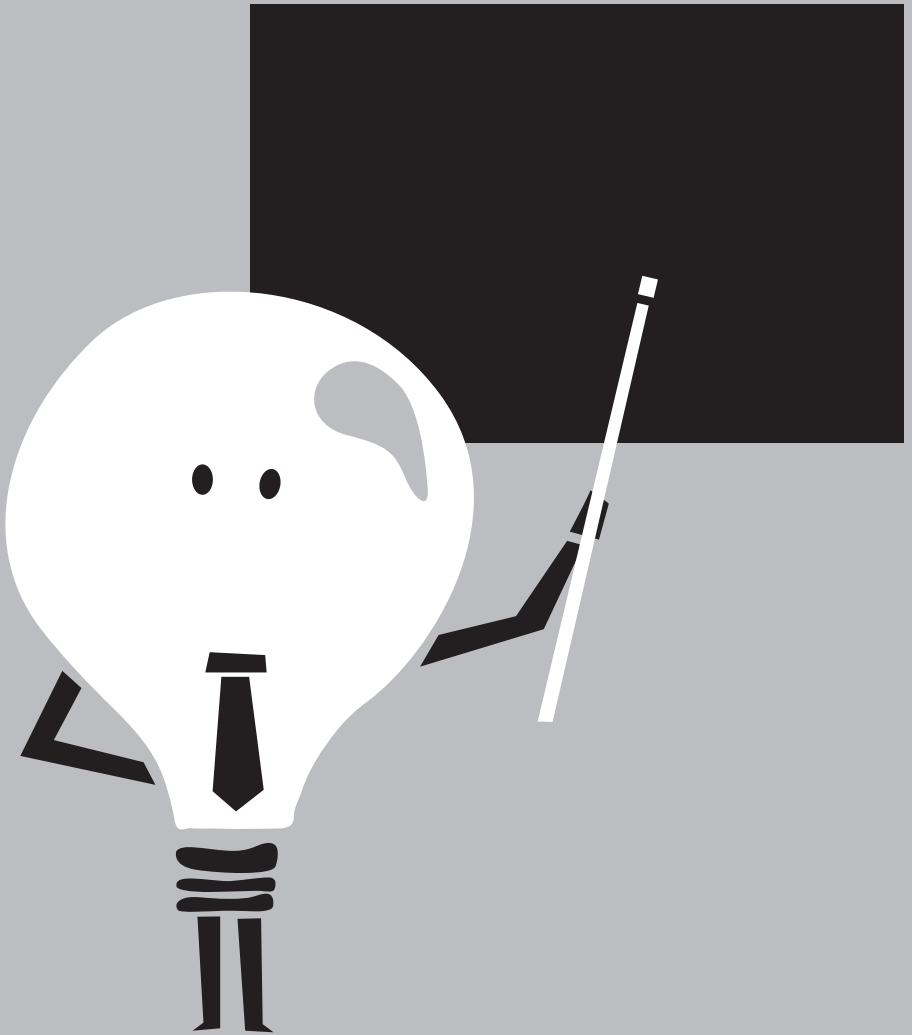
MARIO MORALES

CON ANGÉLICA LEÓN



ADIÓS A LOS MITOS DE LA INNOVACIÓN

Una guía práctica para innovar en América Latina



1

INTRODUCCIÓN

¿Por qué necesitan innovar las empresas de América Latina? ■

¿Qué significa innovación en la práctica? ■

¿Cuáles beneficios puede obtener mi empresa de la innovación? ■

¿Cómo se le puede vender la innovación a la alta gerencia de la empresa? ■

¿Puede una empresa desarrollar la capacidad para innovar sistemáticamente? ■



POR QUÉ NECESITAN INNOVAR LAS EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA?

El tema de la innovación viene tomando cada vez más importancia para los países, las empresas y las personas.

- Para los países, es un factor esencial en el desarrollo económico, la generación de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.
- Para las empresas, es una herramienta que les permite diferenciarse, tener una ventaja sobre sus competidores, aumentar las ventas, reducir los costos y atraer colaboradores talentosos.
- Para las personas, la innovación es una forma de superarse, de desarrollar su potencial y de mejorar su satisfacción en el trabajo. Hace que la vida no se convierta en una rutina, sino que siempre exista la posibilidad de hacer cosas nuevas, mejores y diferentes.

Sin embargo, no todas las regiones del mundo han asumido el reto de innovar con el mismo sentido de urgencia. América Latina, que representa nuestro entorno inmediato, muestra un rezago histórico en innovación, ciencia y tecnología, lo que la sitúa en una difícil posición para competir y mantenerse a la vanguardia en mercados cada vez más competitivos.¹

Basta con observar el avance a nivel global en los conocimientos y las metodologías para sistematizar la innovación, y al mismo tiempo, el retraso que existe en América Latina en torno a estas herramientas.

Si no hacemos algo al respecto, nuestros países y nuestras empresas van a seguir perdiendo competitividad, y pronto será demasiado tarde para reaccionar.

¹ “América Latina rezagada en innovación, ciencia y tecnología”, América Economía, 19 de octubre de 2012. <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/america-latina-rezagada-en-innovacion-ciencia-y-tecnologia>

La siguiente tabla nos muestra cómo se ubican diferentes países latinoamericanos en el ranking mundial en innovación según el **World Economic Forum**². Le invitamos a identificar la posición de su país, y a pensar por un momento qué están haciendo usted y su empresa para ser más innovadores.

Si nos adentramos en el análisis, las cifras son impactantes: sólo el 2^o% de la inversión mundial en investigación y desarrollo tiene lugar en los países latinoamericanos y caribeños. En conjunto, invierten menos que un solo país asiático: Corea del Sur.



Cuando hicimos la convocatoria en línea para conocer las inquietudes de la gente con respecto a la innovación, la primera pregunta no tardó en llegar:

¿Por qué necesita innovar mi empresa?

