

KUDEAKETING

GESTION DE LA INNOVACION Y LA COMPETITIVIDAD



www.kudeaketing.es

Autor: Martin Iturricastillo Plazaola

INDICE

CAPITULO 1: ESTRATEGIA DE INNOVACION Y COMPETITIVIDAD

1. INTRODUCCION	Pág. 5
2. LA ESTRATEGIA DE INNOVACION	Pág. 6
3. DIRECCIONAR BIEN EL PROCESO	Pág. 8
4. LAS CLAVES DE LA SEGMENTACION	Pág. 9
5. LA INNOVACION EN LAS EMPRESAS	Pág. 13
5.1. Introducción	Pág. 13
5.2. El Proceso de Innovación	Pág. 13
6. EJEMPLOS DE “PROYECTOS DE INNOVACION”	Pág. 18
6.1. Ejemplos de “Innovaciones Operativas”	Pág. 18
6.2. Ejemplos de “Innovaciones Incrementales”	Pág. 18
6.3. Ejemplos de “Innovaciones Radicales”	Pág. 19

CAPITULO 2: LAS 6 FASES DE LA INNOVACION

1. INTRODUCCION	Pág. 21
➤ ¿Qué es ejecutar un Proyecto de Innovación?	Pág. 22
2. LAS 6 FASES DE LA INNOVACION	Pág. 22
➤ FASE 1: Revisión de la “Estrategia Competitiva”	Pág. 23
➤ FASE 2: Definición de la “Estrategia de Innovación”	Pág. 25
➤ FASE 3: Fase Creativa	Pág. 29
➤ FASE 4: Desarrollo y Planificación	Pág. 30
➤ FASE 5: Implementación de la Innovación	Pág. 32
➤ FASE 6: Ajustes y Mejoras (PDCA)	Pág. 33
3. HERRAMIENTAS DE INNOVACION	Pág. 34
A. Investigar y Copiar Mejorando (I + CM)	Pág. 34
B. Mapa de Utilidad de Clientes	Pág. 34
C. Matriz “Eliminar, Incrementar, Reducir, Crear”	Pág. 35
D. Opciones para investigar nuevos mercados potenciales	Pág. 36
E. Análisis de oportunidades basados en el Marketing Mix	Pág. 37

F. Análisis de los Componentes de la Variable	Pág. 38
G. Otras formas de detectar posibles ideas innovadoras	Pág. 38
4. TECNICAS DE CREATIVIDAD	Pág. 39
A. Brainstorming	Pág. 39
B. Brainwriting	Pág. 39
C. SCAMPER	Pág. 39
D. Defectología	Pág. 40
E. Inversión (mirar del revés)	Pág. 40
F. Listado de Atributos	Pág. 40
G. Futurismo	Pág. 40
H. Tensión elegancia-practicidad	Pág. 40
I. TRIZ	Pág. 41
J. PNI	Pág. 41

CAPITULO 3: GESTION POR PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

1. INTRODUCCION	Pág. 42
2. LA GESTION POR PROCESOS	Pág. 42
A. Caracterización de los Procesos	Pág. 42
B. La Gestión por Procesos	Pág. 43
C. Implantación de la Gestión por Procesos	Pág. 43
D. ¿Cómo se les asignan objetivos?	Pág. 44
E. Definir cada proceso de forma completa	Pág. 44
3. LOS CICLOS DE MEJORA CONTINUA	Pág. 45
A. La adaptación de los procesos	Pág. 45
B. Fases de la Mejora de Procesos	Pág. 45
C. La Mejora Continua	Pág. 45
D. Iniciar los ciclos de mejora	Pág. 47
4. REINGENIERIA DE PROCESOS	Pág. 48

CAPITULO 4: LAS BARRERAS A LA IMPLANTACION Y A LA ADOPCION

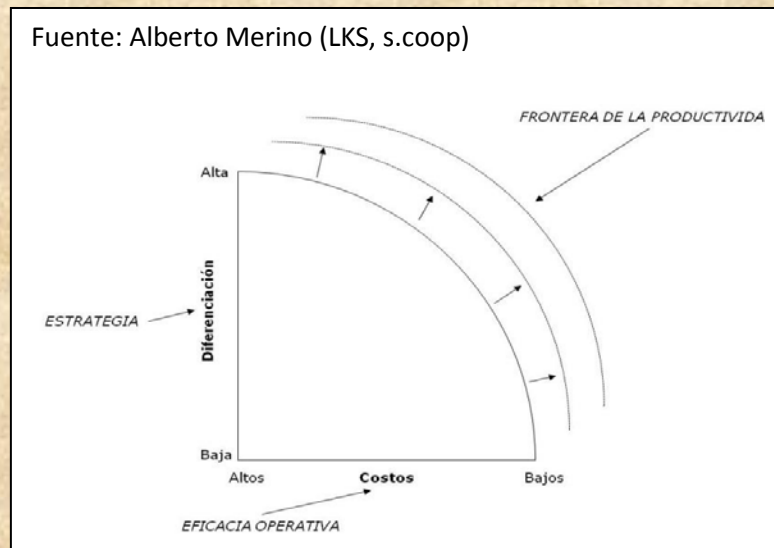
1. INTRODUCCION	Pág. 48
2. LAS BARRERAS A LA ADOPCIÓN	Pág. 49
3. LAS BARRERAS A LA IMPLANTACION	Pág. 50
A. Superando la barrera de la Percepción	Pág. 51
B. Superando la barrera de los Recursos Limitados	Pág. 52
C. Superando la barrera de la Motivación	Pág. 54
D. Superando la barrera Política	Pág. 55
 <u>ANEXOS GRAFICOS</u>	 Pág. 58
 <u>BIBLIOGRAFIA</u>	 Pág. 60

CAPITULO 1

ESTRATEGIA DE INNOVACION Y COMPETITIVIDAD

1.- INTRODUCCION

Como hemos visto en otros documentos, según la curva de la “Frontera de la Competitividad” existen dos vías principales a la competitividad: una basada en aumentar la diferenciación, y otra basada en mejorar la eficiencia operativa (costes). Como la frontera muestra, es posible ser competitivo en muchos puntos o situaciones diferentes, puntos todos ellos que son la combinación de una cantidad de diferenciación, y de una cantidad de eficacia operativa. Por tanto, existen muchas formas de ser competitivos.



Pero vemos también, que existen muchas posiciones (todas las de dentro de la curva), en las que no somos competitivos y en las que desapareceremos del mercado si no mejoramos. Asimismo, sabemos que la propia curva avanza continuamente: por un lado la eficiencia productiva de los competidores no para de crecer y, por otro, hay nuevas formas de añadir valor al cliente mediante innovaciones en valor que surgen continuamente y que permiten diferenciar la oferta, mejorarla, o hacerla más atractiva. Y es precisamente por todo eso por lo que llegamos a dos conclusiones importantes:

1.- Podemos usar prioritariamente una u otra vía de aumentar la competitividad, pero lo recomendable, y más bien lo más necesario, es usar las dos en combinación, en alguna proporción, porque esta es una vía más segura de operar: nos da más garantías de éxito, llegado el caso.

2- En ambos casos se trata de un proceso continuo, que no cesa nunca. Y eso obliga a realizar siempre, por una parte, una suerte de “gestión por procesos” con “ciclos de mejora

continua” en las actividades operativas, y a la vez, por otra parte, eso exige tener una “estrategia de innovación” (o de “diferenciación” como la hemos llamado aquí) permanente, lo que exige asimismo que antes, de alguna manera, hayamos explicitado también una “estrategia competitiva” de la que se derive.

2.- LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

La “Estrategia Competitiva” consiste en explicitar las posiciones (propuestas de valor) con la que queremos competir en los mercados elegidos, y lo hace en base al análisis de nuestras capacidades especiales, o de las ventajas competitivas que tenemos o aspiramos a conseguir. Pero además, para hacerlo, debe marcar la forma en que conseguiremos mantener la competitividad de la empresa, con qué mix de “diferenciación” (usando qué variables o criterios, y cómo vamos a conseguir en ellas las valoraciones adecuadas) y de “eficiencia operativa” vamos a hacerlo. De la “eficiencia operativa” se encargará la “gestión por procesos” y los “ciclos de mejora continua”. Y de la “diferenciación”, de estudiar cómo mejorarla, aumentarla, y de conseguir las ventajas competitivas en que se sustente, se encargará la “estrategia de innovación” y el “proceso de innovación” correspondiente.

Como veremos en otro capítulo llamado LAS 6 FASES DE LA INNOVACION, que explica las fases necesarias de todo proceso de verdadera innovación, hay dos fases iniciales muy asociadas con la definición de la “estrategia competitiva” (la primera), y con el despliegue de esta en una “estrategia de innovación” concreta (la segunda). Estas dos fases son imprescindibles para la implantación de un adecuado “proceso de innovación” que permita abordar planes concretos o “proyectos de innovación” concretos. En la primera fase revisaremos la “estrategia competitiva” actual, para conocer las claves que son necesarias para la elaboración de la “estrategia de innovación”. Entre estas informaciones que buscamos están el conocer las “claves” de funcionamiento del mercado, conocer los criterios o variables de segmentación y de diferenciación existentes y usados en el mercado, así como el conocer bien nuestras capacidades, cualidades y rendimientos operativos especiales y, en general, nuestras capacidades o rendimientos en torno a los distintos aspectos operativos y funcionales que afectan al mercado. Esto es relativamente fácil, si existe una explicitación correcta y actualizada de la estrategia competitiva, pero si no es así, deberemos obtenerla de alguna manera en esta primera fase. Hacerlo así es un requisito imprescindible para poder “direccionar adecuadamente” la actividad innovadora.

Por tanto, hay siempre una primera fase que consiste en REVISAR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA (o en hacerla, en su caso), para extraer de ella la información relevante sobre “las claves de los mercados”, nuestras potenciales ventajas competitivas, las “propuestas de valor” que en función de ello queremos alcanzar, y por tanto, los “REQUERIMIENTOS de INNOVACION” que eso implica, o en su caso, los requerimientos de EFICIENCIA OPERATIVA (Mejora Continua, o Reingeniería) que eso supone o exige. Como vemos en este planteamiento, no toda la competitividad la conseguiremos con “diferenciación”, sino que una parte se obtendrá de “mejoras operativas”: siempre existirán unos objetivos concretos sobre rendimientos operativos, necesarios para hacer posible la propuesta de valor, objetivos que trasladaremos a los procesos,

mediante el Mapa de Procesos, y mediante la gestión de los diferentes “procesos operativos”, colocándoles indicadores y asignándoles a estos los correspondientes objetivos.

Y por otra parte, existirán unos objetivos de diferenciación, que intentaremos cubrir mediante la elaboración de una “estrategia de innovación”, con sus correspondientes “proyectos” de innovación prioritarios, y con la generación de un “proceso de innovación” permanente que se ocupe de ello. En la “estrategia competitiva” habremos marcado para cada producto destinado a un mercado o segmento, cuáles son las “variables clave” en que queremos destacar; esta decisión deberá partir de un profundo análisis de las ventajas competitivas alcanzables por nosotros, dadas nuestras capacidades especiales o diferenciales y del tipo o carácter del propio mercado; y deberá de partir, también, de cuál sea nuestra estrategia como competidores, es decir, de nuestra “decisión” de competir en ese mercado como “pioneros”, o como “seguidores veloces”, o como “colonos”. Si hemos decidido, como estrategia para competir, ser “pioneros” en el mercado (liderar un mercado o segmento) deberemos adoptar una “estrategia de competitividad”, y con ello “de innovación”, diferente a si hemos decidido ser “seguidores veloces”, o a ser simples “colonos”. El trabajo o tareas que debemos abordar en cada caso es completamente diferente: se materializa en objetivos y plazos diferentes. La elección de nuestra estrategia como competidores, tiene importantes repercusiones en la “cantidad de inversión y cantidad de riesgo asumido”, pero sobre todo determinará el volumen final de mercado que podremos obtener, y también en gran parte las opciones de rentabilidad final que se obtenga de las inversiones. En función de todos estos datos, anteriores, así como de nuestra posición o capacidad financiera, lo que nos indica nuestra capacidad de abordar mayores o menores retos, así como de nuestros objetivos o misión como empresa, y de nuestras posibilidades debidas a nuestras actuales ventajas competitivas o capacidades especiales, estaremos dando forma a toda la “estrategia competitiva”.

Según qué hayamos decidido que queremos ser (pioneros, seguidores veloces, o colonos), esto nos exigirá, comprendiendo bien la situación del mercado en el que actuamos, actuar además en consecuencia: así, si en el mercado de referencia, la diferenciación entre ofertas va disminuyendo mucho (y con ello los márgenes), el líder debe considerar y en su caso decidir, que es necesario “innovar radicalmente” para generar, por ejemplo, un segmento nuevo, o invertir en la mejora radical de una variable clave, generando con ello una mayor utilidad a los clientes, o en generar un nuevo modelo de negocio más eficiente, etc. Por tanto, deberá plantear una “estrategia de innovación” con objetivos de cambio radical: de conseguir en tal o cual aspecto un cambio radical, que renueve el mercado o que permita un aumento de la utilidad del cliente , y que permita así dar nueva vida al mercado. Si por el contrario nuestra posición perseguida es la de ser un “seguidor veloz” y por tanto, entramos en los segmentos que el pionero crea, y seguimos las mejoras que el líder inventa, necesitaremos, además de conseguir mejoras de producto que emulen a las que éste ha hecho ya para no perder la posición (quizá mediante “innovación radical”), y hacerlo además “diferenciándonos” de él en alguna variable importante de forma relevante, por lo que deberemos abordar además procesos de “innovación incremental”, que incidan en lograr mejoras o extras en aquellas variables decididas, para dar forma a nuestro posicionamiento diferencial frente a la oferta del líder.

