

“Olvídense de las innovaciones que cambiarán el mundo”.



Cynertia
Consulting

¿te atreves a ganar?

Consultoría de negocio y tecnologías de la información

“Olvídense de las innovaciones que cambiarán el mundo”.

Conversación con David Coloma

En esta sección Cynertia inaugura una serie de artículos a través de conversaciones dedicadas a la innovación. En la de hoy, David Coloma, director de proyectos de consultoría de negocio de Cynertia, comentó algunos mecanismos empresariales de innovación.

Esta es la segunda sesión que dedicamos a la innovación y en la anterior no nos dio muchas esperanzas para que nos convirtamos en innovadores.

Bueno, en nuestro país tenemos muchos de los elementos que hacen falta para innovar..

Y...

.. y no lo hacemos.

¿Por qué?

Una cosa es tener los componentes individuales y otros el sistema.

¿No podría ser más claro?

Para innovar hace falta institucionalizar un mecanismo, un sistema. Eso es lo que es más difícil en una sociedad, crear organizaciones eficaces. Las sociedades más avanzadas son las que son más capaces de tener organizaciones eficaces.

Entiendo...

Pues con la innovación es lo mismo. No es suficiente la mera presencia de una buena dosis de los factores necesarios para innovar: hace falta que encajen como un buen puzzle.

O sea, que si no encajan las piezas, no se obtiene el resultado final.

Efectivamente. Si quiere que su empresa innove, ha de procurar en primer lugar disponer de los factores necesarios, y después hace falta coordinarlos entre ellos de manera deliberada y voluntaria. Tiene que crear un proceso de gestión de la innovación, para tener un torrente de innovación, para poder “innovar en serie”. Innovar requiere creatividad e imaginación pero, sobre todo, voluntad, análisis, disciplina y control.

¿Sobre todo disciplina y control? ¿Eso no va en contra de lo que nos dicen muchos gurús? Quiero decir eso

de que los ejecutivos deben crear las condiciones y quitarse de en medio.

Al contrario. Según determinados estereotipos hay determinados pueblos que son muy creativos y otros que no. Si observa los hechos, verá como los pueblos supuestamente poco creativos, como el pueblo alemán o el japonés, están en la cabeza de la innovación tecnológica en los últimos 150 años. Son pueblos que tienen una gran disciplina y autocontrol. Y, sin embargo, la tan aclamada creatividad de los latinos, ¿en qué innovaciones se traduce? En una innovación bastante cercana a cero. No confundamos creatividad con picaresca. Dejémonos de eslóganes que nos convienen para que nos sintamos bien y miremos directamente los hechos. Tenemos que reivindicar el 1% de inspiración y 99% de transpiración de Edison.

Así, si los directivos quieren innovación, deben gestionarla activamente. La innovación es algo muy delicado. No se puede ordenar por decreto. Pero tampoco surge por generación espontánea.

Por eso, no estoy de acuerdo con de que los directivos deben quitarse de en medio. Una cosa es ejercer de facilitadores, es decir, evitar que surjan barreras a los nuevos conceptos y proyectos de innovación. Y otra cosa es abdicar del proceso, en otras palabras, una vez que se han establecido los elementos individuales, no prestarle atención a la innovación para dedicar los esfuerzos y recursos a otras áreas.

Esa abdicación es lo contrario a la facilitación y es una receta de fracaso. Los directivos que lo hacen mejor establecen primero unos problemas que son los objetivos a tratar. Establecen la organización, seleccionan las personas más aptas, asignan los recursos y realizan un seguimiento y un apoyo para permitir que avancen. Pero jamás se apartan. Empujan, pero cediendo el protagonismo.

Entonces, ¿los directivos deben ser los agitadores o no?

Sí, en el sentido de que deben ser los que luchen contra las inercias de la organización, que son mantener el statu quo, las tradiciones, las rutinas. No deben resistirse a la próxima revolución, deben ser sus cabecillas.

O sea, poner los ingredientes para la innovación en esa coctelera que es la organización y agitarla.

