

Cómo Sistematizar la Innovación en su Empresa

Por Mario Morales, Consultor en Innovación y Estrategia, Innovare

www.quieroinnovar.com

Hoy no es necesario convencer a nadie sobre la importancia de la innovación. La mayoría de los gerentes comprende que en un mundo donde el cambio no solo es constante sino que se acelera, la empresa que deje de innovar se quedará atrás de sus competidores. Adicionalmente, la crisis económica que estamos viviendo nos ha hecho recordar lo importante que es innovar para asegurar la supervivencia de nuestras empresas. Sin embargo, a pesar que la mayoría de los gerentes reconoce que la innovación es algo importante, muy pocos saben cómo ponerla en práctica o la tienen dentro de sus primeras prioridades.

En mi opinión, el dilema no es si innovar o no innovar, pues la mayoría de las empresas innovan en mayor o menor grado. El reto hoy es cómo hacemos para innovar más rápido y sistemáticamente. De acuerdo con mi experiencia, la mayoría de las empresas en América Latina innovan “al chispazo”. Es decir, la innovación es prácticamente un acto al azar, una chispa que salta de vez en cuando en la mente de ciertas personas, ya sea el dueño de la empresa o un gerente visionario. Si estas personas se van de la empresa la innovación desaparece. Es decir la innovación no es una capacidad que se gestiona y sistematiza en la empresa para mejorar la ventaja competitiva.

Ya hay algunas empresas líderes que ven 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. Afortunadamente, las prácticas y los sistemas para implementar la innovación como una capacidad clave en la

empresa existen. A continuación explico cómo implementar un programa de innovación en su empresa, independientemente del tamaño que tenga su empresa.



Alinee la innovación con la estrategia de la empresa

Muchas empresas se lanzan a innovar sin tener una visión clara de cómo la innovación les va a ayudar a mejorar su ventaja competitiva. La mayoría de estos esfuerzos son vistos por el personal como “una moda pasajera” y terminan convirtiéndose en el “sabor del mes”. Para que realmente sea efectiva, la innovación debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa. 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.

Muchas empresas se pierden en la innovación por no tener una estrategia de innovación clara. Entonces empiezan queriendo innovar en todo y terminan innovando en nada. Antes de iniciar un proceso de innovación se debe definir

muy concreta y operativamente qué va a significar la innovación para la empresa. Es muy diferente innovar en una empresa de alimentos, en un banco o en una empresa de comunicaciones, por lo que cada organización debe definir qué significa innovar en su industria.

Antes de iniciar cualquier esfuerzo de innovación es importante definir cuántos recursos está la empresa dispuesta a invertir en innovación (presupuesto de innovación) y calcular cuál puede ser el retorno de esa inversión. Al final, como me decía el gerente de un banco que implementó un programa de innovación en Centroamérica, “hay que ver la innovación como un negocio en sí mismo”.



Obtenga el compromiso del equipo directivo

Como cualquier cambio que se quiera realizar en una empresa, aquello que no tiene el compromiso de la alta gerencia no va a funcionar. Suena obvio decirlo, sin embargo he notado una diferencia dramática en los programas de innovación que son iniciados y apoyados por el Gerente General, de aquellos que son impulsados únicamente por un área funcional. Si la alta gerencia no cree en la innovación, esa actitud va a permear a toda la organización. Al final, la pasión por la innovación es algo que no se puede simular. O se tiene o no se tiene. O la innovación está en sus prioridades o no la está. Al final, no vamos a engañar a nadie, la gente observará cuánto tiempo le dedica el equipo gerencial a la innovación.

Una medida muy concreta que he visto implementar a los Gerentes Generales para que la organización le dé importancia a la innovación es incorporarla como uno de los criterios utilizados para la evaluación y la compensación de los ejecutivos. Cuando esto sucede, inmediatamente todo el mundo le empieza a prestar atención a la innovación.