Luego de diez años de brindar consultoría en toda América Latina, en Innovare podemos afirmar que la mayoría de las empresas que inician procesos de innovación lo hace por alguna de las siguientes razones:

² The Global Competitiveness Index 2011-2012 © 2012 World Economic Forum

País	Posición en Innovación (de 142 países en total)
Brasil	35
Costa Rica	36
Chile	42
Panamá	54
México	55
Colombia	56
Guatemala	63
Uruguay	65
Trinidad y Tobago	76
Argentina	77
Guyana	87
Perú	89
Honduras	90
Ecuador	103
El Salvador	106
Bolivia	107
República Dominicana	109
Surinam	122
Paraguay	125
Venezuela	128
Nicaragua	129
Belice	131
Haití	139

- 1 La necesidad de diferenciarse de la competencia.
- 2 La presión o ambición de hacer crecer su negocio.
- 3 La necesidad de generar ideas radicales y de mayor impacto.
- 4 La necesidad de sobrevivir o de reinventar el modelo de negocios.
- 5 El deseo de gestionar o sistematizar la innovación.

Mientras exploramos cada una de estas necesidades de innovación en casos de América Latina, le invitamos a reflexionar sobre cuál se acerca más a la realidad de su empresa. ¡Adelante!

1. La necesidad de diferenciarse de la competencia

En 2011, una empresa dedicada a la compra de medios publicitarios en Centroamérica nos contactó porque su industria se había convertido en un “océano rojo”³. En palabras de sus propios ejecutivos, la oferta de servicios había caído en la categoría de commodity, es decir, servicios con muy poca diferenciación que dan paso a una guerra de precios entre los competidores.

Si a ello sumamos la crisis económica mundial, que tanto afectó a la industria publicitaria, no es de extrañar que los márgenes de la empresa se redujeran de forma dramática. Paralelamente, los clientes se mostraban más exigentes y demandaban mayores niveles de servicio a un menor precio, mientras que nuevos jugadores, como las agencias de publicidad, estaban empezando a ofrecer los mismos servicios.

Ante esta situación, la reacción de los ejecutivos fue contundente: **“Necesitamos reinventarnos. Evolucionamos o morimos”**.

La empresa inició entonces un proceso de innovación con el propósito de diferenciarse de la competencia, y encontrar nuevas oportunidades para volver a crecer de manera rentable.

3 Se utiliza “océano rojo” para referirse a una industria donde todas las empresas compiten por precio y terminan matándose unas a otras en una guerra sangrienta. El término se introdujo en el libro “La Estrategia Océano Azul” (2005), de los profesores W. Chan Kim y Renée Mauborgne.

Fue así como logró identificar un nuevo segmento de mercado (empresas medianas), en donde pudo ofrecer sus servicios a través de un modelo de negocios renovado, con márgenes de utilidades superiores a los de su mercado actual. La empresa también logró reinventar su negocio principal para ofrecer productos de mayor valor agregado a sus clientes.

Esta necesidad por diferenciarse, agregar valor y no caer en la trampa de la guerra de precios es constante en la mayoría de las industrias con las que hemos trabajado.

2. La presión o ambición de hacer crecer su negocio

En 2012, una empresa mexicana que se dedica a la producción y venta de cerámicas y loza sanitaria, nos buscó porque tenía la visión de que sus unidades de negocios vendieran un total de US\$700 millones para el año 2016.

En aquel momento, la empresa vendía alrededor de US\$500 millones con su portafolio de productos, lo que implicaba crecer US\$200 millones en los siguientes cuatro años.

El problema es que las ventas de la empresa crecían apenas al 4%. A ese ritmo, vendería aproximadamente US\$585 millones para el 2016.

La empresa no tenía en su portafolio ningún nuevo producto o negocio que pudiera contribuir a cerrar esa brecha de US\$115 millones, de manera que puso en marcha un proceso de innovación con un solo objetivo en mente: producir un portafolio de nuevos negocios para alcanzar sus metas de crecimiento.

Después de iniciar un proceso de búsqueda de oportunidades para crecer, esta compañía logró identificar cuatro nuevas plataformas⁴ o dominios de crecimiento en mercados adyacentes, con el potencial de contribuir con más de \$150 millones a las metas de ventas para los próximos años.

4 Una plataforma de crecimiento no es un producto aislado, sino una familia de productos que le permiten a la empresa extender sus capacidades a nuevos mercados para hacer crecer su negocio.

Al igual que esta empresa, muchas organizaciones ven la innovación como la herramienta que les va a permitir desarrollar nuevos productos, servicios y negocios para alcanzar sus metas de ventas, en mercados afectados por la crisis económica mundial, o porque su negocio principal ya no tiene muchas oportunidades de crecer.

3. La necesidad de generar ideas radicales y de mayor impacto

Un banco que opera en Colombia, Centroamérica y México había iniciado un programa para gestionar la innovación tres años antes de contactarnos.

La empresa contaba con un software para capturar y evaluar las ideas de los colaboradores, y estaba muy satisfecha al haber creado una cultura de innovación en donde todo el personal sentía que sus ideas tenían la oportunidad de ser escuchadas.

Gracias al software, se capturaban alrededor de 5 mil ideas al año de una población de 15 mil colaboradores distribuidos en 8 países. Sin embargo, la calidad de las ideas dejaba mucho que desear.

Lo que el banco realmente buscaba eran ideas radicales para impactar los resultados financieros del negocio, y lograr que un 5% de las utilidades de cada año proviniera de los proyectos de innovación.

El paso siguiente fue implementar metodologías de innovación avanzadas, con equipos multidisciplinarios de colaboradores para identificar y desarrollar ideas de mayor potencial. El resultado fue un aumento dramático en la calidad de las ideas y en su potencial para impactar en el negocio.

De forma similar, muchas empresas buscan la innovación cuando sus programas de mejora continua no producen las mejoras radicales que exige la estrategia de la empresa, o cuando lanzar extensiones de línea (nuevos colores o nuevos sabores) no es suficiente para alcanzar las metas de ventas.

En síntesis, cuando hacer más de lo mismo no genera los resultados diferentes que requiere el negocio.