En absoluto. Deben ser más bien unos relojeros. Disponer cuidadosamente todas las piezas para que el movimiento vaya en el sentido adecuado y al ritmo adecuado. Y después darle cuerda constantemente.

Y, ¿cuál es el ritmo adecuado?

El máximo que aguanten el resto de partes de la organización, de la cadena de valor. El máximo que soporte marketing para diseñar una campaña de lanzamiento adecuado, con su posicionamiento, comunicación, captación de canales de distribución o de clientes, etc. El máximo que producción pueda para preparar las instalaciones para la producción y reservar una capacidad adecuada a las expectativas de ventas en diversos escenarios de éxito o fracaso. El máximo que permitan los proveedores si deben suministrar componentes exclusivos del nuevo modelo, etc. El máximo que logística pueda aceptar para transportar a los puntos de venta y así.

¿Y si no pueden soportar el ritmo?

Pues habrá que aumentar la capacidad de la parte del proceso. Primero mediante un proyecto de mejora para ampliar ese punto del proceso al mínimo coste. Ya sabe, mejorar la programación de trabajo, reducir tiempos muertos, mejorar el rendimiento (el yield) del punto,... Y si, finalmente, no puede ampliar la capacidad a bajo coste, invierta.

Volvamos a lo de encajar los factores que permiten la innovación. ¿Cómo se hace?

Pues en primer lugar teniendo una estrategia de innovación. Debe hacer un análisis estratégico de su sector para saber en qué le conviene innovar. El sector puede innovar mucho en mejorar las prestaciones técnicas del producto, pero pueden haber modos de innovación a los que su sector no haya prestado atención. Y ya sabe que, a largo plazo, hay rendimientos decrecientes en los modos de innovación.

¿Perdón? ¿Rendimientos decrecientes en los modos de innovación?

Sí. Si su industria está obsesionada con mejorar las prestaciones técnicas de su producto, llegará un momento en el que ofrecer las prestaciones un poco más avanzadas que el resto será cada vez menos decisivo.

La historia está llena de ejemplos. La Ford, por ejemplo, hizo innovaciones de proceso e, incluso en modelo de negocio, la

archifamosa línea de producción, que le permitió ser el líder de costes. Al final se llegó a un límite en el que el cliente no encontraba prioritarias las reducciones de coste y fue General Motors la que se convirtió en la líder de su mercado gracias a la diferenciación.

Tome el ejemplo de la industria informática. Diferénciese como Dell, innovando en el interface con el cliente, en el canal de distribución, más que en prestaciones. O Apple. Y así, multitud de ejemplos.

Ajá...

Volviendo a la estrategia de innovación, nosotros distinguimos dos estrategias de innovación. La primera la llamamos innovación basada en el problema y la segunda la denominamos innovación basada en la solución.

La innovación basada en el problema se basa en examinar el entorno y sus tendencias y, a partir de los problemas y oportunidades detectados, hacer un esfuerzo para proporcionar soluciones y lucrarse. Generalmente resolver el problema implica crear nuevas capacidades para la empresa.

La innovación basada en la solución se basa en inventariar el know-how y capacidades actuales de la empresa y examinar otras posibilidades de aplicación, para ver a qué otros problemas podríamos dedicar los activos, las soluciones, que ya tenemos. Es la lógica de la diversificación a los terrenos adyacentes. Es una forma mucho más inmediata y barata de innovar, ya que se basa en encontrar nuevas aplicaciones a soluciones que ya tenemos.

Sí, aunque me parece que la innovación basada en la solución no es tan original.

Una ley básica es la del mínimo esfuerzo. Y es la que utiliza la innovación basada en la solución, que usa fundamentalmente el hemisferio izquierdo del cerebro. Obviamente, la más divertida es la innovación basada en el problema. Haga que toda su empresa examine las tendencias de su sector. ¿Cuáles serán las tecnologías que en 3, 5, 10 o 15 años serán decisivas en mi sector? ¿En que otros aspectos deberíamos innovar porque los actuales tengan rendimientos decrecientes? ¿Qué problemas no solucionados tiene el cliente, esté resignado a ellos o no? Analice el valor que se lleva el cliente de su producto o servicio, tanto el básico (por ejemplo, las prestaciones del PC y su coste), como el extendido (por ejemplo, la accesibilidad del cliente a la cadena de distribución, los servicios complementarios, software,...). Y mire el coste y valor total de la propiedad o uso durante el ciclo de vida del producto.