Una vez establecida nuestra forma de competir (nuestra estrategia competitiva) se derivará fácilmente, y en cascada, la “estrategia de innovación” que le es adecuada, que podrá ser en su caso del tipo “innovación operativa” (si busca concretamente la mejora de la eficiencia operativa mediante innovaciones, más allá de la Mejora Continua de los procesos), o “innovación incremental” si busca diferenciarnos dentro de un segmento, o “innovación radical” para dar un gran salto de utilidad en la propuesta de valor, y así generar una diferencia muy relevante, lo suficiente para generar un nuevo segmento, o para generar en su caso un nuevo mercado, lo que exige un gran esfuerzo innovador.

Por tanto, existen básicamente 3 posibles estrategias de innovación diferentes, alternativas o de aplicación simultánea según el caso, con objetivos concretos diferentes: habrá que elegir por cada propuesta de valor o mercado donde compitamos, y dada la situación de partida de este momento, cuál o cuáles son los objetivos de mejora o cambio, y en función de ello optar por una sola, o por varias de esas alternativas simultáneamente. Las 3 estrategias de innovación alternativas que existen (y que llegado el caso, se pueden abordar simultáneamente) son las siguientes:

1.- **Innovación operativa:** consiste en una estrategia destinada a obtener una mejora operativa de los procesos, mediante cambios en la forma de ejecutar los procesos, cambios en los procedimientos, o en las tecnologías y recursos empleados, cambios todos ellos que producen mejores rendimientos o un mejor servicio a los clientes.

2.- **Innovación incremental:** consiste en una estrategia destinada a obtener un cambio en alguna de las utilidades del producto, o en la forma de proveer el producto a los clientes, de forma que aumente la valoración de estos (innovación en valor), en alguna de las variables importantes del segmento. Pero son cambios de un grado insuficiente (no suficientemente relevantes) como para cambiarnos de segmento de destino, sino que se destinan a diferenciar nuestra propuesta de valor, de cara a los consumidores del mismo segmento en que ya estamos. Es decir, cambios que por su grado nos permiten diferenciar, pero no son suficientes para generar un “nuevo segmento” o un “nuevo mercado”.

3.- **Innovación radical:** consiste en una estrategia destinada a obtener un cambio muy importante en una característica del producto, que afecta muy relevantemente a una o varias variables claves del mercado, permitiendo así generar un nuevo segmento dentro del mercado, o incluso generar un nuevo mercado con claves diferentes (para ello las claves del mercado son modificadas, incorporando nuevas variables claves, y eliminando o relativizando otras. Con ello se modifican sustancialmente las necesidades que queremos cubrir, y por tanto se modifican los “criterios” usados por los clientes para la compra: es decir, se modifican las “claves del mercado”, y por ello, podemos hablar de que se genera un “nuevo mercado”).

3.- DIRECCIONAR BIEN EL PROCESO

Hemos dicho que la “estrategia competitiva” ya sabe qué “diferencias quiere” para su propuesta de valor diferencial. Y además las conoce bien, porque las especifica y explica en su “propuesta de valor”. ¿Y cómo sabe todo eso? ¿Cómo sabe que puede llegar hasta esa

“diferencia” de forma sostenible, si en muchos casos todavía no está allí? ¿Cómo sabe que podrá generar una “ventaja” competitiva importante sobre la que basarse? ¿Qué le da esas garantías? Lo cierto es que no lo sabe: sólo lo prevé y tiene importantes motivos para creerlo, por una parte, y para quererlo por otra. Y aquí radican muchas de las cosas que hay que saber en cuanto a la innovación: podemos saber qué es lo que queremos conseguir, el nivel de cambio al que aspiramos, la variable clave sobre la que queremos actuar, e incluso dentro de ella, el “componente de la variable” sobre el que vamos a actuar, o que vamos a utilizar para conseguirlo, pero no sabemos el “resultado” final del proceso: no sabemos muchas veces en qué cambio concreto se materializará (si bien sí sabremos el objetivo que perseguimos), ni sabemos la “valoración” extra concreta de los clientes, que el resultado final nos va a proporcionar (la que de ello hagan los clientes al final), y por tanto, el resultado y rendimiento final de todo el proceso es una incógnita. La respuesta a todo eso sólo llegará al final de todo el proceso de innovación, al final del ciclo.

Como se ha dicho en alguna otra ocasión, si para evitar la “infoxicación” en las búsquedas de información, la clave es “direccionar bien la búsqueda”, es decir, saber bien qué se está buscando, y dedicarse exclusivamente a recolectar la información correspondiente a esa cuestión. Lo mismo ocurre en la innovación: para que la innovación de buenos resultados, lo conveniente es “direccionarla bien”. Tener claro el objetivo de la innovación (mercado de referencia, variable o componente a tocar, objetivo concreto de diferencia a conseguir, etc.) y con ello determinar el tipo de innovación que se busca (operativa, incremental o radical), así como la variable de producto o de marketing mix, o la fase del proceso, o la característica del modelo de negocio, etc. sobre la que se va a actuar, es clave para direccionar el proceso de innovación. Saberlo bien (información que parte de, o está incluida en, la “estrategia competitiva” definida) es la clave para tener resultados positivos y eficientes en la estrategia de innovación. Se trata, por tanto, de centrar muy bien el tiro, para no desperdigar energías, para poder enfocar bien el problema; además, este esfuerzo en centrar la innovación, permite poder evaluar mejor las ideas que surjan y sus posibles resultados. Cuanto más definido y concretado esté el campo de actuación, y los objetivos de la innovación, mejor se elegirán las herramientas de creatividad necesarias; mejor se elegirá a las personas que participan en las fases; mejor se elegirán los ritmos y plazos de trabajo; y mejor será el resultado final. La innovación requiere creatividad, pero la creatividad no es un proceso anárquico, ni una búsqueda sin criterio, sino todo lo contrario: definir bien el problema a resolver, como se suele decir, es conseguir tener la mitad de la solución. De eso se trata, y por eso lo recomendamos. Es la mejor forma de emplear los recursos eficientemente, de no malgastarlos, y sobre todo, de tener mayores posibilidades reales de encontrar soluciones efectivas a los problemas planteados: “direccionar” no resta “creatividad”, sino que la posibilita y la hace más fecunda, porque la centra y canaliza, produciendo además innumerables ventajas en las fases posteriores del proceso de “innovación”.

4.- LAS CLAVES DE SEGMENTACION: LA BASE DE LA DIFERENCIACIÓN

1. La “usabilidad” de las variables clave de segmentación (y en parte de las variables secundarias, o diferenciales) de un mercado, en todos los segmentos existentes en ese

mercado para diferenciar, la llamaremos “trasplantabilidad”. En unos segmentos una variable es una de las variables clave (que sirve para saber si un producto pertenece a ese segmento o no), mientras que en otros segmentos, destacar en ella puede servir para “diferenciarse”. Esta “trasplantabilidad” está basada en la idea de que si un mercado tiene unas “claves profundas”, estas claves deberán hallarse presentes en todos los segmentos de ese mercado, si bien en distinta proporción, según sea cada clave la definitoria, o no, del segmento en cuestión. Esta capacidad de “trasplantabilidad” (o comunidad de variables entre los segmentos de un mismo mercado), genera una enorme fuente de “diferenciación” o de innovación.

2. La decisión final de compra de un cliente se basa en una especie de “cálculo inconsciente” de la satisfacción que el mix de variables consideradas por él, en un producto concreto, le produce. Como es lógico, más allá de lo destacado en la “propuesta de valor”, que sirve para que unos u otros clientes se sientan más o menos atraídos por las ventajas que una oferta les reporta a ellos, todos los clientes evalúan el conjunto completo de variables importantes del “tipo de producto” (mercado), y no sólo las destacadas: las unas suponen puntos positivos que el cliente valora, pero existen también “disyuntivas” o sacrificios (aquellas otras variables que no se hallan presentes o para las que la valoración no es tan buena) que el cliente debe valorar. Hay que considerar además que cada persona valora subjetivamente (es decir, diferentemente) a cada producto en cada variable (tanto en valor absoluto, como la relevancia de las diferencias entre las diferentes ofertas) y que cada variable es a su vez de una “importancia” diferente para cada persona. Por tanto, las valoraciones nunca son objetivables, sino que se realizan por cada persona como ponderación de todas estas variables. La persona, realiza una valoración de cada producto (muchas veces de forma muy simplificada, no con un análisis tan complejo como el indicado hasta aquí) y se decide por una de las ofertas, maximizando su “valor”, la satisfacción que obtiene.
3. Este proceso no se produce en estado puro, ni exactamente así, casi nunca: el trabajo que supondría “buscar y procesar” toda esa información es un gran inconveniente que los consumidores evitan con “técnicas concretas”, como los hábitos de compra, las preferencias intrínsecas, o la simple repetición de compra. Así también, evitan errores y pérdidas económicas asociadas a cambiar de “elección” y errar al hacerlo, o pérdidas de autoestima asociadas a fallar en la elección o en la compra. Usar criterios “indirectos” para elegir (notoriedad, prestigio de la marca, prescripción, criterios adaptadores, e incluso criterios integradores), o adoptar hábitos de compra no reflexivos sino marquistas, o por preferencias intrínsecas, se convierte así en algo normal en los mercados, según la frecuencia de compra y la importancia de ésta, o la importancia de los factores técnicos en la satisfacción real final de las necesidades existentes en el cliente. Por tanto, no debemos asociar cambios “reales” y hasta exitosos en un parámetro concreto del producto, con cambios inmediatos o necesarios del comportamiento de los clientes, ni incluso de la valoración que del producto haga el consumidor: el cambio, si llega, será posterior, cuando

el consumidor tenga la “ocasión” de comprobarlo, conocerlo (en su caso probarlo) y valorarlo. Por tanto, evaluar las repercusiones de los cambios es también complicado, porque hay lapsos de tiempo a considerar, y muchas otras variables de mercado, prueba y conocimiento que inciden en ello. Eso no hace menos “necesaria” la innovación; sólo nos introduce en la verdadera complejidad del tema. No innovar es suicida, y tiene repercusiones negativas seguras al medio plazo. Hacerlo, sin embargo, no es garantía de éxito inmediato, ni siquiera de éxito seguro (porque entre otras cosas depende de los cambios del entorno, de lo que hacen otros), y mucho menos si se hace mal.

4. Este proceso de compra reflexivo que hemos descrito arriba, no se realiza así ni siempre, ni de forma real: es una simplificación práctica que nos indica cómo podemos incidir en los 3 componentes de la “actitud” de los clientes (conocimiento, emocional y actuación o hábito), permitiéndonos esto evaluar las consecuencias potenciales de determinadas actuaciones concretas, en cada una de esos componentes de la “actitud” del cliente. Pero las certezas no existen, y por tanto, la innovación aún siendo muy rigurosa, nunca puede garantizar resultados concretos: si bien, sí se le pueden pedir, y puede dar, resultados globales, es decir, mejorar en una dirección concreta en la que la “estrategia competitiva” marca. Tener una “estrategia de innovación” no garantiza el éxito final siempre: si la estrategia está bien hecha y, sobre todo, si se ejecuta bien tendrá mejores resultados y mejor alineados con los objetivos de la empresa.
5. Como cada persona es diferente por naturaleza, en el campo del Marketing y en el de la innovación en valor, nos movemos sólo en el campo de lo previsible (no de certezas): existen muchas valoraciones subjetivas, nuestras y de las otras personas sobre qué añade valor y qué no. Pero eso no niega que hay que intentar obtener siempre datos “reales” sobre las valoraciones del conjunto del mercado sobre cada variable, y previsionales sobre los resultados de realizar tales o cuales cambios en una variable, recogida de información que debe hacerse de la forma más “testada” y objetivable posible, lo que quiere decir, superando nuestra propia opinión, y consultando siempre, lo más posible a otros expertos, y sobre todo, en la medida de lo posible, a los propios clientes.
6. Siguiendo con la idea anterior de la “trasplantabilidad”, diremos que “los criterios” usados en un mercado pueden ser muchos. Como vimos, los criterios tienen su origen en la “reflexión” que hace un cliente a la hora de comprar, en las variables que usa al hacerlo: son los parámetros que le deciden a comprar una oferta u otra. Pueden ser muchos, y afectar no sólo al producto como tal y sus prestaciones (precio, características técnicas, servicios añadidos, marca, recomendación, moda, legalidad, etc.) sino que además pueden estar determinadas por factores externos (familia, amigos, religión, grupos de pertenencia, etc.) o incluso determinados por la forma de compra (estar o no en el surtido de la tienda a la que voy), disponibilidad, formas de uso, etc. Lo que es claro, es que hay unos criterios MAS IMPORTANTES que otros: unos son claves para el mercado (variables clave que determinan los segmentos; todas ellas se hallan en todos los productos del mercado en

mayor o menor proporción) y otros que funcionan como variables diferenciadoras (no necesariamente presentes adecuadamente en todos ellos).