4. La necesidad de sobrevivir o de reinventar el modelo de negocios

Hay casos en los que el nivel de cambio que enfrenta una organización es tan alto, que la única opción de sobrevivencia es reinventar el negocio. Así le sucedió a un periódico en Suramérica, que veía con mucha preocupación cómo otros periódicos alrededor del mundo estaban cerrando sus puertas ante la tendencia de los lectores de consumir las noticias por Internet.

Frente a estas circunstancias, los ejecutivos de la empresa veían en la innovación la herramienta que les permitiría reinventarse para evitar la crónica de una quiebra anunciada.

Luego de iniciar un proceso de innovación, este periódico diseñó una nueva estructura que le ha permitido bajar significativamente sus costos de operación, y creó un nuevo modelo de negocios basado en Internet para hacerle frente al “tsunami” que está azotando a su industria.

Con el ritmo acelerado de cambio que impera los negocios y en la sociedad, innovar se vuelve indispensable para mantener a las empresas relevantes. Industrias como la música, las agencias de viajes, los periódicos, las imprentas, las tarjetas de crédito, la televisión y la publicidad, entre muchas otras, se han visto en la necesidad de reinventarse ante la ola de cambios que producen las nuevas tecnologías.

5. El deseo de gestionar o sistematizar la innovación

Muchas compañías que son percibidas por el público como muy innovadoras y líderes en sus industrias, se nos han acercado para decirnos que desean sistematizar sus esfuerzos de innovación para ser más competitivas. Tal es el caso de un cliente que confesaba: “Nosotros innovamos, pero lo hacemos de forma desorganizada, al chispazo. Nos gustaría mejorar la tasa de éxito de nuestros proyectos”.

A pesar de que estas empresas ya poseen un historial de innovación, se muestran decididas a mejorar su desempeño y la intensidad con la que innovan. Los ejecutivos nos manifiestan sus inquietudes:

- “Deseamos tener una metodología que nos permita innovar de forma repetible, medible y escalable”.
- “No estamos satisfechos con el tiempo que tardamos en lanzar nuevos productos al mercado”.
- “Un porcentaje muy bajo de nuestras ventas viene de productos que lanzamos en los últimos tres años y queremos aumentarlo».
- “Deseamos tener herramientas para mejorar nuestro conocimiento del consumidor y para identificar más oportunidades de innovación”.
- “Aunque hemos innovado en algunos departamentos, como en Investigación y Desarrollo, buscamos que la innovación se vuelva parte de la cultura y el ADN de toda la organización”.



Luego de analizar los cinco casos anteriores, ¿con cuáles de estas necesidades se identifica usted y su empresa?

- La necesidad de diferenciarse de la competencia.
- La presión o ambición de hacer crecer su negocio.
- La necesidad de generar ideas radicales y de mayor impacto.
- La necesidad de sobrevivir o de reinventar el modelo de negocios.
- El deseo de gestionar o sistematizar la innovación.



Independientemente de la razón que justifique iniciar el viaje de la innovación, cada vez son más las empresas que ven la innovación como una de sus prioridades estratégicas.

La siguiente tabla le ayudará a diagnosticar, junto con su equipo de trabajo, el sentido de urgencia que debería mostrar su empresa por la innovación:

<p>Necesidad por diferenciarse de la competencia: ¿Es cada vez más difícil para su empresa diferenciar sus productos o servicios de los de la competencia? ¿Están los márgenes de su empresa deteriorándose porque sus competidores ofrecen los mismos productos o servicios a un precio más bajo?</p>	Baja	Media	Alta
<p>Deseo por crecer: ¿Tiene su empresa metas de crecimiento para los próximos 3 a 5 años que son muy difíciles de alcanzar con el portafolio actual de productos, servicios y negocios? ¿Ha dejado de crecer su negocio principal y necesita buscar nuevas oportunidades o espacios de crecimiento?</p>	Baja	Media	Alta
<p>La necesidad de generar ideas radicales y de mayor impacto: ¿Son las ideas de su empresa muy incrementales o de bajo impacto económico o estratégico? ¿Desea mejorar la calidad de sus ideas?</p>	Baja	Media	Alta
<p>Necesidad de sobrevivir: ¿Se están transformando las reglas del juego en su industria y usted necesita hacer algo realmente diferente para sobrevivir? ¿Se ha vuelto obsoleto el modelo de negocio de su empresa y necesita reinventarse para no morir?</p>	Baja	Media	Alta
<p>Deseo por sistematizar: ¿Siente que su empresa innova de forma inconsistente («al chispazo») y le gustaría sistematizar un proceso de innovación continua? ¿Son sus tiempos de desarrollo y lanzamiento de productos (<i>time to market</i>) muy altos?</p>	Baja	Media	Alta

Si usted ha marcado las casillas Media o Alta en uno o varios puntos, le recomendamos no darse el lujo de seguir postergando la innovación en su negocio.

¿QUÉ SIGNIFICA INNOVACIÓN EN LA PRÁCTICA?

Se ha encontrado que uno de los mayores obstáculos para implementar la innovación en una empresa es que cada persona tiene una idea muy diferente de lo que significa innovar.

Esto ocasiona que la innovación se convierta en algo místico e intangible, que a la gente le cuesta llevar al plano real. Sin una clara

definición, los esfuerzos por implementarla tienden a desenfocarse y a ser inconsistentes.

Por ese motivo, nos dimos a la tarea de recopilar algunos de los mitos más comunes sobre el tema. Aprender a reconocerlos y erradicarlos será clave en su objetivo de operacionalizar la innovación, y hacerla parte del trabajo diario de todas las personas que conforman la organización.

Mito #1:
Innovación es igual a creatividad

A menudo las personas confunden las palabras *innovación* y *creatividad*, asumiendo que son lo mismo. Examinemos la diferencia:

Creatividad significa pensar nuevas ideas.

Innovación significa implementar una nueva idea para crear valor.

Una persona puede ser muy *creativa*, es decir, tener muchas *ideas*, pero no ser *innovadora*. Para que una idea se convierta en innovación es necesario *hacerla realidad*, cambiar los procesos de trabajo, lanzar un nuevo producto al mercado antes que la competencia, llevar nuestros productos al consumidor por nuevos canales y obtener los beneficios de la idea.

