



ADIÓS A LOS MITOS — DE LA — INNOVACIÓN EN AMÉRICA LATINA

La pasión de Mario Morales, fundador y gerente general de Innovare –firma consultora en innovación, estrategia y creatividad- es ayudar a las empresas a crecer y ser más competitivas. Ya sea como consultor, conferencista internacional o autor de libros y artículos, Mario Morales inspira a los empresarios a cuestionar, y romper, sus paradigmas. Entre sus clientes se incluyen GE Money, BAC Credomatic, Holcim, INCAE, Cargill, Astrazeneca, Baxter, Grupo Gruma, Grupo Pellas, Ron Flor de Caña, Copa Airlines y Toyota Rent a Car. En esta entrevista exclusiva para **GESTION** hablaremos acerca de su libro más reciente *Adiós a los mitos de la innovación: Una guía*

práctica para innovar en América Latina. En este libro Mario Morales comparte ideas, herramientas y consejos prácticos, fruto de más de 10 años de experiencia y de investigación, para ayudar a las empresas latinoamericanas a sistematizar los esfuerzos de innovación. Veamos qué consejos tiene Mario Morales para ayudarnos a implementar la innovación en las empresas dominicanas.

1 ¿Qué lo motivó a escribir *Adiós a los mitos de la innovación: Una guía práctica para innovar en América Latina?* ¿Qué descubrieron usted y su coautora Angélica León mientras hacían la investigación? ¿Cuál fue la mayor sorpresa?

La motivación para escribir el libro fue la brecha tan grande que existe en el tema de innovación entre los países desarrollados y los países de América Latina. Nos sorprende que en el mundo ya existan las mejores herramientas para innovar y que los latinoamericanos ni siquiera las conozcamos. Es por eso que nos propusimos cerrar esa brecha con este libro. Mientras hacíamos nuestra investigación para el mismo, descubrimos que las empresas en este continente tienen muchos mitos que les impiden innovar. En América Latina creemos que la innovación es algo esotérico y que no se puede gestionar. También creemos que la innovación es solo lanzar nuevos productos, cuando existen más de 10 tipos adicionales de innovación. La mayor sorpresa es que para muchos gerentes la innovación todavía no está dentro de sus prioridades estratégicas, siendo esta un imperativo para la supervivencia y la competitividad en los tiempos que vivimos.

2 ¿Cuáles son las competencias de un innovador? ¿Cómo pueden las empresas detectar, medir y desarrollar- e incluso motivar- las competencias de los innovadores?

Este tema lo tratamos específicamente en el Capítulo 6 del libro, ya que mucha gente nos hizo la misma pregunta. Para identificar a las personas más innovadores en una organización, recomendamos utilizar el **Modelo del ADN de los Innovadores**, que contempla las siguientes competencias:

COMPETENCIAS DE CREATIVIDAD:

- OBSERVAR
- CUESTIONAR
- EXPERIMENTAR
- CAMBIAR DE PERSPECTIVA
- CONECTAR

COMPETENCIAS DE EJECUCIÓN:

- ANALIZAR
- PLANIFICAR
- PRESTAR ATENCIÓN AL DETALLE
- TENER AUTODISCIPLINA

Estas competencias se pueden medir con un instrumento de diagnóstico y se pueden desarrollar mediante programas de capacitación.

Con el fin de potenciar la capacidad creativa en las personas, hemos identificado diez claves fundamentales:

- 1. TENER FE EN LA PROPIA CREATIVIDAD**
- 2. SACAR TIEMPO PARA PENSAR**
- 3. ENFOCAR LA CREATIVIDAD**
- 4. MANTENER UN DIARIO CREATIVO**
- 5. NO MATAR LAS IDEAS**
- 6. BUSCAR LO QUE NOS APASIONA**
- 7. DESARROLLAR LA CURIOSIDAD**
- 8. CUESTIONAR LOS SUPUESTOS Y CREENCIAS**
- 9. BUSCAR LA DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO**
- 10. PERSEVERAR**

3 ¿Qué deben hacer los directivos para apoyar la innovación y, en definitiva, crear una cultura de innovación? ¿Qué estructuras deben crear para que la innovación sea un proceso permanente en la empresa?

Los ejecutivos deben primero darse cuenta que la innovación es fundamental para la competitividad de sus negocios y luego predicar con el ejemplo para modelar las conductas que le transmitan a todos los colaboradores la importancia de la innovación. Ellos deben inspirar a la gente a innovar, a cuestionar paradigmas, a desafiar el *statu quo* y a correr riesgos inteligentes para hacer las cosas de forma diferente, sin temor al fracaso. Se debe crear una estructura de gente que apoye la innovación para que esta sea sostenible en el tiempo, ya que el mayor reto de la innovación es que la gente está tan atrapada en el día a día, en los correos, en las reuniones y en las metas de corto plazo, que no tienen tiempo para innovar.