7. Una variable sólo pasa a ser RELEVANTE para un consumidor, cuando la valoración que hace sobre dicha variable en un producto, es LO SUFICIENTEMENTE DIFERENTE a la que provocan las valoraciones en dicha variable de otros productos de ese segmento o mercado. Aunque los productos nunca sean “exactamente” iguales, hay variables para las que los consumidores consideran las diferencias entre ellos “inapreciables” o al menos “muy poco importantes”. Por tanto, las diferencias, para ser “relevantes”, deben de ser “perceptibles” y además esa percepción tener un nivel de diferencia suficiente para resultar significativo en la decisión. De lo contrario, no existirá verdadera “diferenciación” (aunque de hecho, los productos sean entre sí, realmente algo diferentes).
8. Las diferencias a conseguir, cuanto más “exclusivas” sean, mejor. Hablaremos de “ventaja exclusiva” cuando los competidores no pueden ofrecer la misma que ofrecemos nosotros, o una similar. Un caso particular es el de la “marca comercial”: al ser exclusiva, un competidor nunca podrá usar nuestra marca, pero lo que sí podrá hacer es usar la suya propia. La marca puede representar una diferencia “relevante” si su notoriedad, prestigio, o imagen son “relevantemente” mejores que las de los competidores. No basta tener una “marca”; esta debe aportarnos buena imagen y prestigio, y a poder ser aportarnos más que lo que otras marcas aportan a otros productos competidores. Si las ventajas son imitables, son menos “robustas”. En muchas variables, tener ventaja no significa impedir que otros nos imiten, significa sólo “ir siempre por delante”, no que los competidores no puedan participar o aprovechen determinado “criterio” o “ventaja”. La buena imagen asociada a actuar así, es un valor que excede a la propia ventaja tecnológica lograda, que pronto es imitada: por eso podemos entender que las “ventajas” no sólo son imitables o no, por sí mismas, sino que tienen o pueden tener efectos positivos, en su caso, que pueden ser “más difícilmente” imitables por otros, como el prestigio asociado a ser innovadores y pioneros (caso Apple), que a veces vale más que la propia innovación.
9. A la hora de plantearse las “ventajas” a conseguir y su exclusividad, debemos de tener en cuenta varias ideas:
 - A. Cuantos más cambios deban hacerse por otros, para imitar una ventaja nuestra, más difícil es que la sigan. Si en lugar de una ventaja acumulamos varias, es también más difícil que los imitadores nos sigan.
 - B. Inventar una tecnología nueva y patentarla es una vía para conseguir exclusividad, aunque puede resultar caro. Deberá analizarse el alcance y sentido estratégico de la ventaja antes de proceder a patentar. De hecho, existen opciones más baratas que pueden ser convenientes en algunos casos, usando inteligentemente los plazos de exclusividad desde la presentación, etc. como por ejemplo, para casos de tecnologías que se superan con rapidez, etc. Existe otra forma que consiste en “generar procedimientos o incluso tecnologías nuevas” y no patentarlas, y

protegerlas sólo como Know How (es decir, guardar el secreto) garantizándonos la posibilidad de producción (evitando posibles patentes de otros, mediante publicación preventiva o depósito notarial, etc.)

- C. Desarrollar un producto nuevo, con muchas mejoras que cuesta mucho esfuerzo implementar, básicamente tiempo, dinero o dificultades operativas, y que por tanto sea difícil de imitar, puede ser otra de ellas. Un desarrollo puede ser difícil de imitar, porque lleva mucho tiempo a los competidores generar el nuevo producto imitador con garantías de funcionamiento, o porque incorpora muchas nuevas tecnologías que no están extendidas o son muy conocidas, o porque supone importantes retos y cambios en la forma de proceder actual (procesos), o porque rompe con las ventajas que nuestros competidores tienen ahora, a las que deberían renunciar (les suponen una disyuntiva en su modelo de negocio), etc.

5.- LA INNOVACION EN LAS EMPRESAS

5.1.- INTRODUCCION

- ✓ En líneas generales se debe decir que la innovación se puede producir en todas las áreas de la empresa, en todos sus procesos, en todos los productos, en cada una de sus componentes del marketing mix, e incluso generando mercados nuevos, segmentos nuevos, o modelos de negocio nuevos.
- ✓ Se puede innovar en toda organización, sector, mercado, tipo de propiedad... Innovar se puede hacer en cualquier EMPRESA.
- ✓ Debe ser "una forma de trabajar"- UNA CULTURA- y debe ser materializada en procesos y procedimientos concretos (dotados de medios, y con objetivos de resultados concretos).
- ✓ La INNOVACION tiene por objetivo, generar valor nuevo a los clientes, y eso se puede lograr de forma tecnológica o no.
- ✓ INNOVAR exige siempre hacer cambios: no basta con generar ideas. Exige siempre realizar un proceso de desarrollo que llamaremos FASE DE INNOVACION, conceptualizado como "la materialización" en un producto o servicio de dicha idea.

5.2.- EL PROCESO DE INNOVACION

1. ¿QUE ES? ¿PARA QUE SIRVE EL "PROCESO DE INNOVACION"?

Las empresas que tienen una ESTRATEGIA DE INNOVACION, deben inevitablemente tener una "estrategia competitiva", que es aquella que define cómo o en qué dirección mejorar o cambiar las propuestas de valor con que funcionamos en algunos segmentos o mercados de referencia.

Para el desarrollo de dicha "estrategia de innovación" debe implementarse el "proceso de innovación", que es el que permite a la empresa desarrollar las innovaciones y cambios adecuados en los productos, procesos, o incluso en el modelo de negocio, para cumplir con los objetivos de "propuesta de valor" con las que deseamos actuar en los mercados.

2. RESPONSABILIDADES DEL PROCESO DE INNOVACION

1. **La implementación de la “Estrategia de Innovación” definida.** Esto incluye implementar los proyectos de innovación operativa, incremental o radical decididos. En este sentido, consideramos que la mejora operativa, por medio de la “gestión de los procesos operativos” y de los “ciclos de mejora continua” de que se doten, no serán considerados como “parte del proceso de innovación”, aunque sí estarán interrelacionados. En todo “proceso operativo” existirán “ciclos de mejora continua”, en los que es inevitable “pensar” mejoras y soluciones a pequeños problemas operativos, y ejecutarlos después, actuaciones en las que puede ser, por tanto, necesaria la aplicación de técnicas de innovación, y en las que conviene la participación cruzada de personas del proceso de “innovación”. Esto no implica subordinación, sino simple colaboración (aportar la expertise en la aplicación de técnicas que las personas participantes en un proceso operativo, no suelen conocer o dominar).
2. **La definición de la Estrategia de Propiedad Industrial.** Tanto en lo referente a la protección y gestión de “marcas”, como a la utilización o conveniencia de las “patentes”, “modelos de utilidad”, protección de diseños industriales, o al uso de otras estrategias de protección diferentes. Es muy habitual errar en este capítulo, gastando mucho y a la vez estando infra-protegido, o gastando poco y teniendo problemas después en determinados mercados internacionales, o en nuevos desarrollos que no podamos comercializar. Es, por tanto, muy necesario, trazar un plan estratégico al respecto, que tenga en consideración la relevancia de la “protección de PI” para operar en nuestro mercado, y tomar las correspondientes decisiones sobre el nivel de protección necesario: ni más ni menos del necesario. Un responsable de dicho “proceso de innovación” debe tener conocimientos suficientes de “Propiedad Industrial” para trazar dichas estrategias (aunque lo normal es que en la ejecución, se cuente con el asesoramiento profesional de un Agente de Propiedad Industrial (API)).
3. **La gestión de la Innovación Abierta:** trazar formas de colaboración con los clientes y expertos del sector para evaluar la bondad de las ideas y de los “nuevos ideas y productos” que vamos generando, fase a fase, y antes de lanzarlos, es una gran ventaja, que nos impedirá darnos grandes batacazos (en su caso) y que impedirá, sobre todo, que generemos importantes pérdidas económicas derivadas de esperar a lanzar y a hacer toda la inversión, para descubrir que algo no va a funcionar. Tender esos lazos, y generar formas de colaboración y comunicación, es clave para provocar dichas ventajas. Cuando se establece un proceso de innovación, debe al mismo tiempo, definirse la forma de implementar dentro de él, esta colaboración con clientes y expertos.
4. **Una “estrategia de innovación” concreta, podrá componerse de distintos “proyectos de innovación”, para distintos “productos” concretos, de mercados o segmentos**

concretos. Por tanto habrá una mezcla de diversos “proyectos”, unos más ambiciosos que otros (según sean innovaciones operativas, incrementales o radicales), y con plazos y recursos diferentes. Este es un matiz importante: en un proceso de innovación, lo normal es que exista un responsable fijo (experto en innovación) y hasta puede que varias personas que aporten o participen de forma fija en él. Pero hay otras muchas personas que lo hacen “circunstancialmente”, es decir, sólo cuando el proyecto toca un ámbito de conocimiento suyo, o un proceso en el que está él involucrado. Por tanto, debemos distinguir entre “el proceso” como tal, y “cada proyecto” de innovación. En el proceso de forma habitual, pueden estar involucradas algunas personas con expertise y cualidades adecuadas; en los proyectos, sin embargo, además de estas personas, que son las que lo lideraran y organizarán, podrán estar involucradas, además, otras personas que puedan aportar algo en el proyecto de innovación particular que se ejecuta. Esta diferencia es importante de cara a comprender en qué consiste el proceso, y en qué consisten los “proyectos”, que desde el proceso se organicen.

5. **La gestión de todas las fases de cada “proyecto concreto de innovación” se hace con la dirección de las personas del “proceso de innovación”,** pero pueden estar asistidas, en cada caso, por otras personas adecuadas por sus conocimientos o cercanía a los problemas. Los proyectos abarcarán desde la fase creativa (fase de generación y filtrado de ideas), hasta la fase de Innovación propiamente dicha (una idea no sirve para nada si no se convierte en un producto o servicio concreto, o mejora la propuesta de valor de uno existente), y además la colaboración en la “implementación” o en su caso en el lanzamiento, superando los problemas a la adopción y a la implantación.
6. **Por tanto, para realizar este proceso es necesario generar una estructura entrenada, funcional, y que tenga los recursos adecuados para que pueda lograr sus objetivos.** Si bien, la disponibilidad no tiene por qué ser plena, ni las tareas deben de ser desarrolladas con la filosofía del “full time”, propias de los “departamentos funcionales”. La participación en el “proceso de innovación” no exige a las personas, ni la disponibilidad plena, ni la especialización absoluta. Lo normal y recomendable es la “polivalencia” y la horizontalidad (compartir tareas funcionales, con otras en éste u otros procesos), con la excepción hecha del “responsable” del proceso, que debido a su mayor responsabilidad y carga de trabajo, podrá tener una mayor, e incluso llegado el caso, plena dedicación al proceso.
7. **Las personas involucradas en este proceso, serán entrenadas** en el manejo de las herramientas adecuadas de generación y análisis de ideas, en la valoración del mercado de dichas ideas, y en la implementación de dichas ideas en productos innovadores concretos (técnicas para la generación de Planes de Negocio), entre otros conocimientos.

3.- VENTAJAS de implementar un PROCESO DE INNOVACION

- ✓ Permite a la empresa ENFOCAR sus esfuerzos de innovación, invirtiendo en la dirección correcta y en la cantidad adecuada.
- ✓ Permite visualizar y dar relevancia a la INNOVACION, como un proceso imprescindible y ESTRATEGICO.
- ✓ Permite detectar nuevas oportunidades de futuro no previstas, que abran nuevas oportunidades de negocio interesantes.
- ✓ Permite colaborar con el entorno, mediante la Innovación abierta, para enfocar mejor la dirección de los esfuerzos, aprovechando sus ideas y usando sus valoraciones como pruebas de mercado.
- ✓ Permite mejorar de forma continua las propuestas de valor de la empresa, y no sólo ante emergencias o situaciones difíciles, mejorando con ello su posición competitiva, y haciéndola sostenible en el tiempo.

4.- PERFIL DEL “RESPONSABLE” DEL PROCESO DE INNOVACION

Ver, a este respecto, los textos que hemos elaborado en relación a la Gestión Avanzada de Personas, y que hablan sobre la relación entre “liderar” y “emprender”, y entre “la capacidad o perfil creativo” y las capacidades de liderazgo.

A. Características Personales:

- ✓ **Personalidad propia de los emprendedores**, que en descripción de la SPRI se caracterizarían, entre otras cosas, por:
 - A.- Ser innovadores, con soluciones originales y permanentes
 - B.- Tener "miras amplias": ver las cosas "con perspectiva"
 - C.- Ser buenos comunicadores, tener amplios conocimientos de la gestión de personas, y ser flexibles al actuar.
 - D.- Ser constantes, con fuerte auto-motivación, alegres y de carácter vital
 - E.- Ser osados y tener un fuerte conocimiento del mercado en el que actúan
- ✓ **Capacidad de liderazgo**, lo que significa tener una alta competencia en capacidades de planificación de personas, de relación, de comunicación, de gestión de equipos... entre otras.
- ✓ **Perfil creativo**, derivado o asociado precisamente a su perfil emprendedor, y a su “aspiración y capacidad de liderazgo”

B. Características Profesionales:

- ✓ **Experiencia relevante en gestión empresarial**, y en la elaboración de Planes de Negocio, o de análisis de viabilidad económica de ideas.

- ✓ **Amplios y profundos conocimientos de Marketing y de análisis de mercados** (similar al necesario para preparar la información de la que parte la estrategia competitiva).
- ✓ **Experiencia y conocimientos sobre el “desarrollo” de productos** (en el sentido de comprender el conjunto del marketing mix de un producto, y comprender el concepto de “modelo de negocio”, o de implementación y gestión de cambios de todo tipo (ser capaz de superar las barreras a la implantación y a la adopción).
- ✓ **Experiencia en la gestión de personas y profesionales con diferentes background** o áreas de especialización, así como de planificación, gestión de equipos, etc.
- ✓ **Conocimientos de técnicas de investigación de mercados, y de técnicas variadas diversas**, tanto para la fase de “creatividad”, como de planificación de marketing mix, de planes de negocio, etc.

5.- PERFILES DE LAS OTRAS PERSONAS PARTICIPANTES EN EL PROCESO

La cantidad de objetivos y proyectos en que se materialice la “estrategia de innovación”, y la cantidad de tareas especializadas que se determinen (innovación abierta, propiedad industrial, innovación radical, innovaciones operativas y reingenierías, etc.) hará que el responsable del proceso, pueda tener necesidad de recibir apoyo especializado y de una o varias personas en diversas áreas. En función de los conocimientos requeridos para cada una de esas tareas, el responsable podrá apoyarse en determinadas personas que puedan aportárselos. En general deberá recibir apoyo permanente sobre todo de personas especialistas en marketing, y en ingeniería, o en gestión de los procesos productivos, ya que la mayoría de las decisiones que vayan a tener que tomar se basarán en datos recabados en esas áreas. En función de los objetivos, los equipos serán más o menos amplios.