Y entonces...

Con la estrategia de innovación primero defina un modelo coherente que diga a qué debe prestar atención y recursos (financieros y humanos) para innovar y a qué no, un modelo que señale las prioridades en las tecnologías de producto básico, de

servicios complementarios al producto, etcétera. Tiene que saber qué capacidades debe desarrollar en su empresa.

Piense en todas las palancas mediante las que crea valor a su cliente su producto y servicios complementarios. Tenga claros los atributos críticos de su producto y los indicadores de los mismos. Y formule, a partir de aquí, proyectos para mejorar los factores críticos de éxito de su producto y servicios para sus clientes.

Así, si usted le vende maquinaria a una empresa, piense en el ROI de su cliente y en cómo éste puede aumentar el valor actual de su producto para él, así como reducir el payback, es decir, reducir el tiempo que transcurre entre el momento en que realiza inversiones y aquél en el que esa inversión se recupera, llega al punto muerto. Eso sí, quedándose usted con una parte apropiada y sostenible de ese valor generado.

Un poco dirigista. Pero eso de no estar abierto a otras posibilidades que las de la línea trazada, ¿no puede hacer que le pasen desapercibidas oportunidades? Ya sabe, el punto ciego.

Es cierto. A Microsoft le estuvo a punto de suceder. Internet le pilló por sorpresa y no estaba preparada para ese nuevo escenario. Pero se dio cuenta de que la red lo iba a cambiar todo en su negocio y reaccionó prontamente y con energía. Incorporó rápidamente internet a todas las facetas de la empresa: productos, servicios, herramientas internas,...

¿Y cómo se evitan esas sorpresas?

Como siempre, con mecanismos. Siempre hay que poner en marcha un sistema de alerta temprana, como pueda ser, entre otros, un sistema de inteligencia competitiva, que le permita ver los cambios mientras se están fraguando y no que deba verlos cuando son un hecho consumado. También, una buena dosis de liderazgo va bien. Bill Gates impulsó un cambio de rumbo drástico y lo mismo sucedió en Oracle con Larry Ellison. Aunque, una vez que se supera la fase de dirección por parte del fundador, el liderazgo en la Alta Dirección depende más de los mecanismos que de la casualidad.

Volvamos atrás. Una vez que dispone de una estrategia de innovación, ¿qué viene a continuación?

Identificar oportunidades concretas, rentables y ejecutables para desarrollar. A partir de aquí debe desarrollar proyectos para realizar esas oportunidades. Pero el detalle de ese proceso lo podríamos dejar para otra sesión.

Tomo nota.

Debe gestionar activamente la cadena de innovación (*pipeline*). Y debe hacerlo de dos maneras. Debe gestionar cada esfuerzo de innovación como un proyecto, con las herramientas propias de éste. Pero el conjunto de todos los programas de

innovación lo debe gestionar como un proceso de producción en serie. Si no adopta esta perspectiva, no saldrá del apaño coyuntural realizado para salvar un proyecto en concreto y, los problemas sistémicos quedarán sin resolver.

Para ello, divida el proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos en fases y establezca indicadores de control que le permitan evaluar la efectividad de cada una. Gestione el proceso de innovación como si fuera un proceso de fabricación, viendo cada fase con su capacidad de producción, tiempo de ciclo, coste, “defectos” o fracasos,... Desarrolle indicadores de esos factores, así como de sus inductores.

Para agilizar esas fases, herramientas de comunicación y gestión del conocimiento para agilizar las fases más lentas, las que retrasan el proyecto.

Este enfoque es muy mecanicista. ¿Y los recursos humanos? ¿Acaso no son lo más importante para la innovación?