4 ¿Qué deben hacer los empleados para lograr que la gerencia apoye las iniciativas de innovación?

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 incluimos en nuestro libro para ayudar a los empleados a que su gerencia decida abordar el tren de la innovación:

A: GERENCIA GENERAL

Asunto: 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.*¹

5 ¿Cómo se define y se diseña una estrategia de innovación exitosa? ¿Cómo se mide la innovación, con cuáles métricas?

Este tema lo abordamos en el Capítulo 2 y 4 del libro. Con base en nuestra experiencia, hemos identificado los siguientes componentes básicos que usted debe definir en una estrategia de innovación, lo cual va de la mano de definir métricas de innovación:

ELEMENTO	OBJETIVO	PREGUNTA
Declaración de la importancia de la innovación para la empresa.	POR QUÉ	Definir por qué la empresa desea iniciar un programa para sistematizar la innovación.
Definición operativa de la innovación.	QUÉ	Establecer la definición operativa que se utilizará para evaluar si algo es o no es innovador en la empresa.
Establecimiento de una visión de innovación.	HACIA DÓNDE	Definir una visión para describir a dónde se desea llegar a través de la innovación.
Definición de objetivos y metas de la innovación.		Definir los resultados específicos y medibles que se espera alcanzar con la innovación.
Establecimiento de los focos de innovación.	CÓMO	Determinar de qué manera se piensa enfocar la innovación y alinearla con la estrategia de la empresa.
Definición de las campañas de ideas masivas y equipos multidisciplinarios.	DÓNDE	Aterrizar cuáles son los esfuerzos de innovación que se van a realizar durante el año.
Presupuesto de innovación.	CUÁNTO	Definir los recursos que se van a invertir en innovación.

¹ Visite www.gestion.com.do para descargar un archivo PDF de este capítulo o use este link www.gestion.com.do/pdf/innovare.pdf

6 ¿Puede mencionar algunos mitos de la innovación?

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

Las personas creen que la innovación es igual a la mejora continua. En general, se habla de **tres grados de innovación**: incremental, radical y transformacional.

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

Las empresas cada vez requieren más de las últimas dos para competir con mayor éxito en el mundo de los negocios.

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.

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:

$$\text{INNOVACIÓN} = \text{OPORTUNIDAD} \times \text{CREATIVIDAD} \\ \times \text{EJECUCIÓN} = \text{NUEVO VALOR}$$

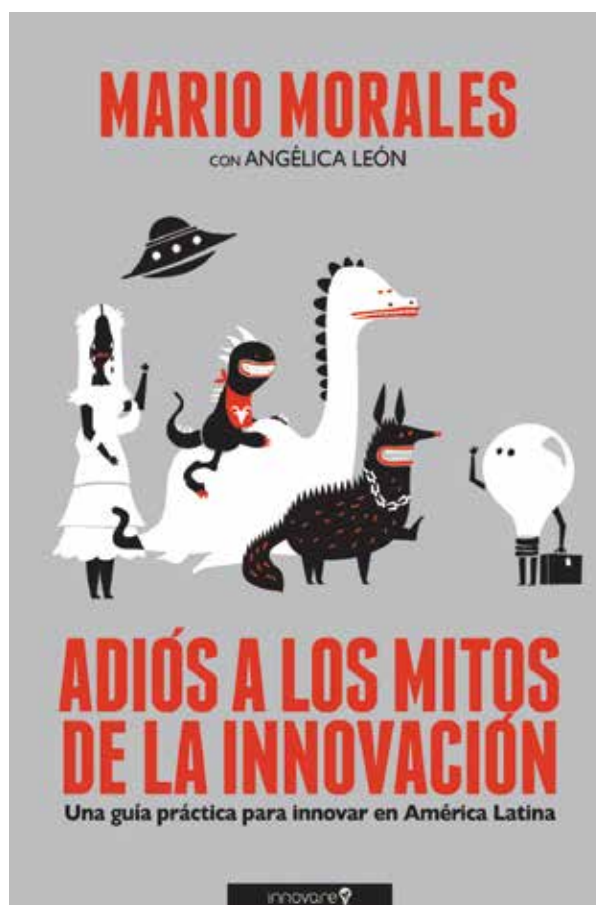
Esto significa que la innovación se consigue al identificar una oportunidad, al generar ideas creativas para aprovecharla y, finalmente, al implementar esas ideas para producir nuevo valor a la empresa.

7 En términos de innovación, ¿cuáles son las oportunidades y desafíos en nuestros países? ¿En cuáles sectores estamos viendo más innovación? ¿Cuáles son algunas tendencias actuales de la innovación en América Latina?

