

Por Luis Dambra

Cómo crear el hábito de innovar en medio de la crisis

Definitivamente, éste es tiempo oportuno para Innovar. Para ello, no hay que encerrarse. Por el contrario, hay que cambiar paradigmas, explorar nuevas tecnologías y conocimientos; anticiparse a la competencia, fidelizar aún más a los clientes actuales y capturar nuevos.

En tiempos turbulentos, la habilidad de anticipar aumenta las probabilidades de éxito. La anticipación es el resultado de un buen plan de exploración de nuevos conceptos y de experimentación de los mismos. Pero ¿qué significa "explorar"?

- Entender que puede haber algo distinto, revisar las "verdades de nuestra industria y de nuestra de empresa".

- Conectarnos con otras industrias para abrir nuestra mente y ver qué tipos de problemas y soluciones están pensando que nos puedan ser útiles; con el mundo científico, para reflexionar sobre nuevas tecnologías que están en fases experimentales y que desconocemos; con proveedores, pensar en términos de cadena de valor, para juntos intercambiar ideas innovadoras en los suministros que nos proveen al entender mejor nuestras necesidades o problemas; con nuestros clientes, para entender cómo la nueva situación hace que sus necesidades cambien.

- Entender la influencia de lo que vemos a nuestro alrededor en términos socioculturales y cómo eso podría impactar en nuestra industria.

- Pensar en forma divergente; imaginar nuevos modelos conceptuales como ruta de la exploración.

- Pensar convergentemente para encontrar la integración conceptual de lo explorado.

La fase de exploración con su proceso de conceptualización convergente nos puede arrojar más de una idea para experimentar. La experimentación nos permite seguir aprendiendo, refinando los nuevos conceptos y desechando los que, como resultado de la experimentación, no demuestran su viabilidad.

No debemos escatimar esfuerzos para experimentar conceptos. La experimentación por sí misma es un proceso de generación de conocimientos, ya sea por medios físicos o virtuales se pueden elaborar prototipos de producto o servicio. Es probable que no tengamos la gimnasia ni los recursos de *hardware* y económicos, por ello es muy necesario conectarse con las universidades y/o laboratorios de I+D; ellos nos pueden aportar a costos razonables los

instrumentos y conocimientos para la experimentación.

Es de vital importancia que en la exploración y experimentación sumemos a la mayor cantidad de gente posible de nuestra empresa. Estas son tareas donde los equipos potencian los resultados y pueden más que la dedicación de un genio solitario.

¿Dónde podemos aplicar estos conceptos para innovar? La respuesta lógica sería que en un producto y/o servicio, que serían lo que llamamos el "qué". Estos deberán ser sometidos a un cuestionamiento para ver si hay oportunidades de innovar en ellos, pero la innovación no se confina sólo a ellos; también nos podemos cuestionar "cómo" hacemos las cosas, "dónde" vendemos nuestros productos y servicios y "para quién".

Cuando hablamos del "cómo", estamos hablando de innovar en los procesos. El ejemplo más paradigmático es Toyota, con su *just in time*, pero sin llegar a tamaña innovación, ¿no pode-

RESISTENCIA

Keynes nos dejó una frase muy útil para entender el desafío que implica la innovación: "La cosa más difícil no es que las personas acepten ideas nuevas, sino hacerles olvidar las viejas".

mos revisar nuestros procesos para innovar en ellos con el fin de aumentar la productividad? Keynes nos dejó una frase muy útil para entender el desafío que implica la innovación: "La cosa más difícil no es que las personas acepten ideas nuevas, sino hacerles olvidar las viejas".

Cuando hablamos de "dónde" innovar, nos referimos al canal de comercialización. Tenemos que cuestionarnos el "siempre se vendió así". Por último, cuando hablamos de "para quién" significa innovar en el cliente, esto es, buscar nuevos segmentos de mercado.

Como reflexión final, una cita de Aristóteles: "Somos lo que hacemos día tras día, de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito". Me permito agregar que "la innovación es un hábito" y debemos tomar esta crisis como una oportunidad para crear este hábito en nuestras empresas, para ofrecer productos y servicios innovadores.