Mito #2:
Innovación es igual a mejora continua

En general, se habla de tres grados de innovación: incremental, radical y transformacional.

- *Innovación incremental*: Se refiere a pequeños cambios que mejoran lo que ya existe. Es lo mismo que la mejora continua.
- *Innovación radical*: Se refiere a cambios significativos a lo que ya existe.
- *Innovación transformacional*: Se refiere a cambios que transforman completamente lo que ya existe.

En la siguiente tabla se muestran varios ejemplos para cada grado de innovación:

Grado de Innovación	Automóvil	Máquina de escribir	Ventas
Incremental	Un nuevo modelo de automóvil / Un nuevo sistema de frenado ABS vs tambor	Un nuevo modelo de máquina de escribir	Vender en las afueras de la ciudad en vez de en el centro / Incorporar nuevas rutas de venta
Radical	Automóvil híbrido propulsado por hidrógeno / electricidad	La máquina de escribir eléctrica	Vender usando distribuidores en vez de vendedores propios
Transformacional	Usar el automóvil en vez del caballo	Usar la computadora en vez de la máquina de escribir	Vender a través de Internet o medios electrónicos

Todos los grados de innovación son importantes. Las empresas deben aspirar a crear una cultura en donde cada colaborador busque pequeños problemas en su área de trabajo, y se sienta motivado a generar soluciones. Muchas veces las ideas más simples son las que producen los mejores resultados.

Las innovaciones radicales o transformacionales son más difíciles de alcanzar. Sin embargo, la práctica nos ha enseñado que son las que tienen el potencial de traer las mayores ventajas competitivas a las empresas.

Mito #3:
Innovación es lanzar nuevos productos

Tradicionalmente, las empresas entienden la innovación solamente como el desarrollo de nuevos productos, pero esta visión limita el alcance e impacto que se puede lograr.

En Innovare preferimos ver la innovación de forma más amplia y explorar los diferentes tipos que existen para beneficio de la empresa. Ya profundizaremos en este tema más adelante.

Mito #4:
Innovación es igual a tecnología

Cuando le contamos a la gente que trabajamos en innovación, por lo general la asocian con nuevas tecnologías: desarrollo de software o innovación tecnológica. Esto no es correcto. Si bien la innovación tecnológica es importante, no necesariamente debe tomarse como sinónimo de tecnologías de información y comunicación (TICs). Hay ideas muy simples que no requieren tecnologías informáticas para su implementación.



Para nosotros la innovación se puede resumir en la siguiente fórmula:



Esto significa que la innovación se consigue al identificar una oportunidad, al generar ideas creativas para aprovecharla, y finalmente, al implementar esas ideas para producir nuevo valor a la empresa.

El valor que produce una innovación puede ser económico o social. Al valor económico nosotros le llamamos “la caja registradora”. En una empresa con fines de lucro, si una innovación no hace sonar la caja registradora, no merece llamarse innovación.



“Si la innovación no hace sonar la caja registradora, no merece llamarse innovación.”

Usamos el signo de multiplicación porque si cualquiera de estos elementos es cero, el producto será cero. Es decir, sin oportunidad, sin creatividad o sin ejecución, no puede haber innovación.

Veamos el ejemplo de una innovación de la empresa Rethink en Chile.



<p>La oportunidad</p>	<p>Las uvas que Chile exportaba a Europa no llegaban en las mejores condiciones y tenían una corta vida útil en el supermercado. Como consecuencia, los consumidores opinaban que les gustaría un producto más fresco.</p>
<p>La idea creativa</p>	<p>SaviaGrapes creó un dispositivo que contiene un gel que simula la savia de las uvas. Este se pega al racimo en el momento de cortarlo y mantiene un flujo de nutrientes hacia las uvas, que les permite conservar su sabor, textura y calidad hasta por 90 días, como si todavía estuviera pegado a la planta. Así, la uva aumenta su valor comercial en los diferentes destinos.</p>
<p>¿Por qué es única y difícil de replicar?</p>	<p>SaviaGrapes es una idea que usa la biotecnología para retardar el proceso de descomposición de la uva una vez cortada, y la mantiene “viva” de forma orgánica y natural. Los fundadores tenían conocimiento en preservación de flores y lo aplicaron al campo de la conservación de frutas. La idea está protegida con una patente.</p>
<p>Creación de valor</p>	<p>En el 2008 Rethink logró que un inversionista corporativo invirtiera US\$1,5 millones en la empresa e introdujo a Savia Grapes en mercados como Estados Unidos, con autorización de la FDA (Food and Drug Administration). Otros países líderes en la materia, como Israel y Nueva Zelanda, están muy interesados en esta innovación.</p>

Siguiendo nuestra definición de innovación, podemos ver que los fundadores de Rethink primero encontraron una oportunidad, que podía resumirse en: “¿Cómo podemos extender la vida de la uva para que llegue fresca a los mercados internacionales?”

Luego generaron una idea creativa: simular la savia de las uvas para mantener viva la fruta mientras se transporta. Finalmente, implementaron su idea haciendo pruebas, diseñando un dispositivo que pudiera adherirse al racimo de uvas y comercializándolo en el mercado.

Un criterio clave al innovar es preguntarnos si lo que estamos haciendo realmente es único y difícil de replicar, porque de nada sirve innovar si no se puede «blindar» de la competencia.

¿Está su innovación blindada de la competencia?

Una vez trabajábamos con una cadena de supermercados y su Gerente de Innovación nos comentaba que uno de los productos más innovadores y de mayor venta ese año era una bebida en polvo con sabor a horchata.

Ese mismo año, tuvimos la oportunidad de preguntar a la empresa fabricante cómo se le había ocurrido la idea. Nos contaron que habían visto a un competidor lanzar el producto en un mercado pequeño y decidieron copiar la idea. Tras un breve análisis de factibilidad, en menos de tres meses habían lanzado el producto a toda Centroamérica.

La moraleja de esta historia es doble.

Primero, para el fabricante que triunfó: no vale la pena discutir si la idea vino de adentro o si se copió de otro mercado. Lo importante es quién supo comercializarla exitosamente para hacer sonar la caja registradora.

