

¿De cuántas maneras innovan las empresas más exitosas?

Hasta hace algunos años la palabra innovación estaba relacionada casi que exclusivamente con una serie de componentes tecnológicos que se introducían, después de muchos años de investigación y de inversiones, en un producto determinado. En este sentido, se decía que innovadora era una nueva solución farmacéutica a un “problema milenario” como el *Viagra*, un alimento con un endulzante no natural como el *Aspartame*, un automóvil de última generación como el *Smart*, o un aparato de altísima tecnología de sonido como el “*iPod*”.

Sin embargo, hoy los tiempos son otros: ya no es suficiente con que las organizaciones saquen al mercado buenos productos, pues la alta calidad se ha vuelto apenas un *estándar* en la mayoría de las industrias. Ahora es necesario que la innovación se convierta en un hábito que deben asumir todas las personas de una organización para poder reposicionar sus productos, mejorar sus servicios y experiencias de compra o de consumo e incluso redefinir sus modelos de negocio para seguir creando valor de forma sostenible en el corto, mediano y largo plazo de las empresas.

Los tipos de innovación empresarial

Existe un amplio portafolio de opciones que es necesario conocer claramente para saber en qué tipo de innovación se quiere o se debe incurrir en un determinado momento. No es lo mismo innovar en un proceso de producción que innovar en un producto concreto. Tampoco es lo mismo innovar de forma incremental a innovar de manera radical. Y mucho menos es igual innovar en aspectos logísticos de la cadena de valor a innovar en un modelo de negocio determinado.

¿Cuáles son las opciones que se tienen, entonces, a la hora de innovar? Veamos algunos ejemplos concretos:

Innovaciones Radicales

Las innovaciones radicales **son las de menor frecuencia y mayores costos** incurridos por una empresa o industria determinada. Se entiende por innovación *radical* aquella que determina **un cambio de hábito o una ruptura** en los patrones de consumo o de uso de un producto cualquiera.

Ejemplos:

- El sistema *MP3*, en el caso de la tecnología del audio
- La plataforma interactiva *Windows*, que aumentó la masa crítica de usuarios de computadores de una manera exponencial
- La migración de la fotografía de papel a la fotografía digital
- La aparición del sistema *DVD* en la reproducción de películas caseras



Innovaciones Incrementales

Las innovaciones incrementales, **no representan cambios tan grandes**, y por lo tanto, **no implican una ruptura** en la forma como los consumidores o los clientes actúan frente a la tecnología. Una mejora en un aparato que ya existía, una marca que tiene el mismo nombre y características de antes pero con ligeras adiciones. En el caso de la industria de consumo masivo las innovaciones incrementales suelen llamarse “extensiones de línea”.

Ejemplos:

- Una nueva versión de un computador Sony “Vaio”,
- Papas fritas con sabor a limón
- Coca Cola “Light” o “Diet”

Otro tipo de innovaciones incrementales son todas aquellas en las que incurren las empresas para **ahorrar costos y mejorar procesos** en los programas de mejoramiento continuo.

Ejemplos:

- Las mejoras en planta a través de programas de *TPM*, el programa de las *Cinco S's* o la implementación de un proyecto *Seis Sigma*.

Es importante anotar aquí que por lo general las innovaciones incrementales representan menores costos en términos de conocimiento, tiempo e inversión, que las radicales, y por lo tanto, son las que ocurren más frecuentemente al interior de las organizaciones.

Innovaciones Comerciales

Una innovación comercial se define como aquella **que asegura cambios en la percepción de un producto** por parte del consumidor, pero sin alterar la tecnología del mismo.

Las *innovaciones en canal*: el producto no se ha modificado, pero el canal comercial que se utiliza es nuevo o diferente.

Ejemplos:

- El helado “Bon Ice”, de la empresa colombiana Quala, buscó un canal alternativo para ser vendido (los semáforos y las esquinas de las calles). Este cambio de canal significó unas mayores ventas para la compañía y una nueva forma de percibir el producto por parte de los consumidores.

Las *innovaciones temporales*: este tipo de innovación busca desestacionalizar la oferta del producto para aprovechar momentos especiales en el año.

