



From the Product Opportunity to the Market Launch

- Consultoría de Innovación y Desarrollo de Productos de Alimentación y Bebidas

- Desde la Oportunidad de Producto al Lanzamiento al Mercado



www.innoal.com

Para **INNOVAR** hay que estar preparado

Muchas empresas quieren hacer innovación y afirman estar totalmente comprometidas, pero ¿están preparadas?

Como todo en la vida, para hacer algo con el objetivo de tener éxito, hay que estar preparado y planificarlo bien. Cualquier actividad o evento bien preparado y planificado tiene mayores probabilidades de éxito que si no se prepara y se confía únicamente en la suerte. Uno de los primeros factores a considerar delante el reto de innovar es si tenemos la cultura adecuada. Hay muchas definiciones de cultura innovadora y todas tienen un elemento en común desde el inicio: Los valores de los ejecutivos de la compañía.

Innovar es transformar una nueva idea en resultados, y esto implica siempre hacer cosas de forma diferente a como se hacen normalmente. Si la dirección de la empresa y sus ejecutivos no apoyan la cultura innovadora y sólo se centran en lo urgente del día a día, la innovación siempre quedará en un segundo plano. La dirección de la empresa debe estar totalmente convencida e involucrada en el cambio, estimulando la colaboración transversal entre departamentos

o equipos, tolerando los errores no intencionados y aprendiendo de ellos.

“La dirección de la empresa debe involucrarse en el cambio”

Una cultura innovadora bien asentada puede llegar a tener lemas como “Nunca digas nunca” (Ikea) o sustituir la expresión “esto no es posible” por “esto no lo sabemos hacer”. Estos lemas denotan el positivismo, la perseverancia y la determinación en alcanzar los objetivos.

Uno de los actores clave dentro de la transformación en una cultura innovadora es el de “arquitecto de la innovación”. Éste es el que estimula y motiva a los miembros de la organización para que innoven, diseñando y liderando el cambio cultural. El arquitecto es el que diseña el modelo para que sea realizable, y sin tener que estar presente durante la ejecución, se ase-

gura que los recursos y los equipos están preparados para llevar a cabo la innovación. Viene a ser como el director de una orquesta, no toca ningún instrumento, pero hace que para cada interpretación se disponga de los instrumentos necesarios y que todo el conjunto suene bien.

El cambio cultural es el primer compromiso que debemos tomar. Es el más complejo y el que nos llevará más tiempo de implementar. También es el que nos costará más de evaluar ya que hasta que no se haya puesto en marcha toda a organización y veamos algunos casos de éxito y de fracaso, no podremos saber el calado del cambio. El comportamiento de los individuos es el resultado de la interacción entre quienes somos y el entorno en el que estamos.

Debemos tener mentes innovadoras en un entorno o cultura que fomente la innovación, atreviéndome a afirmar que, de los dos factores, el entorno o la cultura es el que tiene más importancia. La innovación y la creatividad no fluirán en una organización sino hay una cultura que apoye y arrope el cambio, tarea fundamental que empieza por la dirección de la empresa.

El inicio del cambio de cultura viene por la convicción, la práctica diaria y el ejemplo que los ejecutivos dan a toda la organización en cada minuto, en cada comentario y en cada decisión.

Lo que los británicos llaman el “walk the talk” o en español “predicar con el ejemplo”. Este cambio hacia una cultura innovadora implica adoptar diferentes criterios de decisión, adaptar el lenguaje que se usa, definir nuevas prioridades y establecer los criterios de evaluación. Es un cambio significativo de arriba hacia abajo que debe calar profundo en la organización.

“La cultura innovadora es el primer ingrediente de la fórmula del éxito”

El segundo ingrediente fundamental son los recursos. La dirección de la empresa debe estar comprometida en asignar recursos materiales y humanos para la gestión de la innovación. No se puede cargar la innovación encima de las tareas del día a día.

En general tenemos las organizaciones dimensionadas para hacer las rutinas propias de cada área de responsabilidad. Normalmente no hay recursos ociosos en las organizaciones, y menos después de los ajustes que todas las empresas han tenido que hacer para sobrevivir la profunda crisis. Los recursos económicos son siempre escasos por definición y la mayoría de veces los recursos humanos están saturados.



Si encima del trabajo que ya hacen los miembros del equipo, les pedimos que hagan algo adicional y diferente, lo más probable es que o no obtengamos nada o que la calidad sea muy baja. Si de verdad queremos innovar, debemos aislar los recursos humanos y asignarles un presupuesto para que puedan hacer algo diferente para generar impacto. Esta es una decisión que cuesta ya que toca el bolsillo directamente.

Una fórmula que cada día se populariza más es la de variabilizar, contratando recursos temporales o consultorías externas. Contratar una consultoría externa tiene una serie de ventajas respecto a internalizar. Aportan conocimiento basado en la experiencia, han vivido el cambio cultural en otros entornos, son expertos en diferentes campos y nos pueden ayudar a sentar las bases de la operativa y a empujar los proyectos sin alterar demasiado el funcionamiento del negocio base. Además, si estamos arrancando con la innovación posiblemente no precisemos recursos internos a tiempo completo.

Dentro del apartado de recursos conviene pensar en el tipo de recursos, las habilidades y el conocimiento que deben tener los equipos. Aquí es relevante considerar también el tipo de organización que tenemos y cuál es el diseño es el más adecuado.

El tercer ingrediente indispensable es la organización. Hay diferentes modelos organizativos, pero sin duda alguna lo más imprescindible para que la innovación fluya es que haya buena colaboración.

Típicamente, las organizaciones están estructuradas por departamentos. Estos departamentos trabajan bajo las directrices que establece en jefe del departamento y en cierta forma la operativa acostumbra a ser bastante cerrada dentro del departamento. Lo que se denomina trabajar en silos, con poca interacción y colaboración con los otros departamentos. Hay que romper este sentido de pertenencia y hacer que progresivamente la permeabilidad de las paredes de los silos sea mayor, fomentando que

los diferentes grupos de trabajo interaccionen y colaboren entre ellos. Debemos conseguir tener equipos con mente abierta, que identifiquen y desarrollen las mejores soluciones para superar las dificultades, con coraje para salir del área de confort, con compromiso y con capacidad de autocrítica. Evidentemente no debemos olvidar el componente creativo. Este se conseguirá en gran parte a través de la colaboración, la apertura de mentes y la capacidad de hacer autocrítica.

“ Hay que realizar un trabajo transversal y multidisciplinar ”

De los diferentes modelos de organización, el que representa mejor esta forma de trabajar sin silos y con buena colaboración multifuncional es el matricial. Las organizaciones matriciales permiten una mayor flexibilidad a la hora de asignar recursos y son más ágiles, a pesar de que requieren un mayor grado de madurez para operar que las organizaciones funcionales.

Queremos innovar, pero ¿estamos preparados?

¿Está la dirección de la compañía convencida y va a fomentar el cambio cultural hacia la innovación?

¿Estamos dispuestos a asignar un presupuesto y recursos para que se hagan proyectos de forma diferente a cómo se opera el día a día?

¿Estamos organizados de forma que los equipos de trabajo multifuncionales interaccionen y colaboren en la consecución de un objetivo común?

Sólo si las respuestas son positivas podemos decir que tenemos los ingredientes básicos para empezar a transformar nuevas ideas en resultados. **www.innoal.com** ■