



SHUTTERSTOCK

Innovación como herramienta para el crecimiento

Alfredo Gómez



El cambiante entorno de negocios y la búsqueda de crecimiento por parte de empresas establecidas han hecho que la mayoría de las organizaciones tengan programas formales de innovación como parte de sus herramientas corporativas en su búsqueda por prosperar. Sin embargo, de acuerdo con la Encuesta Global de Innovación 2021 de Deloitte, solamente la mitad de los líderes empresariales respondieron que están alcanzando sus objetivos de innovación. Con alrededor de 75% de las empresas teniendo la expectativa de que sus programas de innovación demuestren resultados financieros significativos, se vuelve vital entender y aplicar las mejores prácticas de aquellas empresas que han tenido el mayor éxito convirtiendo sus programas maduros de innovación en crecimiento.

Para empezar, es útil entender cómo definen innovación aquellos líderes y empresas que han tenido más éxito aplicando este concepto. En la encuesta se encuentran una variedad amplia de respuestas, pero con dos características consistentes definiéndolo como algo nuevo y mejorado. El nuevo no necesariamente se refiere a nuevos descubrimientos, más probable se refiere a nuevas aplicaciones

de recetas existentes y comprobadas. El mejorado se refiere a su habilidad de entregar resultados financieros medibles sobre sus soluciones legadas. Un error típico que cometen las empresas emprendiendo en este concepto es darle mayor peso a la novedad y no a la mejora. Las organizaciones exitosas logran convertir esas nuevas ideas en mejoras significativas que se ven reflejadas en sus estados financieros.

Mientras que la innovación debe ser algo hecho a la medida de cada empresa, existen ciertos atributos presentes en cualquier programa exitoso de innovación:

■ TENER UNA MISIÓN CLARA

Como en cualquier proyecto exitoso es importante tener una definición clara de cuáles son los resultados a los que se aspira. Dependiendo del momento que vive su empresa, el programa de innovación puede llevar un enfoque defensivo o un enfoque ofensivo.

Un enfoque defensivo en un programa de innovación es aquel cuyo objetivo es proteger a la organización actual. Típicamente estos programas están enfocados en reducción de costos y proteger a sus compañías de nuevos competidores. Un enfoque ofensivo se enfoca en una transformación de la organización. Este es utilizado en organizaciones que están buscando un crecimiento diferenciado o un cambio de cultura y marca.

Un error típico que cometen las empresas emprendiendo en este concepto es darle mayor peso a la novedad y no a la mejora. Las organizaciones exitosas logran convertir esas nuevas ideas en mejoras significativas que se ven reflejadas en sus estados financieros.



Ambos tipos de programas generan valor, pero establecer un objetivo desde el inicio es importante, ya que, esto puede requerir de diferentes modelos operativos, de financiamiento y de gobierno.

■ DESARROLLAR SOCIEDADES EN TODA LA ORGANIZACIÓN Y MÁS ALLÁ

La innovación debe ser un programa colaborativo entre las diferentes funciones de la empresa. Es importante que a la hora de establecer un programa o un equipo de innovación se identifiquen recursos con capacidades, conocimientos e ideas diferentes que vengan de áreas diversas de la organización. Adicional a la estructura que se establezca, es importante considerar que un exitoso equipo de innovación requiere de habilidades blandas como son: creatividad, flexibilidad intelectual e inteligencia emocional. Esto debido a que estas personas tienen que estar abiertas a nuevas ideas, estar conectándose constantemente con diversas áreas en la organización y estar buscando nuevas maneras de hacer las cosas.

Adicionalmente, organizaciones exitosas buscan experiencia de fuera de sus empresas. Traer socios de negocio expertos para que brinden su visión de los retos y oportunidades complementa la visión interna de los equipos y el liderazgo y en muchos casos ayuda a generar nuevas competencias internamente.

■ ESTABLECER MODELOS ÁGILES DE TRABAJO

El desarrollo de innovaciones tiende a ser un proceso iterativo para el cual un enfoque ágil es el que se adapta mejor y tiene las mejores posibilidades de ser exitoso. En modelos ágiles se utilizan equipos multifuncionales para desarrollar nuevas herramientas en una serie de pasos o incrementos. Esa serie de objetivos pequeños tienen mayor probabilidad de generar innovaciones con beneficios altos que un solo objetivo de largo plazo.

Una particularidad, es que se debe evitar tener un objetivo inmediato financiero de sus programas de innovación. Exigir resultados financieros desde un principio para este tipo de programa puede hacer que se pierda un concepto ganador antes de que llegue a su etapa de madurez.

■ RENDICIÓN DE CUENTAS Y FINANCIAMIENTO

Tener un control muy cerrado del programa de innovación por medio de mediciones financieras en las etapas iniciales de las iniciativas puede generar que buenas ideas mueran antes de que lleguen a madurar. En contraparte, dar mucha libertad puede llevar a programas caros y con pocos resultados.

Uno de los hallazgos de la encuesta fue que las organizaciones más exitosas toman un enfoque incremental para financiar sus programas de innovación. Similar a un modelo de venture capital estas compañías llevan a cabo diferentes rondas de fondeo por cumplir ciertos hitos asociados a valor. Este tipo de esquemas asegura la motivación continua de los equipos y el enfoque en el producto de corto plazo con impacto en valor.

■ ¡INICIE YA!

Como está demostrado por empresas exitosas, tener un programa de innovación tiene grandes beneficios. De acuerdo a la encuesta global de Deloitte, la mayoría de las compañías con crecimientos por encima del 20% tienen un programa formal de innovación establecido y maduro dentro de sus organizaciones. Sin embargo, como todo programa es crucial tener al liderazgo de la empresa alineado con la iniciativa, de lo contrario sus resultados, tradicionalmente inusuales por definición, van a ser rechazados en lugar de madurados. ■

El autor es socio de Consultoría de Deloitte.