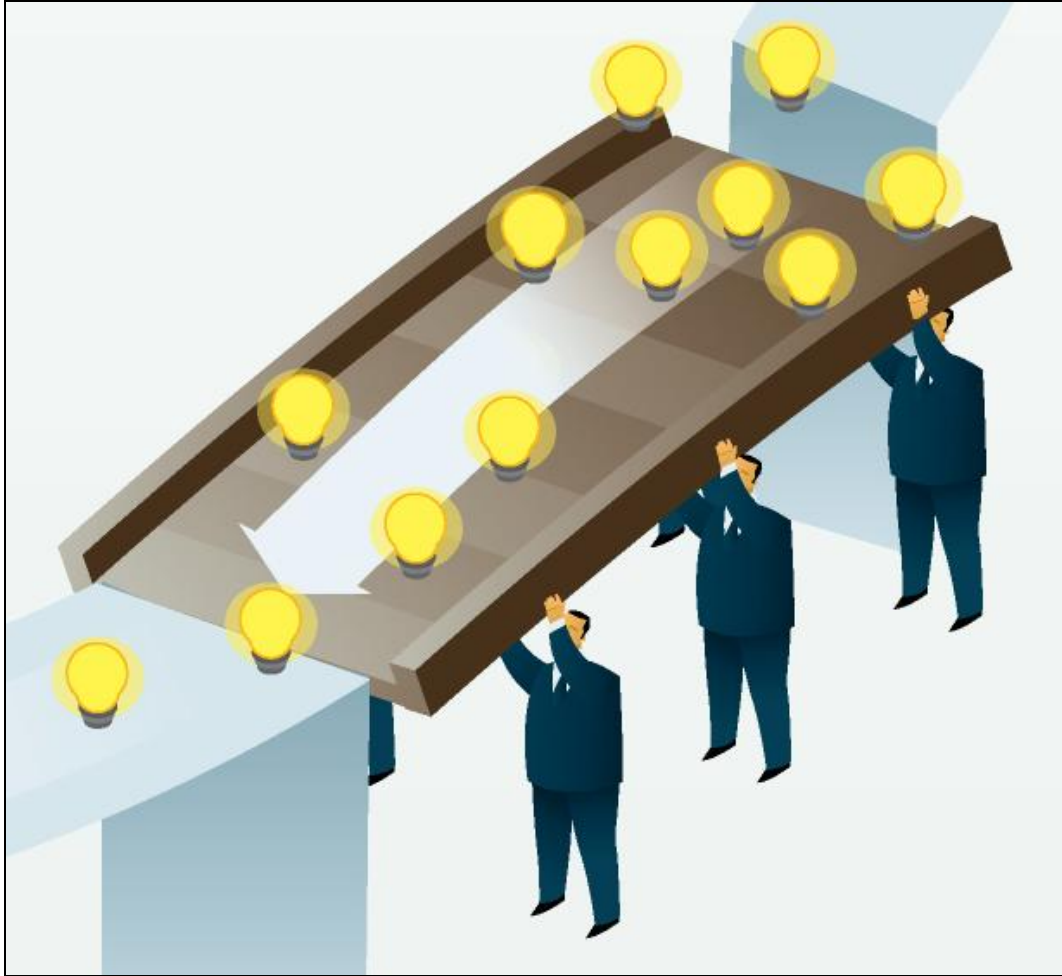


Desarrolle un plan de comunicación, capacitación e incentivos

Una vez que tenemos claro el enfoque que queremos darle a la innovación en la empresa y que contamos con el compromiso del equipo directivo, es necesario comunicarle nuestros planes al resto de la organización. Los colaboradores necesitan saber por qué es importante la innovación y qué se espera de ellos para que el programa de innovación de la empresa sea un éxito. De acuerdo con mi experiencia, la mayoría de la gente se entusiasma con el tema de la innovación pero lo que siempre dicen es: 1) “yo quiero innovar, pero no sé cómo hacerlo” y 2) ¿Qué gano yo si le doy una buena idea a la empresa? Es por esto que es muy importante capacitar a la gente en innovación y creatividad y ofrecerle incentivos, tanto intrínsecos como extrínsecos, para que estén motivados a innovar.

Para que una empresa pueda innovar debe empezar capacitando a su personal en innovación. Esto incluye explicarles en qué consiste la innovación, cuál es la diferencia entre creatividad e innovación (creatividad es tener buenas ideas, innovación es hacerlas realidad), cuál es el proceso que se debe seguir para innovar y cómo se pueden identificar oportunidades de innovación, entre otros. También hay que darle a la gente herramientas prácticas para que puedan innovar en su trabajo diario, organizadas alrededor de las etapas básicas del proceso de innovación (búsqueda de oportunidades, generación de ideas, evaluación de ideas, desarrollo de ideas e implementación de innovaciones)

Para que la gente se motive realmente a innovar debe conocer qué beneficios existen para las personas que aporten ideas en el programa de innovación de la empresa. Contrario a lo que se piensa, el dinero no necesariamente es la mejor recompensa para los innovadores. Las personas muchas veces valoran más el reconocimiento y la posibilidad de hacer el trabajo que más les gusta.



Defina la estructura y roles para apoyar la innovación

Con el personal capacitado y motivado para participar en el programa de innovación, es necesario definir una estructura, ya sea formal o informal, que apoye los esfuerzos de innovación. Esta estructura será el “puente” que permitirá que las ideas no se pierdan y entren al sistema de innovación de la empresa. Debe haber alguien que dedique un porcentaje de su tiempo a coordinar la innovación en la empresa y debe haber líderes o guías en cada área de la empresa que dediquen un porcentaje de su tiempo a estimular la generación de ideas y ayudar a implementar los proyectos de innovación. Estos líderes deben apoyar a las personas que tengan una idea para darle forma y presentarla en el sistema de gestión de ideas de la empresa. Sin esta estructura o puente será muy difícil que la innovación se vuelva parte de la organización y, por lo tanto, se seguirán perdiendo ideas en la empresa.



Cree un proceso para administrar las ideas

Al igual que existe un proceso para apoyar las ventas, las finanzas, las compras y la gestión del recurso humano en las empresas, también debe existir un proceso formal para administrar las ideas. Todas las personas deben saber a dónde comunicarse cuando se les ocurre una nueva idea. El proceso de gestión de ideas debe permitir que cualquier persona de la empresa pueda aportar ideas, independientemente de su nivel o lugar dentro de la organización. Lo único que usted tiene que tener cuidado es no burocratizar demasiado el proceso. Si para proponer una idea los colaboradores tienen que llenar el formulario F-400 y llenar la plantilla P-600, usted acabará matando la innovación. Su proceso de innovación debe ser simple y mantener un balance entre la libertad y la disciplina.