6.- PARTICIPACION DE OTRAS PERSONAS EN LOS PROYECTOS

Cuando las actuaciones afectan a áreas funcionales concretas especializadas, o a procesos concretos, entonces las personas que participan en esos procesos o áreas funcionales podrán participar en el proyecto de innovación de forma estructurada. Dar alguna forma de participación a las personas, así como un adecuado nivel de explicación de los objetivos y necesidad del proyecto, es adecuado, como se sabe a partir del conocimiento de las ventajas de los “procesos equitativos”, tanto para mejorar el resultado del propio proyecto, en términos de adecuación de las soluciones a lo realmente buscado, como, sobre todo, para conseguir superar las barreras a la implantación que todo cambio supone: conseguir la implicación y motivación intrínseca de las personas es, en sí mismo, el primer factor que determinará el éxito adecuado del proyecto. Por eso, es fácil comprender que, en los cambios que afectan a los procesos o a las áreas funcionales, las personas que los componen deben de estar en alguna manera involucrados. No sólo

porque ayuda o enriquece la solución; sino además, porque es muy adecuado para una correcta y efectiva implantación.

6.- EJEMPLOS DE “PROYECTOS DE INNOVACION”

6.1.- EJEMPLOS DE “INNOVACIONES OPERATIVAS”

En general se trata de mejorar la eficiencia operativa, y de incorporar métodos de gestión y tecnologías que nos permitan mejorar el funcionamiento interno de un proceso, y la calidad del servicio a los clientes:

- ✓ Planificar la producción, reduciendo plazos de maduración, producción o entrega, y aumentando la eficacia de los procesos productivos.
- ✓ Garantizar la calidad de nuestros productos (minimizar las piezas defectuosas).
- ✓ Desarrollar una contabilidad de costes, para poder mejorar así la eficiencia de los procesos.
- ✓ Gestión eficiente de nuestros almacenes, aumentando la rotación, y reduciendo así existencias.
- ✓ Adaptar la estructura logística a las necesidades de servicio de los diferentes clientes.
- ✓ Establecer servicios integrales postventa (según el caso podría tratarse de un extra funcional del producto, que en su caso sería una “innovación incremental”)
- ✓ Cambios en la forma de relacionarse con los clientes y proveedores: gracias a internet por ejemplo (pedidos, gestiones administrativas, transmisión de información, etc.)
- ✓ Cambios en la forma de hacer publicidad y promoción de nuestros productos (por ejemplo usando internet para comunicarse con los clientes)
- ✓ Cambios en la forma realizar otros procesos habituales: como por ejemplo “investigación de mercados”, “pruebas de mercado”
- ✓ Cambiar los sistemas o modelos de gestión de todo tipo de procesos hacia modelos más flexibles: especialmente los que tienen que ver con la gestión de personas.

6.2.- EJEMPLOS DE “INNOVACIONES INCREMENTALES”

En general se trata de acortar los ciclos de vida de los productos, introduciendo innovaciones incrementales que permitan sustituir unos productos por otros, de forma más acelerada:

- ✓ Dar funcionalidades extras, personalizando, potenciando funcionalidades, etc.
- ✓ Mejorar el diseño de los productos.
- ✓ Utilizar nuevas técnicas de venta o marketing que aporten valor nuevo al cliente (de fidelización, de branding, etc.)
- ✓ Desarrollar nuevas fórmulas para la distribución de los productos (incluyendo el uso de internet para dar un mejor servicio postventa o de atención al cliente, que suponga un extra o un mayor valor para los clientes).
- ✓ Aumentar los mercados a los que llegan nuestra oferta de productos y servicios (hacerlos accesibles a otros consumidores a los que antes no llegábamos).

En general se trata de cambios que afectan principalmente a las variables del marketing mix. Se trataría, por tanto, de explorar las posibles siguientes fuentes de cambios:

- A. **CAMBIOS EN PRODUCTO:** añadirle funcionalidades o complementos (pequeñas mejoras funcionales). De lo contrario se considerarán “innovaciones radicales” (si van acompañadas de un gran esfuerzo de I+D, y no son meros desarrollos de producto). Los nuevos “desarrollos” suponen la incorporación de funcionalidades al producto mediante la incorporación o el uso de tecnologías conocidas (o meras alteraciones de producto por adición, sustitución o eliminación de componentes que aportan funcionalidades). Esto forma parte del proceso normal de adaptación de los productos a la evolución del mercado, o a la búsqueda de alguna diferencia frente a otras ofertas del mismo segmento.
- B. **INNOVACION EN PRECIO:** conseguir una reducción en los precios finales mediante cambios de algún tipo, o innovaciones en el modelo de precios: por ejemplo, cambiar el modelo de precios de un mercado, pasando de la venta, al alquiler, o al leasing. Si la diferencia de precios a conseguir es grande, se tratará de una “innovación radical”, que normalmente exige un replanteamiento del mismo modelo de negocio, como por ejemplo, por eliminación de servicios innecesarios (por simplificación, como hicieron las compañías aéreas “low cost”)
- C. **INNOVACION EN PROMOCION, O PUBLICIDAD:** Generar acciones promocionales que aporten valor nuevo o atractivo para los clientes. Usar nuevos métodos y canales para la publicidad y la comunicación con clientes (internet). Usar técnicas de gamificación, fidelización, o de Lead Nurturing, para conseguir ventas.
- D. **INNOVACION EN DISTRIBUCIÓN:** Innovar entrando en nuevos canales de distribución (cremas solares en tiendas, no solo en farmacias). Usar internet como medio de distribución (comercialización directa online)

6.3.- EJEMPLOS DE "INNOVACIONES "RADICALES"

En general se trata de provocar saltos sustanciales en alguna variable, o modificaciones sustanciales del modelo de negocio, que aporten al cliente un valor importante. Conseguir ese nivel de “relevancia” en la modificación exige de “innovaciones radicales”:

- ✓ Creación de nuevos productos y servicios, que atienden a necesidades (mercados) que no atendíamos antes (intra-emprendimiento).
- ✓ Desarrollar nuevas tecnologías (lo que hemos venido en denominar “INVESTIGACIÓN”) que le permitan a la organización, abaratar costes de forma sustancial o crear nuevos productos (Normalmente tecnologías o soluciones técnicas patentables).
- ✓ Entablar nuevas formas de cooperación con empresas para el desarrollo de proyectos de I+D, lo que en sí mismo, sería una modificación del Modelo de Negocio, y que iría en la misma dirección que la propuesta anterior.
- ✓ Optimizar nuestra participación en la cadena de valor del mercado (ampliándola, simplificándola, o rediseñándola)

- ✓ Cambios significativos en el modelo de negocio en general (como subcontratar algunas operaciones claves), como aliarse con socios en algunos procesos, etc.
- ✓ Asociaciones, colaboraciones e integraciones en estructuras más amplias, con otras empresas del sector, para abordar nuevos mercados es también un cambio en el modelo de negocio
- ✓ La internacionalización productiva es otra forma de cambiar el modelo de negocio actual
- ✓ Incluso la expansión comercial a nuevos mercados internacionales, adaptando la estructura actual local de la empresa para ello, o reproduciendo el modelo de negocio actual en otros lugares.
- ✓ La entrada en nuevos mercados (competir con nuevos tipos de productos) por diversificación interna, o por integración horizontal (adquirir negocios relacionados, del mismo sector o complementarios), o por conglomerado (negocios en ámbitos muy diferentes al actual).
- ✓ Internet ofrece una vía para innovar en los modelos de negocio: reproducir online el modelo de negocio offline (basándose en lo que ya sabemos hacer), o mejorar el modelo de negocio gracias a oportunidades que permite la existencia y el uso de internet.

CAPITULO 2

LAS 6 FASES DE LA INNOVACION

1.- INTRODUCCION

Como hemos dicho en el capítulo “Estrategia de Innovación y Competitividad”, hay que distinguir entre 3 cosas diferentes:

- A. **Estrategia de Innovación**: que se deriva de la “estrategia competitiva” y que se materializa en un conjunto de “proyectos de innovación” concretos, con objetivos y plazos concretos, y que pueden tener el carácter de innovación operativa, innovación incremental, o innovación radical.
- B. **Proceso de Innovación**: que es el proceso que se encarga de “implementar” la estrategia de innovación, involucrando para ello medios y personas adecuados, y que se encarga además de gestionar la “innovación abierta” y la “estrategia de propiedad industrial”.
- C. **Proyectos de Innovación**: que se organizan de forma concreta, con unos objetivos, recursos, plazos y personas concretas. Son proyectos referidos a un producto, proceso, elemento del marketing mix, o componente del modelo de negocio concreto, marcando para ello objetivos y plazos concretos.

Como es lógico, este texto girará en torno a las fases que comprende todo “proyecto de innovación”. Quizás en algunos de ellos, por su contenido o sencillez, algunas de las fases sean poco evidentes o poco diferenciadas, pero aún así, seguirán existiendo aunque sea de una forma implícita. Es por eso que es bueno conocer cuáles son las fases de las que todo proyecto de innovación debe de estar compuesto, y conocer así, cuál es la misión de cada una de ellas para planificar y gestionar mejor los proyectos.

Un último apunte antes de empezar: como también se ha dejado caer en algunos otros textos, en un “proyecto de innovación” se puede saber hacia dónde se va, pero no se puede asegurar el resultado concreto, ni son predecibles con exactitud los efectos de los cambios en las valoraciones de los clientes, o en la participación en el propio mercado. Por tanto, en innovación hay que tener siempre, la suficiente flexibilidad y paciencia: los resultados tardan un poco en llegar, y algunas veces no llegan de la forma inicialmente prevista, sino que se optimiza el resultado y se consiguen, siguiendo otros caminos alternativos que surgen durante el proyecto y que no estaban previstos antes. Por tanto, con la flexibilidad y la paciencia adecuadas, se conseguirán grandes beneficios de la innovación: sin ellas, podremos fracasar. Cuando conseguimos producir significativas innovaciones, las consecuencias positivas para la organización son muy importantes; y es precisamente por esa virtud, por lo que la innovación es tan importante para las empresas.

Ser flexible y paciente no querrá decir, en ningún caso, que se puede o debe prescindir de plantear “plazos” y “objetivos” concretos. De ninguna manera, ya que sin ellos no se puede hablar

propiamente de un “proyecto” serio: la flexibilidad necesaria que se pide, y que se aplique, debe estar siempre bien asentada sobre nuevas informaciones y datos que condicionen y alteren las conclusiones o estrategias establecidas anteriormente; es decir, que nada debe cambiarse ni hacerse sin la debida justificación en hechos concretos que lo aconsejen. Cambiar sobre la marcha, es adaptarse a nuevas circunstancias imprevistas: no es, partir sin un plan inicial, ni sin unos objetivos o sin un destino concreto.

¿QUE ES EJECUTAR UN “PROYECTO DE INNOVACION”?

Una Innovación sólo es real cuando una idea novedosa se convierte en un producto o servicio novedoso, en un cambio real sobre una situación anterior, en un producto que cumple con una propuesta de valor novedosa o mejorada sobre la anterior. Y para que sea una “verdadera innovación, además de ser real, debe tener sentido económico; es decir, estos cambios o novedades son deseadas o demandadas por el mercado, que hace que el esfuerzo haya tenido sentido.

Un PROYECTO DE INNOVACION se encarga de “generar” una idea innovadora, y de pasar de dicha "idea" a la existencia de un producto o servicio real nuevo, que se materialice en una propuesta de valor diferencial novedosa y con sentido económico, por lo que ha de terminar necesariamente generando para dicho producto un PLAN DE NEGOCIO interesante y viable, que es implementado en la realidad, y ajustado en ciclos PDCA.

2.- LAS 6 FASES DE LA INNOVACION



FASE 1: REVISION DE LA “ESTRATEGIA COMPETITIVA”

Una “estrategia competitiva” define los mercados y segmentos concretos en que competimos o queremos competir, definiendo para cada uno de ellos una propuesta de valor que consideramos que nos va a permitir cumplir con los objetivos establecidos para la organización por sus grupos de interés.

Definirla es imposible sin antes conocer bien y utilizar adecuadamente, una serie de informaciones relevantes que necesitamos tener, entre las que están:

- ✓ Las “claves” sobre cómo funciona un mercado (conocer las variables o criterios que un cliente usa en sus elecciones, y que por tanto condicionan el funcionamiento del mercado, limitando así el tipo y número de empresas que pueden competir en él, a sólo aquellas que pueden conseguir generar ofertas adecuadas a dichos requerimientos)
- ✓ Conocer bien nuestras capacidades propias, y estudiar cuáles de ellas pueden convertirse en “ventajas competitivas” especiales, que otros competidores no pueden imitar o reproducir de forma sencilla.
- ✓ Definir los objetivos de la propia organización, es decir su misión y visión, que es lo que al final nos indicará o revelará si queremos competir en cada mercado siendo “pioneros”, “seguidores veloces” o simples “colonos”, lo que condicionará todo lo demás.

La innovación como “pioneros” supone asumir el papel de líderes en ese segmento o mercado. Serlo exige mucho esfuerzo (mucho riñón financiero) ya que los rendimientos tardan más tiempo en producirse, aunque luego son mucho mayores. Por eso, para muchas organizaciones que no disponen de tiempo y recursos suficientes, la mejor innovación a su alcance, es la de ser “seguidores veloces”, es decir, aplicar la técnica del “I+CM” (investigar y copiar mejorando). No hay nada de malo en ello; lo que sí es seguro, y conviene recordar aquí, es que hay una asociación entre la rapidez de llegada a un mercado (si se es pionero, o seguidor, o colono) y el nivel de “participación en el mercado”, y en su caso con el nivel de rentabilidad “final” obtenida de él: esta rentabilidad y volumen serán menores cuanto más tarde entremos en el mercado.