Efectivamente, son lo más importante. Fíjese que prácticamente no he utilizado la palabra liderazgo. No porque no sea importante, sino porque podríamos extendernos durante horas. También lo podemos dejar para otra sesión.

Si mi empresa es demasiado pequeña para innovar, ¿qué me recomienda que haga?

En primer lugar, ninguna empresa es demasiado pequeña para innovar. Pero es posible que innovar en el producto de su sector sea extraordinariamente difícil o caro. Entonces, intente hacer tres cosas que ya hemos comentado en otra ocasión. La primera es que intente innovar en el proceso de producirlo. La segunda es que intente innovar en el modelo de empresa, es decir, la manera integrada de concebirlo, comunicarlo, venderlo, servirlo y cobrarlo. Y la tercera es que cree un “departamento” de asimilación de tecnología.

Pero sobre todo quiero remarcar que se olvide de que la innovación debe ser con la mentalidad americana de una idea que sea primicia mundial y que cambie el mundo de arriba abajo. Si espera innovar de esa manera, puede esperar sentado. Es bonito conseguirlo, pero difícilmente lo logrará. No juegue en ese terreno porque ellos son muy buenos en esto y usted lo tiene muy difícil, aunque solo sea porque disponen de un mercado más sofisticado, grande y diverso.

Si su empresa es muy pequeña, no hace falta que sea una innovación mundial absoluta sino que sea una innovación cualitativa respecto a sus competidores locales. Muy probablemente no le hará falta ni ser creativo sino solamente mirar lo que se hace en otros mercados más avanzados y adaptarlo antes que ellos. Este plagio ingenioso es parte de lo que técnicamente se llama *benchmarking*.

Enlazando la apropiación de las ideas de otros con el departamento de asimilación de tecnología, quizás su empresa sea pequeña pero dé lo suficiente como para que haya una persona a tiempo completo, o a tiempo parcial, conocedora de las tecnologías que confluyen en su producto. Conviértala en lo que en Cynertia llamamos un cazador de tecnología.

Las funciones de un cazador de tecnología son tres. La primera, estar informado de las nuevas investigaciones y productos.

La segunda, perseguir a aquellos que posean las tecnologías prometedoras para captarlas e incorporarlas a su empresa.

Y la tercera función deberá ser vender internamente la tecnología a la dirección y los departamentos de desarrollo, producción, marketing y ventas.

Para encontrar las tecnologías debe buscar en los departamentos de investigación de universidades de aquí y de

otros países para establecer acuerdos de transferencia de tecnología para aquellos hallazgos que sean de prometedora aplicación en su empresa. Persiga a las grandes empresas así como a empresas medianas o start-ups extranjeras para conseguir que licencien nueva tecnología interesante.

Esto de optar por utilizar la tecnología de otros, ¿no es tirar la toalla respecto a la innovación?

No. Es ser realista. No puedes convertirte de la noche a la mañana en un gran innovador sin una preparación previa. La innovación es un proceso, no un resultado. Y como proceso, es gradual y acumulativo. Unas pequeñas innovaciones provocan otras.

Un entorno dinámico y estimulante acaba generando asimilación tecnológica, luego un cúmulo de innovaciones de bajo nivel y, un día y sin darnos cuenta, puede aparecer una explosión cámbrica de empresas verdaderamente innovadoras. Hay que ir paso a paso. No se pueden ignorar los cimientos de un edificio a menos que queramos que se hunda mientras lo construimos.

Servicios de Negocio

Nuestros servicios

Gracias a los servicios de Consultoría de Negocio de Cynertia, su empresa podrá implantar proyectos que le permitirán mejorar sus resultados, ya sea aprovechando oportunidades estratégicas de negocio, desarrollando su equipo o mejorando sus sistemas de trabajo.

Estrategia Corporativa

- Planificación Estratégica.
- Gestión del Cambio.
- Modelos de Negocio centrados en los Clientes.

