

Innovar se pone de moda (Reinventar la rueda de la innovación)

Tras la década de los noventa en la que se produjo un extraordinario crecimiento en la economía global y en la productividad, sobre todo en Estados Unidos.

Apoyándose en el potencial de Internet y las nuevas tecnologías, incluso se llegó a cuestionar el funcionamiento cíclico de la economía, (según la teoría de los ciclos económicos a una fase de expansión, caracterizada por aspectos como una fuerte actividad económica, aumento del consumo, creación de empleo o aumento de los precios, seguía una fase de contracción, donde se produce una caída importante de la inversión, la producción y el empleo, disminuye el gasto de los consumidores o aumento del déficit público y los beneficios empresariales descienden). Ahora bien, en estos momentos, nos encontramos en una fase de contracción, y los gobernantes de las principales economías del mundo intentan conseguir de nuevo encontrar la senda que nos conduzca a una nueva fase de expansión.

Si cambiamos del entorno macroeconómico a la gestión empresarial, es necesario conseguir, la fórmula que nos permita encontrar la senda del crecimiento. Y aquí también, según el ciclo económico, se imponen unas técnicas u otras para conseguir nuestro objetivo.

En la búsqueda de la mejora en la competitividad empresarial, de la obtención de ventajas competitivas, reducción de costes y el aumento de la eficiencia o incremento de las ventas, en cada ciclo económico, se han destacado estrategias basadas en la producción "just in time", el outsourcing, la mejora continua de los procesos de producción, la búsqueda de la calidad, la presencia en Internet, la inversión en nuevas tecnologías o la gestión del conocimiento, entre otras.

Y en la fase económica actual, los expertos vuelven la vista a una técnica que conocemos desde hace ya mucho tiempo, la innovación, dicen que el futuro será de las empresas innovadoras. Así, en los últimos números de las publicaciones más prestigiosas sobre gestión empresarial, se menciona con especial énfasis, de cómo conseguir que la empresa innove, liberar la capacidad innovadora de las personas que forman parte de la organización o el tipo de innovaciones que son más factibles en la actualidad.

En el último número de la Revista de Antiguos Alumnos del IESE (nº 89 marzo-junio 2003), el profesor Alejandro Llano publica el artículo "Inspirar la innovación" (<http://www.ee-iese.com/89/pdf/LLANO.pdf>) donde reflexiona sobre la estrecha relación entre responsabilidad empresarial e innovación, considera que la innovación debe ser liderada por las personas, libres de prejuicios, capaces de desmarcarse de los principios vigentes y pensar, desde la misma realidad, con actitudes inconformistas y radicales. Y para conseguirla, se requiere de calidad ética y cultural, clima de confianza, un esquema organizativo al servicio de las personas –y no a la inversa–, interdisciplinariedad, una constante actitud investigadora abierta, capaz de rectificar.

En la sección de Ke! Knowledge Energy de InfonomiaPlus(<http://www.infonomia.com>), Alfons Cornella señala que debemos experimentar y apoyar a la innovación, aprender de los errores, el mismo autor asegura "No hay innovación sin riesgo. Se camina cayendo al andar". Y apunta que serán las innovaciones "de negocio" (maneras diferentes de presentar un producto o servicio) las más frecuentes y las más accesibles para las

Innovación & Consultoría Organizacional

empresas. Destaca que un elemento fundamental, crítico, de toda innovación, para que consiga la aceptación del mercado, es que sea fácil de comprender, de entender y de usar.

En la edición de Marzo de 2003 de la Harvard Business Review (<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>), Jacob Goldenberg , Roni Horowitz , Amnon Levav y David Mazursky hacen referencia a la posibilidad de convertir a la innovación en un proceso controlable y por tanto planificado, hacen referencia a cinco métodos o patrones de la innovación que buscan modificar componentes, características, propiedades o utilidades de los productos, que reproducimos a continuación:

- Sustracción o eliminación de componentes imprescindibles del producto. (silla sin patas para dar de comer a los bebés que se adhiere a la mesa de la cocina)
- Multiplicación de uno o más componentes del producto (la maquinilla de afeitar de doble hoja de Gillette)
- División de un producto en sus partes. (los equipos de alta fidelidad)
- Unificación o asignación de tareas en un único componente (la maleta con ruedas)
- Cambios en los atributos del producto o de sus componentes o de sus utilidades. (unas gafas de sol que cambian de color según la iluminación solar)

No obstante, no debemos olvidar las reglas que han permitido desde hace tiempo innovar a las empresas. Una forma de ponerlas en práctica es aprender de las mejores prácticas de otras empresas para depurar las de la propia empresa, lo que se conoce como benchmarking, y uno de los mejores ejemplos lo podemos ver, observando la trayectoria de Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M), que siempre ha mantenido un compromiso innovador. 3M se fundó en el año 1902 como una pequeña compañía minera. Y hoy en día, fruto de su capacidad innovadora, comercializa más de 50.000 referencias de producto en los mercados industrial, de oficinas, de salud y de consumo, Seguridad y Telecomunicaciones.

Si se reflexiona sobre la fórmula de la Innovación para 3M, por supuesto cada empresa debe extraer lo que mejor se adapte a las peculiaridades de su sector de actividad, se concluye que innovar no es algo aislado sino que es fruto de un trabajo constante y para lo que hay que combinar diversos ingredientes, es decir, factores internos y externos a la propia empresa.

Explicado de una forma muy breve, para 3M, Innovación = Atención a necesidades del cliente + Gestión del conocimiento (Plataformas Tecnológicas + I + D + Formación) + Posicionamiento

- Prestar atención a los clientes para dar soluciones y productos concretos a sus necesidades reales, los mismos al igual que la sociedad deben evolucionar a través de innovaciones en sus propiedades y utilidades.
- Gestión del conocimiento a partir de la experiencia adquirida, el know how, adquirido en el desarrollo de otros productos, buscando la integración de sistemas informáticos, apoyo en las plataformas tecnológicas existentes para desarrollar nuevos productos, inversión en I+D e integración de nuevas tecnologías de forma ordenada, buscando un retorno de la inversión, fomentando la mejora de las tecnologías existentes con objetivos comerciales e innovadores claros. Y por supuesto cuidar de las personas que forman parte de la organización, comprometerse con su formación, es importante que los empleados se sientan motivados para expresar su creatividad y su empuje para innovar y compartir el conocimiento.
- Posicionamiento claro, a que problema o necesidad buscamos dar solución, conocimiento de las características propias de ese mercado, facilidad de uso y adaptación de productos a las necesidades de acuerdo al perfil del cliente.

Más información sobre el compromiso innovador de 3M en "Estudio del caso 3M" o en la propia web corporativa de 3M.
© Ediciones Deusto