

Cuando la innovación es la clave

“Extraño mundo este”, dijo la Reina, “para permanecer en un sitio debes correr, pero si quieres avanzar necesitas correr al doble...”

Lewis Carroll, *Alicia a través del espejo* (1871).



Por Rodolfo Torres-Rabello.
rodolfo.torres@edu.uaai.cl

Según un estudio de Richard N. Foster, profesor de la Universidad de Yale, alrededor de tres de cada cuatro empresas que figuran hoy en el índice Fortune 500 ya no existirán para 2020. De las empresas actuales, solo una sobrevivirá y tres serán nuevas compañías que aún no se crean y que tal vez son solo una idea en alguna mente innovadora. ¿Será su empresa una de las exitosas sobrevivientes?

Los cambios en el mundo se han acelerado, así que para sobrevivir y tener éxito, no basta con hacer más de lo mismo. No es una sorpresa que los cambios en los negocios ocurren por saltos. Fue un salto adelante el automóvil frente al carruaje. Fue un salto adelante el smartphone frente a los teléfonos de línea fija. Será un salto adelante cuando un parapléjico pueda mover brazos y piernas artificiales mediante órdenes cerebrales. Lo que permite estos saltos cuánticos se llama Innovación.

Qué es Innovación

Hay muchas formas de definir este concepto. El Manual de Oslo (OCDE) dice que la Innovación es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización u organizativo, o en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. No se trata solo de innovaciones de productos, entonces, sino también de procesos y de modelos de negocio. No se relaciona con pequeñas y graduales mejoras (las que pertenecen al ámbito del mejoramiento continuo), sino de algo “nuevo

o significativamente mejorado”, es decir, la Innovación genera saltos cuánticos.

Para describir la Innovación, utilizo frecuentemente esta ecuación:

$$\text{Creatividad} + \text{Conocimiento} + \text{Implementación} + \text{Mercado} = \text{Innovación}$$

Creatividad, porque todo comienza en la mente inquieta de alguien, que normalmente se pregunta el “por qué” de las cosas. Por ejemplo, ¿por qué las ampollitas se atornillan? Entonces, quizás el innovador imagine un nuevo método para instalar las ampollitas. Es lo que llamamos “pensar fuera de la caja”.

Conocimiento, porque no basta con la intuición: las innovaciones exitosas hoy en día se basan en un conocimiento profundo del problema y de las posibilidades de solución. El automóvil sin chofer de Google puede haber sido el sueño de un poeta o de un escritor de ciencia ficción, pero para concretarlo fue necesario el profundo conocimiento de ingenieros electrónicos, informáticos y mecánicos trabajando al unísono.

Implementación, porque una innovación no se

Rodolfo Torres-Rabello es Líder de Proyectos e Innovación en Cemin Holding Minero; profesor MBA Universidad Alberto Hurtado y de programas de postgrado Universidad Adolfo Ibáñez; coautor del libro “Supply Chain Management, logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro”; miembro del Comité Editorial de Revista Negocios Globales.

hace en PowerPoint, sino que en el mundo real; una innovación requiere desarrollo y ejecución. A menudo se construye un prototipo y se corrige las veces que sea necesario hasta que se logra un funcionamiento adecuado. A Charles F. Kettering, el legendario Director de Investigación de General Motors, le llevó más de cinco años perfeccionar el combustible para motores de explosión, para evitar las detonaciones y los ruidos del motor.

Finalmente, una innovación se prueba en el Mercado. El fabricante de BlackBerry está haciendo esfuerzos por innovar su producto después de su extraordinario auge y su espectacular caída, pero será el Mercado quien diga la última palabra.

Barreras y ayudas a la Innovación

Innovar no es fácil. En mi experiencia, las principales barreras son las mentales, como por ejemplo, aquellas personas que piensan “no resultará” antes de intentarlo, o aquellas que dicen “ya lo intentamos antes y no resultó”, o aquellas aversas al riesgo, que prefieren apostar a lo acostumbrado, a lo que siempre han conocido, a lo cotidiano.

Esto no es nada nuevo en la historia de las ideas. En 1948, la revista Science Digest afirmó que “alunizar y caminar sobre la luna entraña tantos y tan graves problemas para el ser humano, que a la ciencia le llevará otros 200 años superarlos”. El mismo Lord Kelvin profetizó que “la radio no tiene futuro”. Y Octave Chanute, pionero de la aviación, dijo en 1904 que “la máquina voladora será veloz y quizás se le use en algún deporte, pero no hay que esperar que algún día se convierta en medio de transporte comercial”. Ejemplos hay muchos.