Segundo, para el fabricante que originalmente introdujo la idea de una bebida en polvo con sabor a horchata: de nada sirve innovar si uno no puede blindar su idea de ser copiada por la competencia.



Viajemos ahora a Brasil para ver cómo la empresa 24x7 Cultural innovó al utilizar un novedoso canal de distribución para vender libros.

<p>La oportunidad</p>	<p>La empresa 24x7 Cultural, una casa editorial en Brasil, deseaba incrementar la venta de libros y se preguntaba cuáles otras ocasiones de consumo podría crear para que la gente leyera más. La empresa vio la oportunidad de vender libros en lugares poco usuales para satisfacer a las personas que usualmente no visitan las librerías y buscan una distracción durante sus viajes.</p>
<p>La idea creativa</p>	<p>24x7 Cultural innovó al adaptar máquinas expendedoras de gaseosas para vender libros 24 horas al día, los 7 días a la semana, en las estaciones del metro. La mayoría de los libros cuestan menos de US\$2.30 e incluyen traducciones de Sherlock Holmes, Paulo Coelho, cursos de Excel e incluso un diccionario de matemática.</p>
<p>¿Por qué es única y difícil de replicar?</p>	<p>24x7 Cultural es la única empresa que vende libros a través de este novedoso canal de distribución. Para la mayoría de los competidores sería muy difícil vender libros con márgenes tan bajos. La empresa posee una ventaja competitiva, ya que al producir sus propios libros tiene grandes economías de escala.</p>
<p>Creación de valor</p>	<p>Esta empresa vende alrededor de 10 mil libros mensuales a través de más de 40 máquinas de libros, ubicadas en Sao Paulo y Rio de Janeiro, y está instalando más máquinas por todo Brasil.</p>

Como se puede extraer de este ejemplo, la innovación no necesariamente implica la creación de un nuevo producto. En 24x7 Cultural, el producto de la empresa era el mismo (libros), pero la empresa

innovó en un nuevo canal de distribución y en un nuevo momento de consumo, que le permitió aumentar las ventas de sus productos.

Algunas personas podrían argumentar que 24x7 Cultural no innovó, porque las máquinas para vender alimentos ya existían desde hace mucho tiempo. Nosotros insistimos en que sí lo hizo, porque nadie había usado esas máquinas para vender libros en Brasil, y 24x7 Cultural supo aprovecharlas para hacer sonar su caja registradora.

Muchos ejecutivos tienen la idea errónea de que innovar significa crear algo totalmente nuevo, que no exista en ninguna parte del mundo. Bajo esta premisa, para innovar uno tendría que descubrir la cura del cáncer, o inventar la próxima Viagra.

Este enfoque convierte la innovación en algo misterioso y muy difícil de alcanzar para las empresas, e ignora que muchas veces la innovación también puede consistir en copiar ideas que ya existen en otros mercados y adaptarlas al mercado actual, como fue el caso de la bebida de horchata.

Por eso, en Innovare recomendamos utilizar criterios más amplios. Un ejemplo es la siguiente guía práctica o checklist, que ayuda a identificar si una idea es innovadora.

¿Es algo nuevo y diferente que le produce valor al cliente o a la empresa?	<input type="checkbox"/>
¿Sorprende al cliente y cambia sus expectativas sobre lo que es posible?	<input type="checkbox"/>
¿Permite obtener una ventaja competitiva?	<input type="checkbox"/>
¿Le da mayor valor a la marca?	<input type="checkbox"/>
¿Aumenta la lealtad del cliente?	<input type="checkbox"/>
¿Rompe paradigmas o cuestiona el status quo?	<input type="checkbox"/>
¿Está blindado a ser copiado por la competencia?	<input type="checkbox"/>
¿Está alineado con la estrategia de la empresa?	<input type="checkbox"/>
¿Aumenta las ventas o reduce los costos de la empresa (rentabilidad)?	<input type="checkbox"/>
¿Es sostenible con el medio ambiente o tiene un impacto social positivo?	<input type="checkbox"/>

Entonces, ¿en dónde se puede innovar?

Retomando lo dicho en el mito #3, innovar no se trata únicamente de desarrollar nuevos productos. Esta idea equivale a pintar un cuadro usando un solo color. A nosotros nos gusta pensar en la innovación de una forma más amplia y atractiva, casi como un arcoíris.

El arcoíris de la innovación, por tanto, considera 12 colores o tipos diferentes de innovación que se clasifican en categorías. Las categorías y sus respectivos tipos de innovaciones son:

Categoría de innovación	Tipo de innovación	Lo que significa
Nuevas formas de producir	Procesos	Una nueva forma de hacer un proceso que lo hace más rápido, más barato o más efectivo.
	Tecnologías	Una nueva tecnología que permite mejorar los procesos o productos de la empresa. Incluye las tecnologías de la información (TICs).
Nuevas propuestas de valor	Productos	Un nuevo producto que el mercado nunca ha visto antes.
	Servicios	Un nuevo servicio que el mercado nunca ha visto antes.
	Marcas	Una nueva forma de agregar o expandir el valor de las marcas de la empresa.
Nuevas formas de entregar	Canales de distribución	Una nueva forma de hacer llegar los productos o servicios a los clientes.
	Canales de comunicación	Una nueva forma de comunicarse con los clientes, aliados o empleados.
	Ocasiones de consumo	Crear un nuevo momento o lugar en que se consume el producto o servicio. Por ejemplo, para un alimento, venderlo al desayuno cuando antes solo se vendía para el almuerzo.

Nuevos clientes y experiencias	Segmentos	Alcanzar a un nuevo cliente con los productos o servicios actuales.
	Experiencias	Una nueva forma de hacerle ver, probar y sentir el producto o servicio a los clientes.
Nuevos modelos de negocios	Modelos de negocios	Una nueva forma de definir precios, de cobrar o de hacer dinero.
	Aliados estratégicos	Una alianza estratégica con otra empresa que permite ofrecer al mercado algo nuevo que ninguna empresa podría hacer por sí misma.