La oportunidad más importante que tienen nuestros países es ver la innovación como un proceso de negocios igual que las ventas, la capacitación, la contabilidad o el reclutamiento y selección de personal, y hacerlo de forma permanente y sistemática en la empresa. El desafío que tenemos en la región es invertir más tiempo y recursos en innovación, que será la responsable de inventar el futuro de la empresa en un mundo que cada día cambia más rápido. Estamos viendo más innovación en sectores como la tecnología informática, la biotecnología y el desarrollo de negocios digitales, en donde las barreras de entrada son cada vez menores y el costo de experimentar es cada vez más bajo. Dentro de las tendencias que vemos en la innovación en América Latina se encuentran:

- **La Innovación Abierta (*Open Innovation*).** Innovación abierta significa combinar el conocimiento y las capacidades internas con el conocimiento y las capacidades externas para desarrollar proyectos de innovación. Bajo este contexto, los clientes, los proveedores, los consultores, las universidades y cualquier persona u organización externas son fuentes que pueden ofrecer nuevas perspectivas y soluciones a los problemas habituales.

- **El Design Thinking.**
También conocido como Pensamiento de Diseño, es un término acuñado por la consultora en innovación y diseño IDEO (ideo.com) y profesionales de la Universidad de Stanford (stanford.edu), para referirse a un proceso metodológico de resolución de problemas. Ha ganado muchos adeptos en los últimos años gracias a que integra aspectos del proceso creativo de los diseñadores, a la vez que complementa dicho proceso con métodos de observación de los antropólogos.
- **La Innovación en el Modelo de Negocios.**
Tradicionalmente, siempre que se habla de innovación pensamos en nuevos productos o servicios. Sin embargo, cada vez nos topamos con más empresas que innovan en la forma de ofrecerlos o de llevarlos al mercado. Por ejemplo, usted puede vender el mismo producto que su competidor, pero si lo ofrece a un nuevo segmento de clientes, utiliza un esquema de precios diferentes, lo lleva al mercado por nuevos canales de distribución o realiza actividades diferentes para producirlo, usted no está innovando en el producto, sino en el modelo de negocios. La innovación en el modelo de negocios es, hoy por hoy, un imperativo de las empresas. Muchos de los más espectaculares desarrollos de negocio de la última década alrededor del mundo se han basado en la creación de modelos de negocio “disruptivos” y no solo en el desarrollo de productos, servicios o tecnologías.
- **La Innovación en los Servicios.**
Conforme la mayoría de las operaciones de manufactura migran hacia China y otros países asiáticos con mano de obra barata, muchos países de América Latina están viendo como cada vez una porción más grande de su producto interno bruto proviene de ofrecer servicios, como por ejemplo *call centers*, *shared services*, turismo, etcétera. Al ser esta tendencia irreversible, las herramientas que tradicionalmente hemos utilizado para innovar en productos, empiezan a volverse obsoletas y surge la necesidad de desarrollar nuevas herramientas que nos permitan innovar en los servicios. En este contexto, vemos cómo surge un movimiento fuerte hacia el diseño de los servicios (*service design*) y un énfasis en la innovación enfocada en la experiencia del cliente.
- **La Innovación en Reversa.**
Que se puede resumir como cualquier innovación creada primero en países en vías de desarrollo, para después expandirse por el mundo industrializado. El proceso de la innovación en reversa empieza por satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes en países menos desarrollados, como por ejemplo, desarrollar una máquina para realizar ultrasonidos en los hospitales pobres de la india. Una vez que se han desarrollado en esos mercados, los productos se llevan a países desarrollados, lo que crea nuevos usos y mercados para dichas innovaciones.



8 ¿Cuáles son algunas mejores prácticas en innovación que ha detectado usted en las empresas netamente latinas? ¿Podría usted darnos ejemplos de innovaciones exitosas incubadas en empresas latinoamericanas?

Dentro de las mejores prácticas de innovación que vemos en América Latina se encuentran el definir una clara estrategia de innovación que enfoque los esfuerzos de la empresa en donde tendrá mayores oportunidades y ventajas competitivas para innovar, el definir un proceso que le permita llevar a cabo esas innovaciones y crear una estructura que apoye este proceso, el definir métricas que permitan medir el progreso que uno está haciendo en sus esfuerzos de innovación, el desarrollar sistemáticamente las competencias de sus innovadores y el crear una cultura que apoye los esfuerzos de innovación.

VEAMOS EL EJEMPLO DE UNA INNOVACIÓN DE LA EMPRESA
RETHINK EN CHILE:

LA OPORTUNIDAD	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.
LA IDEA CREATIVA	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.
¿POR QUÉ ES ÚNICA Y DIFÍCIL DE REPLICAR?	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.
CREACIÓN DE VALOR	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.

VIAJEMOS AHORA A BRASIL PARA VER CÓMO LA EMPRESA
24X7 CULTURAL INNOVÓ AL UTILIZAR UN NOVEDOSO CANAL DE DISTRIBUCIÓN PARA VENDER LIBROS:

LA OPORTUNIDAD	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.
LA IDEA CREATIVA	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.
¿POR QUÉ ES ÚNICA Y DIFÍCIL DE REPLICAR?	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.
CREACIÓN DE VALOR	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.