Como hemos visto, asociamos un mayor riesgo al hecho de ser pioneros, y lo cierto es que, en según qué tipo de industrias, ser pioneros exige grandes inversiones, pero hemos de decir que realizar una gran inversión y sufrir un alto riesgo, pueden ser cosas muy diferentes si la innovación se realiza siguiendo los pasos adecuados. Si en el proceso se incluyen según se avanza, muchos “test” o pruebas parciales (de mercado, de producto, etc.), y se realizan los debidos análisis parciales varios, como de viabilidad técnica y económica, que vayan confirmando conclusiones, se puede impedir en gran medida la mayor parte del riesgo. Hay que saber, por tanto, progresar midiendo resultados, para ir así reduciendo el riesgo futuro y limitándolo, en todo caso, al esfuerzo realizado ya, impidiendo el malgasto posterior, o la obcecación ante evidencias que nos recomienden el abandono, o la modificación de un proyecto.

Sabiendo, por tanto, gestionar el riesgo, el diferencial entre el nivel de riesgo asumido por ser pionero o por ser seguidor veloz, y el nivel de diferencia de los rendimientos obtenidos de una buena innovación como pionero, frente a una imitación de dicha innovación, es tan fuerte, que el

resultado es muy favorable a la decisión de ser pioneros: no hay, probablemente, una sola inversión potencial en la empresa que pueda resultar ser más rentable, que la realizada en innovación, principalmente si la realizamos como pioneros y de la forma o con las prevenciones adecuadas.

Innovar, por último, supone un gran reto a la propia organización y a su forma de funcionar. Hemos dicho otras veces, que innovar puede hacerlo cualquier tipo de organización, de cualquier tamaño, y en cualquier proceso o departamento funcional de los que esté compuesta. Todo esto es cierto, pero a la vez hemos de matizar que una empresa sin una “gestión de personas” adecuada (que use procesos lo más equitativos posibles, y con políticas que fomenten la participación, la asunción de responsabilidades, que incentiven culturas de innovación, etc.), una empresa sin un adecuado liderazgo, o sin los debidos métodos de gestión (gestión por procesos y con ciclos de mejora continua), o sin una buena “estrategia competitiva” explicitada, o sin la existencia de determinados procesos, como el “proceso de innovación”, etc. tienen pocas posibilidades de conseguir todos los frutos que la innovación puede dar. No basta con generar “proyectos de innovación” sueltos, incluso haciéndolo como pioneros: debe existir un adecuado “proceso de innovación”. No basta con innovar, sino saber hacia dónde innovar (tener una “estrategia competitiva”). No basta con cualquier tipo de innovación; hay que hacer la innovación adecuada a las necesidades y circunstancias de la empresa, y de los mercados.

NOTA ACLARATORIA 1:

El definir para cada segmento-mercado, si queremos ser PIONEROS, SEGUIDORES o COLONOS, estará indicando qué forma de actuación tendremos en cada uno de ellos, que será, según el caso, diferente:

- ✓ Si en un segmento somos seguidores veloces, ante la aparición de una mejora sustancial funcional del producto (o de otro tipo), o ante la aparición de un nuevo tipo de producto en nuestro mercado (un nuevo segmento), o de noticias de que eso va a ocurrir, deberemos pisar el acelerador en esa dirección, en imitar la innovación o contrarrestarla. O somos rápidos y efectivos en ello, o será imposible que consigamos mantenernos en el mercado. Si somos buenos haciéndolo, y además tenemos algunas ventajas competitivas añadidas colaterales, puede resultar una adecuada estrategia en la que especializarnos y con la que competir.
- ✓ Si queremos ser pioneros, por el contrario, deberemos adelantarnos a los competidores, y generar innovaciones en valor nuevas (no exploradas por otros) y de suficiente entidad como para generar una suficiente diferenciación, que sirva o para generar un segmento nuevo (en base a un mix de variables nuevo), o para generar en su caso un mercado nuevo (un producto totalmente nuevo, que satisface una necesidad de forma diferente, o una necesidad no satisfecha antes). Ser pioneros nos obliga a ser proactivos y a anticiparnos, es decir, a ser “más originales” e innovadores: a tener una organización mucho más innovadora.
- ✓ Entrar como colonos en un mercado, sólo será deseable en segmentos que no sean claves para la estrategia de la compañía, o en aquellos en que no podemos destacar, por la

existencia de alguna clave, para la que no disponemos ventaja internamente, y que por tanto, no son estratégicos. O será una opción, en su caso, para empresas con una elevadísima capacidad de “eficiencia operativa”, tanta que les permita obtener ventajas de coste, incluso en condiciones poco óptimas de entrada en un mercado (cuando otros ya hayan tomado posición, como por ejemplo, el caso de muchas empresas imitadoras chinas). En definitiva, en general, esta posición indica de alguna manera una renuncia, por desinterés de la organización por ese mercado, o una renuncia al riesgo inherente a innovar, y con ello a la más alta rentabilidad asociada a hacerlo, a ser el primero.

NOTA ACLARATORIA 2:

Si tomamos en consideración lo que el Pensamiento Estratégico nos recomienda en cada caso, dependiendo de la fase actual del ciclo de vida del mercado, y nuestra propia posición en él, llegaremos a las siguientes recomendaciones:

- ✓ En general, las posiciones de diferenciación sólidas (basadas en ventajas competitivas claras), alineadas (sostenibles) y potentes (en mercados rentables), es decir, las posiciones sólidas en mercados maduros, estables, y rentables, lo que piden es que establezcamos estrategias competitivas para PROLONGAR ESA SITUACION (estrategias para mantener la diferenciación de la propuesta, o profundización en las ventajas competitivas en las que se basa, invirtiendo y esforzándonos en ello).
- ✓ Sin embargo, una empresa que sufra márgenes bajos por fuerte competencia en los mercados donde actúa (al final siempre se produce competencia de precios, cuando hay pérdida de otras variables de diferenciación), o porque llegó tarde al mercado donde actúa (como colono), deberá, para mejorar esta posición, abordar estrategias de DIFERENCIACION, es decir, proyectos de “innovación incremental” o incluso de “innovación radical”. No es recomendable tener un portafolio que no incluya, al menos, algunos productos dirigidos a segmentos en los que seamos en alguna medida o pioneros, o seguidores veloces, o eso supondrá para la organización, al final, unos resultados muy pobres, que ponen en riesgo su supervivencia futura.
- ✓ Una empresa que viva de mercados en declive, o cuyos segmentos caigan en volumen por ser sustituidos por otros nuevos segmentos que aparecen o crecen, o por ser sustituidos por productos de otros mercados sustitutivos, deberá probablemente hacer cambios importantes y encontrar “nuevos negocios”, es decir, hacer INNOVACION RADICAL: deberá explorar formas para crear nuevos segmentos crecientes, o buscar nuevos mercados en los que participar y competir (si puede ser a partir de lo que ya sabe hacer bien, o no muy lejos de allí), o deberá cambiar su modelo de negocio. Si no genera esos grandes cambios, tendrá un futuro más bien incierto, tanto en el corto, como en el medio plazo.

Es imprescindible, como se ve, analizar y evaluar la situación actual correctamente, y en función de las necesidades percibidas, decidir los tipos de INNOVACION a realizar, y destinar a ello los recursos necesarios.

FASE 2: DEFINICIÓN DE LA “ESTRATEGIA DE INNOVACION”

Una vez conocida y definida la “estrategia competitiva”, surge de forma natural la “estrategia de innovación”. La estrategia de innovación es el compendio de “proyectos de innovación” que vamos a abordar en un periodo de tiempo, para hacer posibles las ventajas competitivas que perseguimos y para hacer posibles las características y prestaciones con que queremos dotar a los productos, y que presumimos añadirán valor, es decir, sean positivamente valoradas por los clientes (asociadas a las variables clave que hemos elegido para nuestra propuesta de valor diferencial).

Por tanto, en cada producto o segmento de referencia, será necesario iniciar uno o varios proyectos de innovación, referidos a uno o a varios procesos, o a diversas variables o prestaciones del producto, o a elementos del marketing mix o del modelo de negocio, proyectos que surgirán con objetivos de innovación concretos, es decir, serán del tipo innovación operativa, innovación incremental o innovación radical.

Si los proyectos son muchos, ante la incapacidad de abordar todos a la vez, deberemos, como en todo, priorizar. En este caso, la recomendación será la de usar estos dos criterios de forma combinada: empezar por los más alcanzables, pero también por los más relevantes de cara a mejorar la posición actual.

La lista de “proyectos de innovación” definidos, con sus plazos y objetivos concretos, con la definición de los recursos a usar, de las personas implicadas, etc. será, en gran parte, a lo que denominaremos “estrategia de innovación” (la estrategia estipulará algunas cosas más, pero sobre todo estará compuesta de proyectos concretos).

Antes hemos dicho que es el “proceso de innovación” el que se encarga de poner en marcha y de liderar todos estos “proyectos de innovación”. Si no existiera un “proceso de innovación” en marcha en la empresa, con “responsable”, procedimientos, recursos, etc. sería necesario que lo planificáramos y pusiéramos en marcha uno en esta fase. Un “proceso de innovación” permite especializar a algunas personas, y dotarlas de conocimientos en técnicas concretas de innovación y en metodologías de trabajo para la creatividad y el desarrollo, que no son “improvisables”. Esta especialización funcional, que no exige la generación de estructuras departamentales nuevas, sino que debe articularse con forma de “proceso”, y que no exige la dedicación exclusiva o permanente de medios personales, permitirá a la empresa obtener mucho mejores resultados. Permite no desperdiciar recursos en aprendizajes repetitivos e improductivos, y permite agilizar la implementación de los futuros cambios e innovaciones que sean necesarios, preparando a la empresa para ellos.

NOTA ACLARATORIA 3:

Profundizando un poco más en los 3 tipos de “innovación” que consideramos, diremos lo siguiente:

1. **Innovaciones operativas:** se dan en los procesos, y por tanto se producen en asociación con los responsables e integrantes de cada “proceso”. Suelen ser originadas por la propia necesidad de mejora continua (mejora de la eficiencia operativa) o por mejoras de producto exigidas por el cliente (demandas nuevas del

cliente detectadas y que afectan a algún proceso). Consisten en estudiar e implementar cambios en los procedimientos usados en los procesos, en busca de mejoras productivas de algún calado, o tendentes a mejorar la utilidad del producto resultante. Suelen responder a “requerimientos concretos” o a resolver “problemas” o retos concretos, y deben tener una incidencia, o resultado suficientemente importante en el producto (excede de una simple mejora continua). En su caso, ante cambios “muy importantes” en los procesos (que normalmente exigen incorporar tecnologías nuevas) para producir significativas mejoras de productividad, o ante importantes mejoras necesarias de funcionalidad técnica del producto, para así poder atender mejor las demandas de mejoras del cliente, se requerirán proyectos de Reingeniería. Se trata de las innovaciones operativas más importantes y exigentes. El origen o comienzo de estos procesos de reingeniería coincidirá con cambios importantes de eficiencia efectuados por la competencia, o con demandas de cambios importantes de los clientes, o serán debidos a la necesidad de incorporar nuevas tecnologías o mejoras técnicas para lograr significativas mejoras de eficiencia operativa. En general, se tratará de aplicar importantes cambios tecnológicos al proceso, o a la producción del producto, para así conseguir sustanciales ventajas operativas.

PROYECTO DE INNOVACION OPERATIVA Y REINGENIERIA

La decisión de generar un proyecto de simple “Innovación operativa” o un proyecto de “reingeniería” dependerá del grado de “mejora” o avance de la productividad requerido o perseguido.

FASE 3: FASE CREATIVA

- **FASE EXPANSIVA Y FASE RESTRICTIVA:** a realizar en conjunción con las personas designadas de entre las que participan en el proceso. Es necesario planificar la participación de todas las personas en algún grado, de forma explicada, para que todos se sientan parte del proceso y participen después de las conclusiones.
- **FASE DE PRIMERA EVALUACION:** Sobre las ideas de cambios operativos que se han previsto.
- **PROYECTO INICIAL**

FASE 4: DESARROLLO Y PLANIFICACION

- **DESARROLLO:** en este caso se Planificará el nuevo proceso, con sus hitos, procedimientos, recursos, tecnologías, pasos, etc. de forma que se hagan posibles los objetivos perseguidos. Se marcarán indicadores parciales y globales, y al final se marcarán objetivos y procedimientos de control, así como para las incidencias.
- **TEST:** en la medida de lo posible se harán pruebas sobre la efectividad del nuevo proceso, a escala, o en entornos controlados. Si la prueba confirma la efectividad del paso, se extenderá o generalizará.
- **PLAN DE PRODUCCION Y PLAN DE LANZAMIENTO:** en función de los resultados de la prueba anterior, se planificará la generalización y extensión a todo el proceso a modificar; planificar sobre todo cómo superar las diferentes barreras a la adopción y a la implantación.
- **PLAN DE VIABILIDAD: PLAN DE NEGOCIO:** memoria económica, y planificación de plazos y procedimientos de implantación.

FASE 5: IMPLEMENTACION DE LA INNOVACION

- **SUPERACION DE LAS BARRERAS A LA ADOPCION:** aplicar las medidas planificadas para contrarrestar estas barreras.
- **SUPERACION DE LAS BARRERAS A LA IMPLANTACION:** ejecutar los planes para superar cada una de las barreras a la implantación.
- **EJECUCION DE PLANES FUNCIONALES Y OPERATIVOS:** poner en marcha además el plan de implantación de la mejora del proceso operativo, es decir, el nuevo proceso operativo.

FASE 6: AJUSTES Y MEJORAS

- **CICLOS DE “PDCA”:** cada cierto tiempo, según el ciclo de cada indicador, se irán comprobando los resultados obtenidos y comprobando las razones de estos resultados, para así aplicar correcciones si son necesarias.