Marketing

- Estrategias de Marca y Producto.
- Diseños de Experiencia de Clientes.
- Optimización de Precios e Ingresos.

Publicidad, Comunicación y Eventos

- Diseño de Estrategias de Comunicación.
- Publicidad, Comunicación y Relaciones Públicas.
- Relación con los Medios.
- Organización de Eventos.
- Comunicación de Crisis.

Organización y Mejora de Procesos

- Gestión de la Comunicación Interna.
- Gestión del Conocimiento.
- Reingeniería de Procesos.
- Mejora Continua.
- Gestión de la Cadena de Suministro.

Control de Gestión

- Cuadro de Mando / Balanced Scorecard.
- Sistemas de Reporting.
- Sistemas de Control de Costes y Control Presupuestario.
- Auditorías y Evaluaciones Operativas.
- Optimización de la Rentabilidad.

Desarrollo Directivo

- Gestión por Competencias.
 - Evaluación del Rendimiento.
 - Planificación de Carreras y de la Sucesión.
 - Desarrollo Directivo y Gestión del Talento.
-

Servicios de IT

Nuestros servicios

Gracias a los servicios de Consultoría de IT de Cynertia, su empresa podrá implantar las tecnologías de la información que su empresa necesita para mejorar la eficiencia de sus procesos y la calidad de los procesos de toma de decisiones.

Portales Web y Comercio Electrónico

- Diseño y Mantenimiento de Portales web.
- Diseño e Implementación de Portales de Comercio Electrónico.
- Seguridad.
- Integración de la Cadena de Suministro.
- Aplicaciones para Dispositivos Móviles.

Proyectos de IT

- Desarrollo de Aplicaciones.
- Hosting de Aplicaciones.

Automatización de Procesos con BPM

- Análisis de Procesos de negocio.
- Diseño e Implementación de Procesos sobre un BPM.
- Integración de BPMs con Intranets.

Sistemas de Gestión del Conocimiento

- Consultoría Organizativa y de Procesos.
- Implementación de Gestores Documentales.
- Implementación de Intranets.
- Arquitecturas de Información.

Sistemas de Información para la Dirección

- Data Mining.
- Implementación de Scorecards.
- Sistemas de Información de Apoyo para la Toma de Decisiones.

Estrategia y Organización de IT

- Consultoría Estratégica de Sistemas de Información.
 - Consultoría de Organización de Departamentos de Tecnologías de la Información.
 - Outsourcing de Dirección de IT.
 - Auditorías de IT.
-



Cynertia Consulting

Consultoría de negocio y tecnologías de la información

UNA METODOLOGÍA PARA CREAR VALOR

Nuestra metodología está pensada para tratar cada uno de sus retos de negocio como una oportunidad para aumentar sus resultados y su capacidad de cambio.

1 ANÁLISIS

El análisis debe ser selectivo y revelar los pocos factores clave en los que una solución debe concentrarse para no distraerse por la complejidad.

2 SIMPLICIDAD

Solo las estrategias y sistemas simples, claros y ágiles pueden implantarse con facilidad y rapidez.

3 RAPIDEZ

La rapidez de implantación es fundamental para conseguir una recuperación rápida de la inversión en el proyecto.

4 RENTABILIDAD

Las decisiones de negocio deben someterse al criterio de la creación de valor a largo plazo.

¿te atreves a ganar?

Voluntad de ganar. Ese es el secreto de los negocios.

Muchas empresas aspiran a crecer. Pero esto exige el valor de arriesgarse a cambiar lo que es satisfactorio y adentrarse en caminos poco conocidos.

Por eso pocas empresas se atreven a transformar sus propósitos en verdaderos anhelos. Y menos todavía se atreven a recorrer la distancia entre los anhelos y los logros.

Cynertia es una firma de consultoría de **negocio** y **tecnologías de la información** que ayuda a las empresas a superarse a si mismas. Para llegar hasta donde su ambición las lleve.

Av. Diagonal, 332, entl.
08013. Barcelona.

Tel. 93.476.18.37

info@cynertiaconsulting.com
www.cynertiaconsulting.com