Toda empresa debe definir primero en cuál tipo de innovación enfocará sus esfuerzos. A medida que avancemos en el libro, daremos más detalles sobre cómo emplear esta clasificación.

¿Aún no sabe si necesita innovar? Aplique la siguiente prueba ácida

Todas las empresas tienen retos para alcanzar sus metas de negocios.

Si los ejecutivos de su empresa saben perfectamente qué hacer para solucionar esos retos de negocios, entonces su empresa no necesita innovar. Tan solo debe aplicar la solución que ha sido exitosa en el pasado o en otra industria en la que los ejecutivos han tenido experiencia.

Cuando usted tiene la certeza de que su mercado no cambiará en los próximos años, o su organización está trabajando a máxima capacidad para satisfacer una enorme demanda, tampoco es necesario innovar.⁵

Por el contrario, si su equipo siente que hacer más de lo mismo no le permitirá alcanzar la meta o resultados que anda buscando, o

⁵ Para conocer más situaciones donde no se recomienda innovar, le sugerimos visitar el siguiente enlace: <http://www.innovationmanagement.se/2012/04/24/21-situations-when-you-should-not-innovate>

que está atorado con un problema al cual no le encuentra solución, entonces su empresa necesita innovar.

Una empresa que disfruta por tiempo suficiente las mieles del éxito, difícilmente estará pensando en innovar... por ahora. Sin embargo, en un mundo que cambia de forma impredecible y dramática, donde la vida útil de los productos y las estrategias competitivas se acorta día con día, donde los límites de las industrias se están borrando y las nuevas tecnologías cambian las reglas del juego constantemente, no le recomendamos permanecer mucho tiempo en la zona de confort.

De acuerdo con nuestra experiencia, las empresas y personas que han tenido éxito tienden a estancarse, y cuando se sienten cómodas, les empieza a disgustar el cambio. El paso inevitable es caer en complacencia, o dicho de otro modo, "dormirse en los laureles". Y ahí es cuando siempre aparecerá alguien más rápido, más ágil o con más ambición para ver la oportunidad de hacer las cosas de modo diferente.

Lo hemos visto repetirse industria tras industria, empresa tras empresa, cuando llega el momento en que el CEO despierta y se da cuenta de que un competidor con más hambre le ha robado sus clientes.

¿CUÁLES BENEFICIOS PUEDE OBTENER MI EMPRESA DE LA INNOVACIÓN?

Con el propósito de inspirarle a iniciar su viaje de la innovación y ayudarlo a visualizar los beneficios que puede obtener con ella, analicemos el caso de Natura, una de las empresas más innovadoras de América Latina.

Natura es un fabricante de origen brasileño, pionero en el sector de los cosméticos, fragancias y productos de higiene personal, con operaciones en siete países de América Latina y en Francia.

Los líderes de esta empresa han hecho de la innovación una de sus prioridades estratégicas, tal como lo expresan en su visión de la innovación:



En nuestra esencia se encuentra la búsqueda continua de mejoras. Nosotros creemos que al perseguir constantemente la innovación, promoveremos el desarrollo de los individuos, nuestra organización y la sociedad. Creemos en un concepto amplio de la innovación, donde esta permea todas las áreas del negocio, nuestra ciencia y tecnología, nuestros conceptos y productos nuevos, nuestras estrategias de negocio, nuestros sistemas de administración y relaciones externas”.



Natura ha creado una visión compartida sobre la innovación, a lo largo y ancho de la compañía, y ha diseñado una infraestructura organizacional adaptada a dicho objetivo. Esa visión contribuye a que la innovación sea una prioridad alta para cada empleado y para su cadena de abastecimiento, incluyendo grupos de productores rurales.

Así, Natura se transformó en uno de los mayores inversionistas en investigación y desarrollo de Brasil, contribuyendo a realizar innovaciones muy rentables en el uso de recursos naturales, por nombrar un ejemplo.

La innovación le ha permitido a Natura hacer crecer sus ventas durante los últimos cinco años a una tasa anual de 73%, un crecimiento con el que muchas empresas de la región (y el mundo) apenas se atreven a soñar.

A continuación le mostramos algunos indicadores clave de la innovación en Natura, donde destaca que el 67.2% de las ventas proviene de productos lanzados en los últimos dos años⁶. ¡Simplemente asombroso!

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Índice de innovación (*)	56.8%	68.8%	67.6%	65.7%	64.8%	67.2%
Productos lanzados	183	123	113	191	168	104
Inversión en innovación (% de las ventas)	2.9%	2.8%	2.6%	2.8%	2.7%	2.5%

(*) Ventas provenientes de productos lanzados en los últimos dos años

Estos resultados son clara evidencia de la gente y los procesos que Natura ha puesto en marcha para garantizar que las innovaciones no sean producto del azar. Más bien, son el resultado de un enfoque sistemático y disciplinado, que involucra mentes creativas y talentosas (dentro y fuera de la empresa), y procesos gerenciales para su gestión.

En resumen, una empresa que ha sistematizado la innovación tendrá mayores niveles de crecimiento y contará con una ventaja competitiva sobre sus rivales. Sus clientes serán más leales, atraerá gente más talentosa a la empresa, así como mejores proveedores y aliados estratégicos con quienes hacer negocios. Tendrá una cultura que promueva la adaptación constante al cambio, y la velocidad para aprovechar las oportunidades.

¿Se atreve usted a iniciar el viaje de la innovación en su empresa?

6 Informe anual a los accionistas de Natura correspondiente a 2012: http://natura.infoinvest.com.br/enu/4234/Citi_AnnualLatinAmericaConference_March_2012_v1.pdf

COMO SE LE PUEDE VENDER LA INNOVACION A LA ALTA GERENCIA DE LA EMPRESA?

La mayoría de los directivos actuales comprende que la empresa que no innova se queda rezagada en un abrir y cerrar de ojos. Además, la crisis económica nos hizo recordar lo importante que es innovar para asegurar la supervivencia del negocio.

No obstante, muy pocos ejecutivos saben cómo ponerla en práctica, o no la tienen dentro de sus prioridades. Es nuestro pan de cada día recibir inquietudes de colaboradores que reflejan esta situación: “Yo sé que la innovación es importante para la competitividad y la supervivencia de mi empresa, pero, ¿cómo le vendo la idea al Gerente General?”