2. **Innovaciones incrementales:** Para la generación de un aumento de la diferenciación dentro del segmento donde operamos (cambios significativos de la propuesta de valor). Corresponde a la opción de aumentar la competitividad por “diferenciación”. Son, por tanto, acciones de mejora de la oferta, habituales en las empresas, que suponen cambios o en el producto (tocando para ello alguna variable o criterio de valoración del producto, mediante la mejora del propio producto y además el logro de la ventaja competitiva que lo justifique o apoye) o en alguno de los aspectos del Marketing mix.
3. **Innovaciones radicales:** son aquellas que usamos para conseguir diferenciaciones “muy relevantes” en alguna variable clave del mercado (generando así un nuevo segmento, o logrando así introducirnos en un segmento nuevo para nosotros), o en cambiar completamente dichas variables (eliminando algunas e incluso incorporando otras) de forma que apelemos a necesidades relativamente diferentes, atendidas por tanto, con productos diferentes: es decir, generemos un “mercado nuevo”, con sus propias claves específicas. Es a estas últimas innovaciones, a las que tradicionalmente se ha llamado “Innovación”; pero son justamente las menos numerosas de todas las innovaciones, si bien pueden ser las más significativas o relevantes en cuanto al cambio que implican, y los rendimientos que producen.



FASE 3: FASE CREATIVA

Esta fase será específica de cada “proyecto de innovación”. Todos ellos, independientemente del tipo de innovación de que se trate, la requerirán. Como se ha indicado en otros momentos, lo más importante es “direccionar bien” cada uno de los proyectos, sabiendo bien qué problema se trata de resolver, es decir, qué diferencia y/o qué ventaja se trata de obtener. Cuanto más concretamente definamos ese aspecto, más fácilmente y más ricamente obtendremos ideas para mejorarlo, sin mezclar cosas, o divagar en aspectos colaterales o con escasa incidencia en el aspecto concreto de que estamos tratando. Como se ha llegado a decir: definir bien el problema a resolver, conlleva tener la mitad del problema resuelto.

Del mismo modo conviene indicar que existen una serie de “técnicas” concretas para generar y filtrar ideas creativas. Aquí no entraremos en especificarlas, pero si diremos que las hay más adecuadas para unos tipos de innovación que para otros, y que las hay más adecuadas según la necesidad de creatividad, o el tipo de proyecto de innovación que tengamos que abordar.

La fase creativa, como tal incluye varias sub-fases con objetivos diferentes para las que existen, por tanto, “técnicas” diferentes. Una de ellas es la “**fase expansiva**” (en la que se trata de generar tantas ideas como sea posible, para resolver el problema del que estamos tratando) y la otra es la fase de filtrado de ideas, que llamamos “**fase restrictiva**” (en la que seleccionamos de entre todas estas ideas, aquellas que presumimos tienen más posibilidades de éxito, es decir de funcionar y de generar los beneficios que estamos buscando). En la primera, la clave es la libertad creativa; en la segunda, el rigor del análisis es lo relevante, es decir, el rigor al evaluar preliminarmente las ideas aportadas antes. En estas fases participarán unas u otra personas de la organización, en función de si se trata de innovar en el proceso operativo (y por tanto, serán las personas involucradas en dicho proceso las que más podrán aportar al respecto), de innovar incrementalmente o radicalmente en alguna variable del marketing mix o del producto propiamente (donde participarán principalmente, y según el caso, personas de producción, o ingenieros, o de ventas, o de marketing, etc.), o en innovar en el modelo de negocio, etc. Las personas que conviene participen en cada caso, las determinará el propio objetivo del proyecto de innovación y las visiones poliédricas que se requieren en cada caso.

Una vez hecho ese primer filtraje (fase restrictiva), las ideas que han quedado vivas es conveniente que sean analizadas más en profundidad, en una fase que llamaremos “**fase de primera evaluación**”. Esta tarea es más técnica, y debe ser efectuada por personal especializado, o con formación adecuada, tanto en marketing y de análisis de mercados, así como de análisis económico y de viabilidad de negocios, y por especialistas en los aspectos técnicos y tecnológicos involucrados en los proyectos, que puedan evaluar el coste de los productos, de los procesos y del desarrollo de la innovación. Se trata, por tanto, de hacer una primera evaluación de las posibilidades de éxito técnico, posibilidades de mercado, y de los costes asociados a profundizar en el “proyecto”, es decir, realizar un planteamiento preliminar que demuestre el interés del proyecto debido a los previsibles resultados finales, económico-técnicos y que prevea los costes y plazos asociados a su ejecución. Este análisis especializado generará un informe con

recomendaciones, que se elevará al “proceso de inteligencia competitiva”, que deberá visarlo y decidir si la inversión requerida, y con ella el “proyecto” concreto, sigue adelante.

Por supuesto, si la evaluación preliminar da un resultado negativo, es decir, el proyecto no es viable o tiene pocos visos de dar resultados satisfactorios, será descartado directamente y no se elevará al proceso de Inteligencia ninguna propuesta. Es previsible que esto ocurra con muchas ideas incluso durante la “fase restrictiva”. Sólo aquellas ideas con una mayor probabilidad de éxito, habrán pasado a la “fase de primera evaluación”, ya que hacer esta evaluación exigirá un importante esfuerzo para cada una de las ideas (coste de “análisis”, tanto de marketing, como de realizar una previsión de resultados económicos, realizar un “análisis de la viabilidad técnica” y una previsión del “coste del desarrollo” y de los plazos etc.).

Este análisis debe ser realizado por técnicos, siempre en contacto con el mercado, y debe comprender entre otros los análisis siguientes:

- A. Analizar la propuesta de valor diferencial ofrecida, y su encaje o sentido en el mercado de referencia, dibujando su curva de valor, y su “propuesta de valor”, y señalando la ventaja competitiva que se persigue, que se piensa conseguir, y el tipo de ventaja de que se trata (robusta, etc.).
- B. Análisis económico y estratégico del producto (analizar su encaje en la estrategia actual de la organización, los cambios organizacionales necesarios en el caso de implementarse, sus expectativas de ventas y las necesidades de inversión, etc.).
- C. Estudios ad hoc de mercado, para estimar la demanda y aceptación del nuevo concepto.
- D. Análisis técnicos, que incidan en la viabilidad técnica del proyecto, además de incidir en la viabilidad productiva, estudiándose nuestra capacidad de producirla, o los cambios que serían necesarios en su caso, en los procesos de producción internos, o incluso en el propio modelo de negocio actual.

Con toda esta información, que se debate entre las personas del proceso de innovación, si las conclusiones son favorables a la propuesta, se redactará una propuesta de “desarrollo de la innovación” que se elevará para la toma de decisiones, al proceso de Inteligencia Competitiva.

Si esta propuesta es aprobada por ese proceso, se pasará a la siguiente fase de innovación, a la FASE DE DESARROLLO o innovación, propiamente dicha, que consiste en hacer realidad dicha idea.

FASE 4: DESARROLLO Y PLANIFICACION

Es en esta fase donde los tipos de innovación pueden presentar mayores diferencias entre ellos:

1. **En las innovaciones operativas deseamos generar “mejoras en procesos operativos”.** Hacerlo supone sobre todo “preparar un plan para implementar dicho cambio operativo en el proceso”. Es decir, generar el nuevo “flujo” y diagrama del proceso, redefinir el proceso y generar un planteamiento nuevo con hitos, personas, inputs, outputs, procedimientos, etc. y, además, planificar la implantación del cambio, sea o no necesario implantar

tecnologías nuevas. Debe asimismo, tenerse en cuenta al resto de los procesos afectados como proveedores o clientes internos, y dibujar cómo quedaría el nuevo Mapa de Procesos. Se trata de tenerlo todo previsto, en términos operativos y de organización: se elaborará un plan y se indicará si alguna cosa relevante ha sufrido modificación sobre las previsiones anteriores (del plan anteriormente realizado al respecto). Este plan será elevado al Proceso de Inteligencia para su aprobación final.

2. **En las innovaciones incrementales, se trata de realizar cambios incrementales en el producto, o pequeñas mejoras para obtener diferenciación o ventajas competitivas.** En muchos casos supone un reto técnico pequeño que podrá ser elaborado con medios propios (mediante el departamento de I+D, o el departamento de desarrollo de producto), o un reto de mejora en procesos comerciales, o de marketing, o de otro tipo, que exigirán aprendizajes o la incorporación de metodologías, o de estrategias funcionales nuevas. Según el tipo de reto, participarán en ello unas u otras personas (técnicos, ingenieros, personas del departamento de ventas, de marketing, de compras, personal, etc.) Cuando el reto técnico sea superado, o cuando el plan funcional nuevo sea elaborado y esté listo para su ejecución, se generará un PLAN ESPECÍFICO con memoria económica que será elevado al Proceso de Inteligencia, para su aprobación final.
3. **En las innovaciones radicales, las ideas de cambio (innovaciones) suelen materializarse en productos nuevos con características novedosas,** que exigen muchas veces modelos de negocio nuevos o modificados, y procesos operativos nuevos, que deben planificarse también. El proceso incluirá por tanto, la búsqueda de la solución técnica o un cambio de prestaciones del producto o servicio, que permita el cambio del valor ofrecido y la generación de la ventaja competitiva en que se sustenta. También supondrá, en algunos casos, la realización de una planificación de todas las estrategias de marketing mix necesarias para el lanzamiento del nuevo producto, así como una revisión de los potenciales cambios necesarios en el modelo de negocio actual de la empresa. Y todo ello analizando las implicaciones económicas de cada uno de esos planes. En definitiva, se trata en muchos casos de una suerte de proceso de “intra-emprendimiento”, que termina en el desarrollo completo de un producto que permita ofrecer respuesta a una necesidad de un mercado diferente, de acuerdo con una propuesta de valor concreta planteada (y de acuerdo con toda la curva de valor concreta prevista), así como a la elaboración de planes de producción concretos (la definición concreta de todos los procesos específicos para hacerlo), así como terminar con la elaboración de un PLAN DE NEGOCIO para el lanzamiento, que incluirá la definición de todo el Marketing mix del nuevo producto y las “estrategias funcionales” que las desarrollan, así como en su caso, de los cambios del modelo de negocio que lo permitan o hagan posible. Este plan de negocio será elevado al proceso de Inteligencia Competitiva, para que se tome la decisión y se apruebe.

En general, por tanto, en esta fase, que suele ser la más larga y la más decisiva de todas para hacer posible el nuevo producto o ventaja, se suelen abordar todo este tipo siguiente de tareas:

- ✓ **DESARROLLO DEL PRODUCTO**, incluyendo en su caso I+D interno o externo, o desarrollo y preparación técnica y funcional del producto.
- ✓ **TEST DEL PRODUCTO** (estudios de mercado, principalmente mediante el uso de la innovación abierta y las redes sociales, aunque también, si fuera necesario, mediante técnicas de estudio de mercado tradicionales). A realizar durante y tras el desarrollo del producto, realizado por los especialistas en marketing de la empresa. Puede incluir muchos tipos de "test" que afectan a diferentes aspectos relevantes del producto, de las estrategias comerciales, aspectos técnicos, etc.
- ✓ **ELABORACION DEL PLAN DE LANZAMIENTO Y UN PLAN DE PRODUCCION** (procesos y planes de producción, plan de marketing - estrategias de marketing mix- y el plan comercial). Definir las estrategias de producto, precio, canal de distribución, publicidad, promoción, política de marca, etc.
- ✓ **EVALUAR LA VIABILIDAD DEL PRODUCTO Y SU RENTABILIDAD MEDIANTE UN PLAN DE NEGOCIO ESPECÍFICO**. La fase de innovación debe ser entendida como un planteamiento similar el INTRAEMPREDIMIENTO: esto requiere que los responsables del proceso estén capacitados y habituados a generar PLANES DE NEGOCIO.

En todos los casos se procede a realizar un plan correspondiente, que debe ser elevado al Grupo de Inteligencia Competitiva, que deberá tomar una decisión. Una vez tomada en términos favorables, se procederá a la fase 5, de implementación de dicho plan.

FASE 5: IMPLEMENTACION DE LA INNOVACION

5.1. SUPERANDO LAS BARRERAS A LA IMPLANTACION

En la puesta en marcha de todo PLAN existen numerosas dificultades, algunas causadas por las DIFICULTADES DE ADOPCIÓN (barreras exteriores al cambio, de actores no directamente implicados en él, como proveedores claves, o socios comerciales directos, o personas internas que no se ven implicadas directamente por los cambios asociados al proyecto, etc. pero a los que les afecta el cambio indirectamente) y otras dificultades internas, las llamadas BARRERAS A LA IMPLANTACION (resistencias de las personas y de las estructuras internas al cambio, es decir, inercias por resistencia al cambio). La mayoría de los cambios fracasan por el rechazo y la oposición parcial de los implicados en ellos, o por una ineficiente gestión de la superación de las barreras de los recursos, o de la motivación, etc.: en general por no ser capaces de superar las barreras a la implantación que surgen. Para lograr superarlas es necesario realizar un Plan de acción específico, que contemple la forma de superar cada una de dichas barreras.

- ✓ **Las Barreras a la Adopción**, se solucionan usando la comunicación y el diálogo para, en su caso, llegar a acuerdos que eliminen resistencias, rechazos o actitudes de oposición.
- ✓ **Las Barreras a la Implantación** (que son de cuatro tipos: de percepción, de recursos, de motivación, y políticas), se superan con acciones concretas específicas para cada una de

ellas. Para profundizar en este tema consultar el texto que hemos preparado titulado “Las barreras a la implantación y a la adopción”

Superarlas es clave para que el proyecto tenga éxito y sea una realidad, porque la ejecución puede ser la causa del fracaso de muchos proyectos, que por otra parte son muy válidos y acertados.

5.2.- EJECUCION DE LOS PLANES FUNCIONALES Y OPERATIVOS

Según el caso se realizarán cosas diferentes. En cada caso participarán las personas implicadas de los departamentos funcionales y en los procesos concretos, que se haya planificado que actúen. En la implantación del plan deberán tener una relevancia grande las personas que han participado en la elaboración del plan, liderando los procesos, y todas las personas que participan en dichos cambios, sean cambios en los planes funcionales de la empresa, o en los procesos operativos de esta. La temprana implicación en el proyecto de todas esas personas que al final van a participar en el proceso, tendrá una relevancia singular en su motivación e implicación, por lo que el momento de haberlas hecho, de alguna manera, partícipes en el proyecto de cambio, era mucho antes, en la fase de definición del propio cambio. Si eso se hizo así, las resistencias se habrán minorado, siendo ahora más fácil encontrar en las personas implicación y motivación intrínseca, que facilite la adopción de los planes.