El objetivo del proceso de gestión de ideas de la empresa debe ser reducir el tiempo que existe entre el momento en que a alguien se le ocurre una buena idea y esta se implementa para convertirse en dinero, ya sea a través de mejoras en

los procesos o de nuevos productos o servicios que se lancen al mercado. Algunas empresas en Costa Rica utilizan la tecnología para potenciar sus procesos de innovación y han implementado “software” que les permiten capturar, evaluar y darle seguimiento a la implementación de las ideas en la organización.



Defina el proceso de evaluación de las ideas

En mi experiencia, lo que le hace falta a las empresas para empezar a innovar no son buenas ideas, sino un proceso que les permita capturar y evaluar las ideas y seleccionar cuáles implementar con los recursos escasos de la organización. En muchas empresas lo que sobra es creatividad. El problema es que no saben qué hacer con tantas ideas. Es por esto que es muy importante definir cuáles son los criterios mediante los cuales se van a evaluar las ideas, quiénes son las personas que van a evaluar las ideas y cómo se van a tomar las decisiones para seleccionar las mejores ideas. Como me decía un gerente: “nosotros somos muy innovadores, lo que nos pasa es que no sabemos cuántas ideas tenemos y cuáles

son las que tienen el mayor potencial para mejorar las utilidades de la empresa.” Es en el proceso de evaluación de ideas donde se produce el mayor cuello de botella de la innovación en la mayoría de las empresas.

Un aspecto importante que deben tener claro los colaboradores de la empresa es que no todas las ideas que ellos propongan se podrán implementar y que esto no los debe desanimar. De hecho, solo un porcentaje muy bajo de las ideas se convierte en verdaderas innovaciones, mientras que el resto irá al basurero o a la cesta de las ideas que se deben de incubar porque su momento no les ha llegado. Al final la innovación es un juego de números, donde “hay que besar a muchas ranas para encontrar una princesa”.



Fomente una cultura de innovación

Aunque su empresa cuente con el mejor proceso de innovación del mundo, este no funcionará si usted no desarrolla una cultura de innovación que lo apoye. El proceso y la cultura de innovación son como el yin y el yang de la innovación. Porque al final, las empresas no innovan, las que innovan son las personas y la innovación, por su naturaleza, implica explorar aguas desconocidas, lo cual tiene un riesgo implícito. Si usted no cuenta con una cultura que fomente el emprendedurismo, la experimentación y el correr riesgos inteligentes, sus colaboradores nunca harán nada muy innovador. Es por esto que la pregunta fundamental que yo hago para conocer si una empresa tiene una cultura innovadora es: “¿Qué pasa aquí cuando alguien comete un error? La respuesta que escucho es que en la mayoría de las organizaciones se castiga muy

fuertemente el fracaso y es por esto que el personal prefiere hacer lo mismo que siempre, es decir, perpetuar el “status quo” en vez de intentar hacer cosas diferentes.

En este sentido, innovar es como caminar sobre una cuerda floja, ya que se requiere un enorme valor para pensar y actuar diferente dentro de las organizaciones. Sin embargo, existe una gran recompensa para los que se atreven a llevar sus ideas al otro extremo de la cuerda y convertirlas en innovaciones. Por esto la pasión y la perseverancia son dos de los elementos fundamentales en cualquier cultura de innovación.



Defina métricas de innovación

Si al final del día la innovación no hace sonar la caja registradora y no podemos llevarla al banco, entonces no estamos innovando. Es por esto que es muy importante definir métricas que permitan evaluar si los esfuerzos de innovación están dando resultados. Uno puede definir métricas en entrada, de proceso y de

salida. Por ejemplo, como métricas de entrada uno puede definir el porcentaje de colaboradores que se ha capacitado en innovación o el número de clientes que se han entrevistado para detectar oportunidades de innovación. Como métricas de proceso, uno puede medir el número de ideas generadas por empleado por año o el tiempo promedio que se tarda en evaluar una idea. Finalmente, como métricas de salida uno puede medir el porcentaje de ideas implementadas, los dólares promedio que produce cada idea implementada o el tiempo promedio que duramos en lanzar una idea al mercado (“time to market”). Hay muchas métricas que una organización puede usar para evaluar sus esfuerzos de innovación, lo importante es que le brinden información relevante para mejorar el desempeño de su programa de innovación.

Conclusión:

Debemos dejar de pensar que la innovación es algo esotérico, abstracto y difícil de implementar. Ya existen los procesos, herramientas y prácticas para que las empresas puedan innovar sistemáticamente y hacer de la innovación parte del trabajo de cada uno de sus colaboradores. Lo único que hay que tener para innovar es la voluntad para ponerla en práctica.

Mario Morales. Consultor en Innovación y Estrategia. Innovare.

www.quieroinnovar.com