Desarrollar una capacidad sostenible de innovación continua tiene que ser forzosamente un proceso liderado por el más alto nivel de la empresa. Sin el involucramiento y el compromiso total de la alta gerencia, no hay posibilidad de que la empresa adquiera la capacidad de innovar con el ritmo y la consistencia que los tiempos demandan.

Por lo tanto, para vender la innovación a la alta gerencia le recomendamos utilizar un lenguaje que sea música para sus oídos: los números.

A continuación, le presentamos una plantilla de correo electrónico que sin duda le será de mucha utilidad para que la Gerencia General de su empresa decida abordar el tren de la innovación:

New Message

To: Gerencia General

Cc:

Subject: Necesidad de innovación

Estimado jefe:

Debido a la presión que tenemos de: [seleccione la(s) que aplique(n)]

- Hacer crecer nuestras ventas
- Diferenciarnos de la competencia para mejorar nuestros márgenes
- Satisfacer a clientes más demandantes y menos leales
- Adaptarnos a cambios en el entorno y nuevas tecnologías
- Transformar la lentitud y resistencia al cambio de nuestra cultura organizacional
- Innovar de forma sistemática, en vez de "al chispazo"
- Reinventar nuestro modelo de negocios para poder sobrevivir

Nos va a ser muy difícil alcanzar nuestra meta de ventas para el año 20XX y tendremos una brecha de US\$_____.

Por lo tanto, necesitamos hacer algo diferente, algo que no sea más de lo mismo. Propongo iniciar un programa de innovación que nos permita: [seleccione la(s) que aplique(n)]

- Hacer crecer las ventas
- Diferenciar nuestros productos de la competencia
- Mejorar los márgenes y rentabilidad de la empresa
- Aumentar la lealtad de nuestros clientes
- Disminuir los costos para ser más eficientes
- Sobrevivir
- Otro: _____

Esto nos llevará a obtener los siguientes resultados: [agregue una meta]

- Incremento de Ventas US\$ _____.
- Reducción de Costos US\$ _____.
- Rentabilidad _____ %

Para lograrlo, debemos invertir en proyectos que nos permitan innovar en las siguientes áreas: [seleccione la(s) que aplique (n)]

- Nuevos procesos y tecnologías
- Nuevos productos y servicios
- Nuevas estrategias comerciales
- Nuevos canales de distribución y comunicación
- Nuevos segmentos u ocasiones de consumo
- Nuevas estrategias competitivas o modelos de negocios

Atentamente,

Alguien que desea hacer nuestra empresa más rentable y competitiva.

Adjunto: Capítulo 1 del libro Adiós a los mitos de la innovación: Una guía práctica para innovar en América Latina

¿PUEDE UNA EMPRESA DESARROLLAR LA CAPACIDAD PARA INNOVAR SISTEMÁTICAMENTE?

Desde nuestro punto de vista, el dilema de las empresas no es si innovar o no innovar. El verdadero reto es cómo innovar más rápido que la competencia; cómo lograr que la innovación sea un proceso sistemático, en lugar de un acto de azar; una chispa que salta de vez en cuando en la mente del dueño o un gerente visionario, o un esfuerzo heroico de alguna persona.

Si estas personas se van de la empresa, la innovación tiende a decaer. Es decir, la innovación todavía no es una capacidad que se gestiona y sistematiza para mejorar la ventaja competitiva.

De ahí que resulte imperativo asumir la innovación como un proceso crítico de negocios, al igual que las ventas, las finanzas o los recursos humanos, que puede ser planificado, gestionado y medido.

Para desarrollar esa capacidad, y que, además, sea sostenible en el tiempo, hay siete elementos que usted debe tomar en cuenta. Estos son:

- Estrategia
- Procesos
- Métricas
- Estructura
- Talento
- Cultura
- Implementación

Veamos cada uno de estos elementos en mayor detalle y cómo este libro le ayudará a definirlos para su empresa.

Capítulo 2 Estrategia

Muchas empresas se lanzan a innovar sin tener una visión clara de cómo la innovación les ayudará a mejorar su ventaja competitiva.

Para que realmente sea efectiva, la innovación debe alinearse con los objetivos estratégicos de la organización. No se trata de innovar por

innovar, si no de innovar para aumentar las ventas o reducir los costos de la empresa. En resumen, mejorar la rentabilidad.

Antes de iniciar un proceso de innovación se debe definir muy concreta y operativamente qué va a significar la innovación para la empresa y en dónde se desea innovar.

Muy pocos libros explican cómo plantear una estrategia de innovación efectiva, de manera que en el capítulo 2 facilitaremos una guía práctica y numerosos ejemplos de cómo lo han hecho empresas de diferentes industrias en América Latina.

Capítulo 3 Procesos

Así como las empresas tienen procesos para las ventas, las finanzas y las compras, igualmente deben tener procesos para la innovación. El objetivo es reducir el tiempo que transcurre entre el momento en que a alguien se le ocurre una buena idea, y cuando ésta se implementa y comercializa para convertirse en dinero.

También hay que dotar a la gente con herramientas prácticas para que puedan innovar en su trabajo diario, organizadas alrededor de las etapas básicas del proceso de innovación.

Si lo anterior le parece muy complicado, no se preocupe, que en el capítulo 3 le mostraremos paso a paso los procesos y herramientas que utilizan las empresas de América Latina para innovar.

Capítulo 4 Métricas

Hemos dicho que si al final del día la innovación no hace sonar la caja registradora, entonces no estamos innovando. Por eso es indispensable definir métricas que permitan evaluar si el proceso de innovación está dando resultados.

Existe una amplia variedad de métricas a disposición de las empresas; lo importante es que les brinden información relevante para mejorar el desempeño de su programa de innovación. Todo esto lo

abordaremos con detalle en el capítulo 4, incluyendo ejemplos de métricas que utilizan varias empresas en la región.