Entre estos planes funcionales y operativos, lo normal es que haya planes de producción, planes de lanzamiento, planes comerciales, planes de marketing y comunicación, etc.

FASE 6: AJUSTES Y MEJORAS (PDCA)

El acrónimo PDCA resulta de las palabras PLAN, DO, CONTROL, ADJUST, que significa PLANIFICAR, HACER, CONTROLAR Y AJUSTAR. Como en todo, cuando se lanza un nuevo proceso o se lanza un producto nuevo, o se modifica uno existente, se habrán establecido unos objetivos y unos indicadores del resultado que se espera obtener. El control de dichos indicadores en el tiempo posterior al lanzamiento, irá aportándonos información relevante sobre resultados y desviaciones sobre lo previsto, que debe ser tenida en cuenta para, o bien consolidar lo que se está haciendo y ampliar su aplicación, o bien para reconducir o modificar algún aspecto que no está funcionando. El control continuado de los resultados, por tanto, es fundamental para evitar despilfarros, detectar errores graves, o para poder hacer ajustes (pequeños cambios) que muchas veces son necesarios para garantizar el éxito, ya que, aun siendo muchas veces pequeños los cambios, pueden resultar críticos o importantes para el buen fin de estos, para garantizar el no fracaso de planes, que de otra manera son muy acertados y necesarios.

Este es el momento de controlar los resultados que se van obteniendo con la ejecución de los planes operativos y funcionales puestos en marcha. De los resultados que se vayan dando, se irán deduciendo y planificando ajustes que harán más efectivos los cambios y mejorarán los resultados. No controlar la evolución de los indicadores, y con ello del éxito del proceso, impedirá conseguir mejorarlo y muchas veces malogrará cambios muy necesarios, y muy relevantes de cara

al futuro del propio proyecto, que sin debidos ajustes podrá llegar a fracasar. La innovación sólo termina cuando el cambio ya está consolidado.

En esta fase, como se ha dicho antes, entran en juego ya las personas normales de la propia organización, las que desarrollan tareas funcionales u operativas de forma habitual, porque son ellas las que gestionarán y ejecutarán los planes, como de hecho hacen habitualmente con el resto de cometidos de su trabajo. Muchas de estas personas ya habrán participado en las fases anteriores por lo que estarán familiarizadas con el proyecto, y serán las encargadas de acometerlo o implementarlo en sus departamentos correspondientes. Aquí la labor de las personas del “proceso de innovación” asociadas al proyecto será la de mera supervisión y control de resultados, en pos de detectar desviaciones o posibles problemas imprevistos.

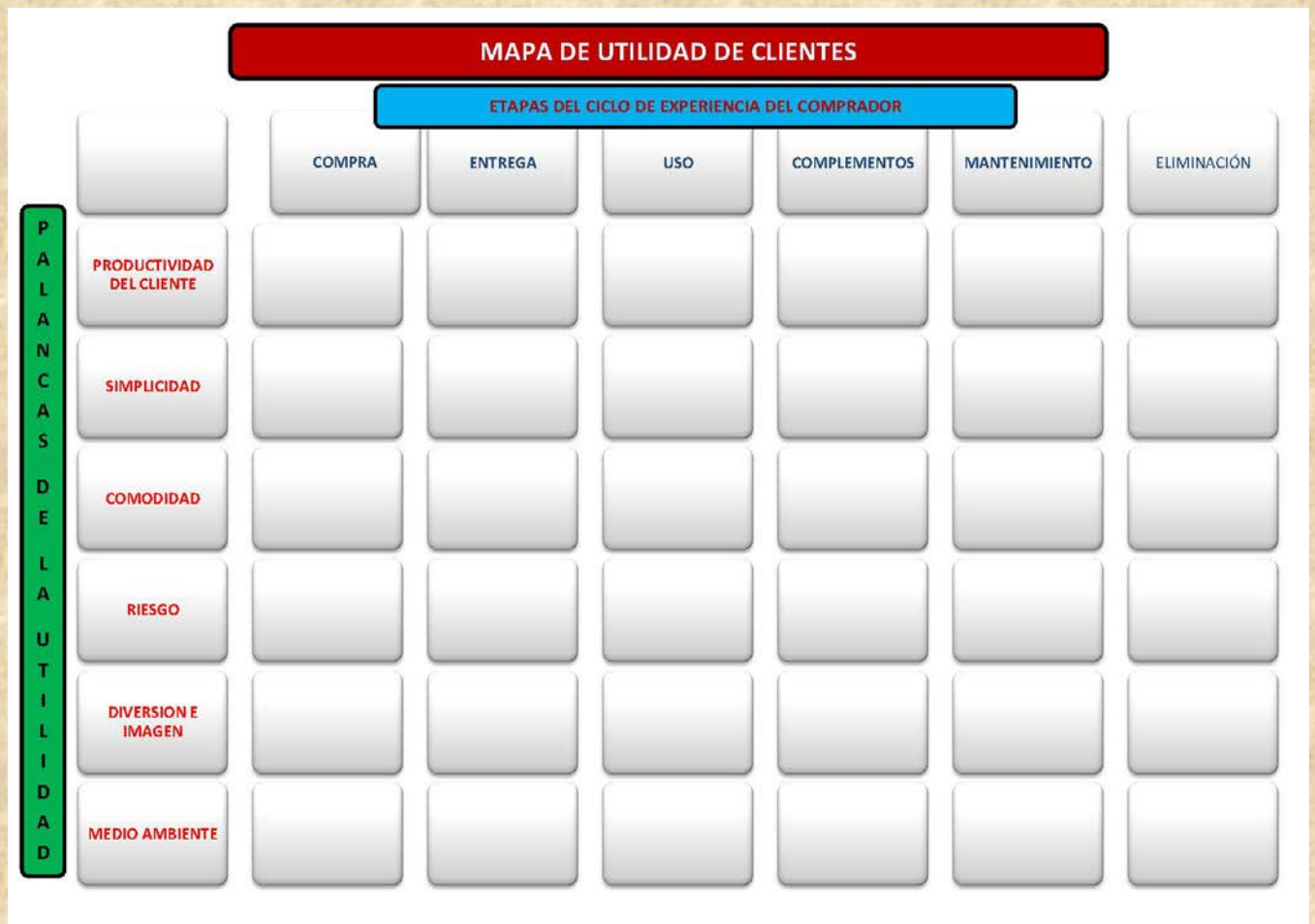
3.- HERRAMIENTAS DE INNOVACION

A.- INVESTIGAR Y COPIAR MEJORANDO (I + CM)

¿Y si podemos conseguir reproducir y mejorar, una innovación que los pioneros realizan porque tenemos alguna ventaja al respecto? ¿Y si somos capaces de mejorar nuestra valoración en una variable clave del segmento mediante una “componente de la variable” en el que somos especialmente hábiles, o tenemos alguna ventaja sobre los competidores a pesar de ser ellos los innovadores? Especializarnos en aprovechar nuestras ventajas exclusivas en las variables en que destacamos, a pesar de no haber sido los primeros en inventar un concepto nuevo, o de entrar en un mercado es, ha sido, y será, una de las formas más habituales de “innovar”. En este caso, debemos seguir a nuestros competidores y batirles usando nuestra ventaja (y si no conseguimos batirles, al menos sí aprovechar esa oportunidad de nuevo mercado, usando sus ideas, pero combinándolas con añadidos nuestros originados por nuestras ventajas competitivas). Una de las primeras fuentes de inspiración, en cualquier mercado, debe ser ver cómo actúan otros, analizar sus ideas, ver cómo otros consiguen determinadas ventajas, etc., para ver así, en qué medida podemos imitarlas e incluso mejorarlas (imitarlas sirve para no perder, pero para ganar hay que “mejorarlas” e incluso aprender de ellas para generar mejores ideas novedosas, por nosotros mismos).

B.- "MAPA DE UTILIDAD" DE CLIENTES

Sirve para analizar cómo “dar más valor” a los clientes, valor que ellos aprecien realmente. Se trata de reducir los inconvenientes a los clientes, reducir las pegadas que todo producto tiene para el cliente (precio, molestias, problemas que genera, dificultades de uso, etc.). De esta forma aumentamos su satisfacción con el producto; facilitamos la prueba, la repetición de compra y hasta la fidelización. Se trata, por tanto, de una buena forma de explorar “innovaciones incrementales”. Podemos encontrar- si buscamos- muchas oportunidades o formas de reducir dichos inconvenientes: deberían de plantearse reuniones periódicas para examinar de forma participativa estas oportunidades (a modo de Brain Storming organizado, y estructurado). Hay que ser sistemático en el análisis. Es importante recibir aportaciones de todos los diferentes subprocesos del “proceso de ventas”, e incluso de todas las partes funcionales de la organización.



C.- MATRIZ "ELIMINAR, INCREMENTAR, REDUCIR, CREAR"

Esta herramienta está concebida para alterar la composición y características de un producto o servicio, de cara a generar un producto muy diferente, que genere una propuesta de valor totalmente nueva, y muy diferencial de la anterior: se puede considerar que sirve para atender una demanda nueva, es decir, a un mercado nuevo (innovación radical). Para hacerlo deben de añadirse nuevas características o atributos (lo que llamamos variables), y pueden caerse u omitirse otros que antes existían, en busca de ahorros o diferencias (disyuntivas). Y todo desde la óptica de eliminar lo que aporta poco valor a unos clientes (y es prescindible), y de añadir o aumentar lo que les aporta a esos mismos clientes mucho más valor que coste, es decir, utilidades diferenciales, que en los otros productos no existen, y que ellos aprecian y agradecerían recibir conjuntamente.

Para conseguirse una diferenciación significativa sobre otros mercados o segmentos existentes, debemos usar atributos para la diferenciación diferentes a los usados tradicionalmente en esos mercados en sus propuestas de valor. La diferenciación, entonces, no consiste sólo en variar el valor ofrecido de un atributo ya utilizado, sino que suele consistir en generar un nuevo mix de atributos clave (generando unos factores clave del mercado diferentes), es decir, crear

productos nuevos para necesidades con características distintas que algunos clientes tienen: es decir, generar nuevos mercados.

La matriz es, por tanto, una herramienta a usar principalmente cuando se requiere hacer "innovación radical", definir un producto o segmento nuevo, que sirva para atender una idea de negocio nueva (un mercado nuevo). Pero como herramienta puede, además, ser utilizada para abordar procesos de simplificación de productos, o de procesos, etc. o de simple innovación incremental.



D.- OPCIONES PARA INVESTIGAR "NUEVOS MERCADOS POTENCIALES"

Entre otras opciones, no exclusivas y no excluyentes, se pueden examinar las siguientes vías:

1. **EXPLORAR INDUSTRIAS ALTERNATIVAS o PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:** comprender la razón de la existencia de dichos otros productos, puede llevarnos a ver "necesidades desatendidas" por nuestro producto que quizá pudiéramos atender si hiciéramos cambios. Consiste básicamente en aumentar el provecho que produce el producto a un cliente, creando un producto que ofrece lo mejor de ambos mundos. Se trata entonces de mezclar servicios diferentes, de ofrecer los dos servicios simultáneamente con un mismo producto, ahorrándoles tiempo o dinero (ya que usan recursos comunes)
2. **GENERAR NUEVOS SEGMENTOS HIBRIDOS:** con las ventajas sumadas de dos segmentos de un sector, superando la disyuntiva que podría antes existir entre ellos, generar un segmento nuevo. En estos casos se tratará de generar productos nuevos que sumen las ventajas de 2 segmentos distintos simultáneamente: romper la barrera del segmento (superar los problemas que impone cada segmento)

3. **APORTAR VALOR A ALGUNO DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE COMPRADORES:** Generar productos que sirvan mejor a alguno de los compradores sucesivos de la cadena de distribución (producir en pallets para Mercadona, dar facilidades de montaje a montadores, etc.), y que así consigamos llegar al usuario final de forma más fácil (seamos una opción recomendada o impulsada por el canal, o nos hagamos con el favor del canal, con lo que seamos una opción más disponible en los lineales o en las promociones a clientes finales).
4. **SOLUCIONES TOTALES (REDUCIR ASPECTOS MOLESTOS COLATERALES):** Son escasos los productos o servicios que se usan de forma aislada, es decir, las necesidades de las personas suelen ser complejas (incluyen varias cosas a la vez) a la hora de utilizar un producto o servicio. Uno va de compras y tiene niños: por eso le vendría bien que el centro comercial tuviera guardería. Pero en muchas industrias, las propuestas suelen ceñirse a su modelo de negocio, a los límites funcionales de su mercado: superar este hecho, sirve para encontrar nuevas ideas. En estos casos se tratará de comprender que hay gente que puede querer satisfacer una necesidad concreta, mientras que simultáneamente está satisfaciendo otras diferentes no relacionadas, es decir, para aprovechar el tiempo. También puede consistir en reducir todo tipo de aspectos negativos asociados a la compra, al uso, al mantenimiento, a la reparación, a la limpieza, etc.
5. **ROMPER CON EL BENEFICIO TRADICIONAL DE LOS CONSUMIDORES:** Consiste en ofrecerles a los clientes otro beneficio diferente al habitual del producto (de lo emocional a lo funcional, o viceversa). Los relojes de diseño, satisfacen necesidades hedonistas (imagen, prestigio), pero son caros. Solución: generar relojes que den imagen y sean baratos como los Swatch. Otro ejemplo: una marca de cosméticos, que ofrezca precio barato y funcionalidad.
6. **PREVER NECESIDADES QUE SERÁN UNA REALIDAD PRONTO** debidas a trayectorias y tendencias actuales del mercado, irreversibles y claras en su dirección, y que resultan decisivas para el negocio o mercado en que estamos. La aparición de internet y los cambios que eso provocará en nuestro sector poco a poco, por ejemplo, o las posibilidades de mejorar nuestro producto que ofrecerá, etc.