Pero, no todas son barreras. Hay también diversas ayudas a las que se puede recurrir. Varios países tienen subsidios a proyectos innovadores. Y existen, en centros universitarios y en el mundo digital, una serie de recursos a los que se puede recurrir. Hay expertos con experiencia que pueden



La Innovación es igual a beneficios, pero no de corto plazo, sino de mediano y largo plazo.

contribuir a evitar partidas en falso y fracasos.

La Innovación es igual a beneficios

Hay quienes piensan que la Innovación es una moda. En realidad no lo es. Edison fue un innovador a principios del siglo XX, así como también lo fueron Ford y muchos otros.

Otros piensan que la Innovación es para los países desarrollados, no para América Latina. Pero, en realidad, es una de las palancas del desarrollo futuro. Y en nuestros países tenemos interesantes proyectos pilotos que incluyen, por ejemplo, autos a propulsión solar o producción de cobre con bacterias.

La Innovación es igual a beneficios, pero no de corto plazo, sino de mediano y largo plazo. En el gráfico se muestra un caso ilustrativo de cómo evoluciona el EBITDA a lo largo del tiempo. Los

negocios tradicionales muestran un comportamiento estable, mientras que los proyectos de innovación exhiben un aumento de beneficios en el mediano plazo. La diferencia entre ambas curvas es el beneficio neto atribuible a la Innovación.

Nótese que en el corto plazo no hay beneficios atribuibles a la Innovación, pero en el largo plazo la mayor parte de los beneficios provienen de los nuevos negocios surgidos de las innovaciones que están comenzando hoy. Esto significa que si la compañía utiliza los medios tradicionales que miran al corto plazo, tales como el Balanced Scorecard, podría llegar a la conclusión errónea de que la Innovación no tiene beneficios y tomar la decisión de interrumpir el programa. Necesitamos nuevos enfoques para medir los beneficios de la Innovación y hablaremos de esto en futuros artículos.

Los habilitadores y la cultura

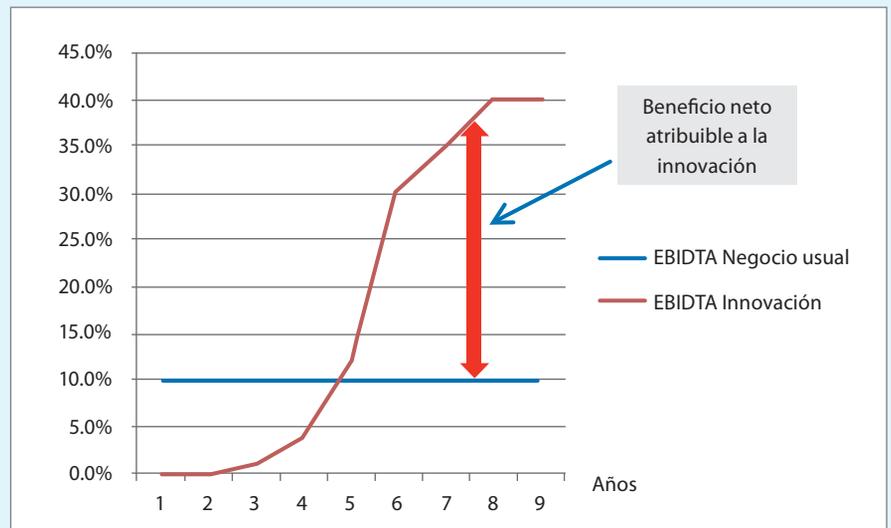
Pienso que somos afortunados por vivir en esta época, donde la Tecnología permite hacer lo que algún día soñó la magia. Los cambios tecnológicos se están produciendo en todas las áreas del conocimiento; en efecto, en la Cuarta Revolución

Industrial, la Tecnología es cada vez más accesible, poderosa y económica, capaz de revolucionar no solo la Logística y las Operaciones, sino el quehacer mismo de la empresa.

Steve Jobs afirmaba que la Innovación estaba en el centro del modo de ser de Apple y llevaba el pensamiento innovador a todos los aspectos del negocio. Por ejemplo, el diseño de la tienda de Nueva York de la marca tuvo el mismo tratamiento que el de un nuevo producto. Pero no era solo un cerebro -el de Jobs- pensando fuera de la caja, era toda la compañía, cada colaborador impregnado con la pasión de hacer cosas nuevas. Es lo que llamamos la “cultura de Innovación”.

Zapatillas que al caminar generan energía. Drones que entregan mercadería puerta a puerta. Robots que pickean y envasan productos en un centro de distribución. Relojes conectados a Internet. Como dijo un innovador

alguna vez: “Nada es imposible si no se opone a las leyes naturales”. Yo agregaría: “Nada es imposible si queremos que así sea”. Bienvenidos al desafío de la Innovación. /NG



Mientras los negocios tradicionales muestran un comportamiento estable, los proyectos de innovación exhiben un aumento de beneficios en el mediano plazo.