Ejemplo:

- La empresa *Coca Cola* solía tener ventas bajas en la época de diciembre. Una campaña global comenzó a trabajar iniciativas que reposicionaran la marca en esta época, utilizando para ello mensajes emocionales, cambios en el tamaño de la botella, utilización de canales no tradicionales de venta y a través de promociones especiales aprovechando la percepción emocional de reunión y vida en familia durante esta

SDA Consultores
Caracas, Venezuela
+58 212 2661906

sdaconsultores@sdaconsultores.com
www.sdaconsultores.com



época del año. Hoy en día el mes de diciembre es el mes de mayores ventas para esta famosa marca.

Innovaciones Logísticas

Las innovaciones logísticas son muchas veces desconocidas por un amplio margen de empresarios y teóricos de la innovación. Están **basadas en un estudio concienzudo de la cadena de valor (supply chain)**. Lo primero que se hace es un mapeo de toda la cadena de valor, incluyendo a los proveedores y a los clientes. Luego se busca establecer un trabajo conjunto para negociar e implementar posibles novedades a todo lo largo de la cadena de valor. Algunos de los resultados del trabajo en cadenas de valor logran optimizaciones impensables y altísimos ahorros en tiempo y dinero.

Ejemplo:

La empresa gallega de moda *Zara* viene trabajando desde 1985 en un mapeo continuo de su cadena de valor, lo que la ha convertido en una de las compañías más innovadoras a nivel logístico en la historia empresarial reciente.

La nueva forma de mirar el modelo original, basada en cambios logísticos a lo largo de toda la cadena, se conoce como el modelo de “moda rápida” de Zara. Veamos algunas de las innovaciones logísticas principales en su modelo:

Las tiendas de Zara deben ser abastecidas dos veces por semana. Esto se ha venido logrando gracias a la decisión estratégica de haber transferido todas las plantas de producción desde donde se pueda establecer un control más adecuado. Para ello, Zara decide construir plantas en países con menos ventajas competitivas en términos de costos de producción por mano de obra (los países asiáticos) pero con mayor cercanía y control sobre el grueso de sus puntos de venta en Europa Occidental. Las tres plantas principales de producción de Zara están situadas en España, Portugal y Marruecos, lo cual les ha permitido responder con mayor agilidad y control a las demandas de distribución que se buscaban.

Las colecciones de Zara están diseñadas para ser pequeñas y agotarse rápido, lo cual genera un aire de exclusividad en sus puntos de venta.

Existe un concurso entre puntos de venta para el empaque y desempaque rápido de prendas. Un análisis de “insights” y observaciones demostró que en altas temporadas y temporadas de descuentos, el hecho de no empacar las prendas de la forma más rápida posible se estaba convirtiendo en el “cuello de botella” principal para las ventas (usted no entra a un almacén de ropa donde haya una cola de veinte personas esperando pagar por tres prendas).

En la sede central de Zara en la Coruña (España), los gerentes de ventas se sientan todos los días frente a computadores para revisar las ventas de cada tienda de Zara alrededor del mundo. Cuando una prenda se vende bien o fracasa rápidamente, esta información es enviada rápidamente a los equipos de diseño de la empresa para que saquen líneas no rentables del mercado, o exploten rápidamente aquellas que tienen gran potencial.



Innovaciones en modelos de negocio

Muchas veces no es suficiente con innovar en parte de un negocio, sino en el total del negocio. **Los altos componentes de reinversión en un negocio se conocen como innovaciones en modelos de negocio.**

Ejemplo:

La redefinición del negocio de la Federación Nacional de Cafeteros, que cambió su propuesta de ventas hacia afuera por una propuesta de aperturas de tiendas de alto nivel para que los colombianos pudieran disfrutar de su principal producto de exportación, han hecho que las compañías entiendan el poder de la innovación en las finanzas de una empresa. Hoy en día las tiendas Juan Valdés han aumentado las ventas de la federación de cafeteros de una manera absolutamente sorprendente. ¿La razón? Saber a tiempo que se tenía que pasar de un negocio atado a los vaivenes del mercado internacional hacia una propuesta empresarial que permitiera a los colombianos aprender sobre los orígenes de los mejores granos y a diferenciar las variadas formas de preparación del café.

Consideraciones finales

La innovación ya no es un tema tecnológico. Tampoco de ciertas unidades o personas. Es un concepto de amplio espectro. Existen muchas formas de innovar.

De usted depende despertar todas estas formas de innovar en su organización.

Diego Parra Duque
Katharsis
Director