Capítulo 5 Estructura

Si la innovación ha sido definida como una prioridad estratégica, es indispensable crear una estructura la haga sostenible en el tiempo. Esta estructura será el “puente” para que las ideas no se pierdan y entren al proceso de innovación.

Debe existir alguien en la empresa que dedique un porcentaje de su tiempo a coordinar la innovación, así como líderes o guías en cada área que promuevan la generación de ideas y ayuden a implementar los proyectos. Sin esta estructura, será muy difícil que la innovación se vuelva parte de la organización.

En el capítulo 5, usted aprenderá cómo diseñar una estructura de innovación, y los roles que debe considerar. También tendrá acceso a casos reales de empresas de América Latina que se han organizado para apoyar sus esfuerzos de innovación.

Capítulo 6 Talento

Las empresas no innovan; innovan las personas. Por ello, es indispensable capacitar y desarrollar en el personal las competencias de la creatividad y la innovación.

En el capítulo 6 discutiremos si los innovadores nacen o se hacen, y qué puede hacer una persona para mejorar su capacidad de generar ideas creativas que germinen en innovación.

Capítulo 7 Cultura

Aunque su empresa cuente con el mejor proceso de innovación del mundo, éste no funcionará si usted no desarrolla una cultura de innovación que lo apoye.

Recuerde que la innovación lleva un riesgo implícito, de modo que su empresa requiere de una cultura que fomente el emprendedurismo, la experimentación y el correr riesgos inteligentes.

El capítulo 7 contiene los elementos clave para crear una cultura innovadora, y un análisis de los principales obstáculos que enfrentamos en las culturas empresariales de América Latina para innovar.

Capítulo 8 Implementación

De acuerdo con nuestra experiencia, uno de los principales retos de las empresas cuando inician el viaje de la innovación es la ejecución. A pensar de tener muchas ideas, les cuesta hacerlas realidad.

La mayoría de los ejecutivos están atrapados en el día a día, en las reuniones, en contestar correos, y no tienen tiempo para dedicarle a los proyectos de innovación.

El capítulo 8 le dará luz sobre el tema de la implementación de las ideas y algunos consejos para que esta etapa no se convierta en impedimento para hacer que la innovación suceda en su empresa.

Capítulo 9 Tendencias de la innovación

¿Desea saber más? ¿Se pregunta cuál es el futuro de la innovación?

Para las almas curiosas hemos preparado el capítulo 9, con las tendencias más relevantes en materia de innovación y cómo se están empezando a manifestar en América Latina.



El gráfico adjunto muestra cómo hemos organizado los capítulos según el orden sugerido para implementar la innovación en una empresa.



El primer paso es definir la estrategia de innovación, de manera que su empresa tenga claro dónde desea innovar. Luego, se definen los procesos de innovación que le ayudarán a lograr sus metas y las métricas que usará para evaluar los resultados del proceso.

Finalmente, usted debe desarrollar los habilitadores de la innovación (estructura, competencias y cultura), que darán apoyo a los procesos. El capítulo de tendencias le ayudará a mejorar la gestión de su proceso de innovación, una vez que su empresa haya madurado en su capacidad para innovar.

Si ya ha decidido iniciar el viaje de la innovación en su empresa, ¡felicidades! Este libro está pensado como una guía práctica para aprender e inspirarse, aprovechando la experiencia de quienes han tomado la delantera en la región.

Le advertimos, eso sí, que este es un viaje hacia lo desconocido, con la posibilidad de obtener grandes triunfos, como algunos tropiezos. La mayor motivación reside al final del camino, en la 'X' que marca el tesoro, donde no solo podrá transformar positivamente su empresa, sino también la vida de millones de personas a través de la innovación.

Resumen del capítulo

El tema de la innovación está tomando cada vez más importancia alrededor del mundo para los países, las empresas y las personas. En un planeta que enfrenta cambios acelerados en la economía, los mercados, las preferencias del cliente y las nuevas tecnologías, la innovación se ha convertido en una necesidad de las empresas para mantenerse a la vanguardia.

Las razones que llevan a una empresa a iniciar un proceso de innovación son primordialmente cinco:

1. La necesidad de diferenciarse de la competencia.
2. La presión o ambición de hacer crecer su negocio.
3. La necesidad de generar ideas radicales y de mayor impacto.
4. La necesidad de sobrevivir o de reinventar el modelo de negocios.
5. El deseo de gestionar o sistematizar la innovación.

La innovación consiste en implementar una idea que crea valor. Esta definición se puede resumir en la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{c}
 \text{INNOVACIÓN} \\
 = \\
 \text{Oportunidad} \\
 \times \\
 \text{Creatividad} \\
 \times \\
 \text{Ejecución} \\
 = \\
 \text{Nuevo Valor}
 \end{array}$$

El primer paso es identificar una oportunidad. Luego se generan ideas creativas que permitan aprovecharla y, finalmente, se implementan esas ideas para producirle nuevo valor a la empresa. Si la innovación no produce valor (económico o social), no podemos llamarle innovación.

Si usted desea implementar un programa de innovación exitoso en su empresa, debe contar desde el inicio con el compromiso incondicional de la alta gerencia. Adicionalmente, considere los siguientes siete elementos clave para desarrollar la capacidad de innovar de manera sostenible en el tiempo:

- Estrategia
- Procesos
- Métricas
- Estructura
- Talento
- Cultura
- Implementación

Guía para la acción

- Identifique las razones por las cuales su empresa necesita innovar y preséntelas al Gerente General de su empresa la próxima semana.
- Reúname con un equipo de su empresa o departamento y escriba cómo van a definir qué es innovación. Apruebe esta definición y póngala a circular entre todo el personal.
- Haga un inventario de las innovaciones que su empresa ha realizado en los últimos tres años y clasifíquelas en los 12 tipos de innovaciones del arcoíris de la innovación. Luego pregúntese, ¿estamos usando todos los colores del arcoíris? ¿Tenemos una clara estrategia de innovación?
- Si su empresa no cuenta con un programa formal de innovación, reúname con el gerente y pregúntele si la innovación es una prioridad para su empresa. Si no es una prioridad, discuta por qué. Si es una prioridad, discutan qué van a hacer para iniciar un programa de innovación.