E.- ANALISIS DE OPORTUNIDADES BASADOS EN EL MARKETING MIX:

1. **INNOVACION EN PRODUCTO (TECNOLOGICA O NO):** intentar determinar posibles utilidades nuevas a los usuarios (existentes o nuevos) mediante mejoras de producto, o nuevos atributos. Se trata de explorar necesidades desatendidas por nuestra actual oferta, o de buscar públicos no convenientemente atendidos, o que sufren importantes molestias que podemos tratar de corregir con nuevos productos (nuevas ofertas o propuestas de valor).
2. **INNOVACION EN PRECIO:** se trata de buscar opciones para reducir significativamente los precios, es decir, pasar de precios caros a precios baratos, por eliminación de servicios innecesarios (por ejemplo por simplificación: compañías aéreas Low cost). O también

podemos generar innovaciones en el modelo de precios que supongan importantes ventajas a los clientes: pasar de las ventas al alquiler, o al leasing.

3. **INNOVACION EN PROMOCION, O PUBLICIDAD.** Generar acciones promocionales que aporten valor o atractivo nuevo a los clientes como la gamificación, las diversas técnicas de fidelización, técnicas de promoción, etc.; o usar métodos, canales de publicidad y de comunicación con clientes nuevos (gracias a internet, por ejemplo).
4. **INNOVACION EN LA FORMA DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO** Innovar entrando en nuevos canales de distribución (cremas solares en tiendas y comercios, no sólo en farmacias). O incluso, usar internet como medio de distribución (comercialización) para un tipo de producto que antes sólo se distribuía Offline. Simplificar o variar el canal de distribución.

F.- ANALISIS DE LOS "COMPONENTES DE LA VARIABLE"

Los "COMPONENTES DE LA VARIABLE" son una fuente inmejorable de búsqueda de oportunidades de mejora. Sabiendo cuáles son las variables clave de un mercado, y qué criterios o factores (componentes) se utilizan por los consumidores para medir dichas variables, sabremos en qué factor/es podemos incidir para mejorar nuestra valoración en esa variable. Sabiendo cómo se mejora en alguno de estos componentes y, sobre todo, eligiendo de entre todos los componentes, aquellos en que destacamos, o en que nos cuesta menos conseguir destacar, quizá podamos encontrar una "ventaja competitiva" en la que sustentar una propuesta de valor diferencial.

G.- OTRAS FORMAS DE DETECTAR POSIBLES IDEAS INNOVADORAS

- ✓ Exploración de tendencias de búsqueda en internet (Google Trends)
- ✓ Establecer instrumentos para registrar y detectar necesidades de los clientes (a lo largo del "proceso interno de ventas"), para detectar problemas que tengan en el uso o adquisición del producto, y en general, detectar quejas o demandas del cliente. Esas anotaciones serán luego analizadas, y examinada la posibilidad de generar en torno a ello una diferenciación.
- ✓ Establecer instrumentos para registrar y detectar necesidades o problemas de funcionamiento, a lo largo de otros procesos internos de la empresa (retos no superados, asuntos no resueltos, ineficiencias, mejoras posibles, etc.)
- ✓ Ideas nuevas sobre necesidades no cubiertas, sacadas del uso habitual de un producto: la mayoría de los "déficits", necesidades no cubiertas se hacen evidentes con el uso diario, en la propia actividad de las personas. Usando los productos por nosotros mismos, y observando lo que echamos en falta, podemos comprender que hay cosas que nos vendrían bien, que mejorarían nuestra utilidad o satisfacción y que, por tanto, serían una ventaja. Esta forma de búsqueda, conduce a innovaciones de producto que dan gran valor añadido. Cada una de esas ideas que se nos ocurran con el uso, hay que analizarlas (tirar del hilo) para, tras el análisis adecuado, desecharlas si es el caso, o para aprovecharlas en su caso, dando origen a mejoras de producto o innovaciones de diversa índole y alcance.

4.- TECNICAS de CREATIVIDAD

A. "BRAINSTORMING"

El "Brainstorming" o "Tormenta de ideas", es una herramienta que consiste en anotar en una pizarra las ideas surgidas de manera no sistematizada en un grupo de personas, para que después puedan discutir las y seleccionar una de ellas. Trata de crear un entorno propicio para que favorezca la aparición de ideas. Favorece el trabajo en equipo, lo que contribuye a reforzar la colaboración entre personas y equipos dentro de la empresa. Gran parte de las técnicas de creatividad están basadas en ella. La utilización de esta técnica está recomendada para resolver todo tipo de situaciones relacionadas con la necesidad de generar un gran número de ideas.

B.- "BRAINWRITTING"

Se trata de una variante del Brainstorming, por lo que al igual que éste, se basa en una dinámica de grupo en la que las ideas de cada persona se ven retroalimentadas por las del resto de participantes. El manejo de la técnica es sencillo, ya que utiliza varias hojas en las que se escribe un tema en la parte superior, hojas que se van pasando a los participantes para que vayan anotando sus ideas. Esta técnica resulta eficaz para recoger ideas innovadoras de grupos de personas que se enfrentan a un problema o una situación que afecta a un proyecto concreto, o al funcionamiento general de la empresa. Se recomienda su uso con grupos en los que las personas no se conocen, o con personas que no estén habituadas a participar en actividades de este tipo. La ventaja de la escritura, es que ofrece mayor libertad a los individuos a la hora de plantear una idea que hacerlo hablando en público.

C.- "SCAMPER"

Es una técnica de creatividad en la que, para favorecer la generación de ideas, se ha de contestar un listado de preguntas preestablecido. Cada una de las preguntas representa otras tantas técnicas de creatividad y, por ello, el SCAMPER, como herramienta integradora de diferentes técnicas, es considerado una de las técnicas más completas y eficaces del proceso divergente. En total, el método SCAMPER contiene siete preguntas. Cada una de las letras de la palabra SCAMPER es la primera letra de una serie de palabras que dan pie a preguntas para la generación de ideas. Se utiliza una vez que el problema o situación a la que nos queramos enfrentar ya está planteado (direccionado).

Caso práctico.

Preguntas SCAMPER, para encontrar ideas para la mejora de un producto en nuestra empresa:

1. **Substituir:** ¿qué puede ser sustituido en nuestro producto para mejorarlo?
2. **Combinar:** ¿qué otro producto/servicio/proceso puede ser combinado con el nuestro para crear algo diferente y novedoso para el mercado?
3. **Adaptar:** ¿qué puede ser adaptado de otro producto/ servicio/entorno que suponga una mejora en el nuestro?

4. **Modificar, Magnificar:** ¿qué elementos de nuestro producto pueden ser modificados, y que mejoren su posicionamiento en el mercado? ¿hay algún elemento de este producto que pensemos que es intocable y sin embargo su modificación pueda permitir obtener una ventaja competitiva? ¿Se puede maximizar o incluso exagerar algún elemento de nuestro producto que se traduzca en una mejora considerable de cara al mercado?
5. **Proponer otros usos:** ¿nuestro producto, puede ser utilizado en otro contexto diferente a aquel para el que fue creado?
6. **Eliminar:** ¿existe alguna función que pueda ser eliminada o reducida al mínimo? ¿Hay algún dispositivo que dificulte el uso de nuestro producto a algunas personas y en consecuencia la ampliación de nuestro mercado objetivo y que además pueda ser eliminado?
7. **Reordenar:** ¿se puede reordenar la secuencia de instrucciones de manejo de nuestro producto de tal forma que facilite su uso? ¿Es apropiado el orden de lo establecido para la utilización de nuestro producto o se puede revertir dicho orden?

D.- "DEFECTOLOGÍA"

Se elabora un listado de los defectos o de los aspectos mejorables de un producto. Una vez identificados estos elementos, se plantean posibles soluciones para mejorarlo. Cada propuesta constituye una idea de mejora.

E.- "INVERSIÓN"

Consiste en darle la vuelta al problema o foco creativo. Se altera el sentido del planteamiento para dar respuesta a una situación concreta, provocando la generación de ideas. Por ejemplo, en el caso de un Bar, pensar cómo se puede vaciar un establecimiento que está lleno: subiendo la música, poniendo las bebidas calientes, dando un mal servicio, etc. La solución de un bar vacío, vendría entonces de poner una música agradable, cuidar la presentación y temperatura de las bebidas y contratar un camarero especialmente amable.

F.- "LISTADO DE ATRIBUTOS"

Se trata de una técnica orientada al proceso de creación de nuevos productos o para la introducción de mejoras en los existentes. Consiste en la elaboración de un listado de los atributos o características del objeto en cuestión. Para cada uno de los elementos apuntados se plantean cuantas cuestiones se nos ocurran: ¿qué sucede si le cambio el color/ la forma?; ¿tal o cual aspecto puede tener otra utilidad?; ¿se puede elaborar en otro orden? Se va anotando cada respuesta y al final se analizan las que puedan constituir una mejora en producto.

G.- "FUTURISMO"

Pensar en cómo se resolvería un problema de hoy si existieran tecnologías, materiales, procesos que hoy en día no existen. En definitiva es pensar en una solución de futuro. Pensar en cómo se haría y que es lo que impide hacerlo.

H.- TENSIÓN ELEGANCIA-PRACTICIDAD:

Hacer dos versiones de solución de un mismo problema, o en este caso, dos versiones de un mismo producto: la versión refinada y la versión fácil.

I.- "TRIZ"

Describe un producto, determina los efectos deseados y los efectos indeseados. Se encuentran incompatibilidades que hay que solucionar (al solucionarlos, se van mejorando los atributos).

J. "PNI"

Se trata de una técnica que permite evaluar las ideas para su posterior selección en base a la valoración de tres aspectos: Positivos, Negativos, Interesantes. El objetivo es identificar el potencial y los posibles efectos adversos de cada una de las ideas, para de esta manera facilitar la toma de una decisión sobre cuál es la más apropiada. Tras haber superado la fase de generación de ideas. Su utilización se encuentra especialmente indicada cuando la evaluación se ha de realizar sobre un número limitado de ideas

CAPITULO 3

GESTION POR PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

1.- INTRODUCCION

En otros documentos hemos recomendado, de cara a mejorar la competitividad en base a la mejora de la eficacia operativa, el pasar a concebir la empresa como una suerte de procesos concatenados, y organizados para cumplir con alguno de los objetivos de la propuesta de valor, y del modelo de negocio en general, y así atender mejor al cliente. Y lo hemos sugerido por las enormes ventajas que hacerlo tiene, tanto de cara a la gestión de la motivación y del clima laboral de la empresa (implantar la equidad), como para poder visionar y controlar la empresa de forma global (mediante el Mapa de Procesos). Vamos aquí, en este texto, a insistir un poco más sobre ello, para configurar o comprender un poco más el concepto de “Gestión por Procesos” y el de “Ciclos de Mejora Continua”.

Sólo un último apunte antes de continuar: nosotros diferenciamos entre lo que es un puro proceso de “mejora continua”, de lo que podría ser una “innovación operativa”, aunque muchas veces no pueden distinguirse. Y lo hacemos porque, si bien todas las “innovaciones operativas” pueden considerarse, y son en sí mismas, procesos de “mejora continua”, no todos los procesos de “mejora continua” resultan siempre en innovaciones operativas: en ocasiones la mejora continua supone realizar otro tipo de tareas, más de control y de asignación de objetivos, que incluyen retos y mejoras en coordinación entre personas, etc., que no son “ex profeso” un proceso de innovación operativa como tal. En definitiva, si queremos intencionadamente diferenciar ambas cosas, es para quitar hierro a la “mejora continua” (que no requiera tantos pasos o tantos análisis como requieren las “innovaciones” propiamente), de forma que así cualquier empresa pueda plantearse implantar la “mejora continua”, sin necesidad de abordar la implantación de un “proceso de innovación” completo, o sin generar una “estrategia de innovación”, o incluso sin explicitar una “estrategia competitiva” como base de todo ello. No es que queramos indicar que estas tres herramientas son prescindibles: de hecho no lo creemos así; pero en nombre de poder “recomendar” a todas las empresas, en todo momento, y sin duda o demora, la implantación de una gestión por procesos, y de implantar los ciclos de mejora continua, queremos separar “innovación operativa” (que requiere más estudio) de una “gestión por procesos con mejora continua”. Así ya no hay excusa y procedemos a recomendarla a todo tipo de empresas, en cualquier circunstancia.

2.- LA GESTION POR PROCESOS

A.- CARACTERIZACION DE "LOS PROCESOS"

1. Los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas, más unos medios materiales —máquinas, equipos, etc.-, para

alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado: los clientes de cada proceso.

2. Por tanto en cada proceso existen unos proveedores, unos clientes, y unos medios de transformación.
3. Los procesos cruzan los límites funcionales de los departamentos clásicos. Crean una cultura de empresa distinta: más abierta, menos jerárquica y más orientada a resultados.

B.- LA GESTION POR PROCESOS

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal ("integración horizontal" del personal) y con una clara visión de orientación al cliente final. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización, y de las interacciones entre ellos, se conoce como "GESTIÓN POR PROCESOS". Consiste en:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los "clientes" de cada proceso.
2. La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor: el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor.
3. El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
4. La mejora continua de los procesos, sobre la base de dichas mediciones objetivas.

Beneficios de la "Gestión por Procesos"

1. Permite controlar toda la empresa de forma más fácil, y desplegar objetivos de forma más rápida y racional. La visión global de las actividades de la organización y el análisis sistemático de todas ellas, impide que alguna actividad quede sin mejorar.
2. Permite a la organización centrarse en el cliente: orientar la empresa hacia el cliente, siéndole más útil y detectando cambios en sus demandas siempre que se producen.
3. Permite evaluar el "valor añadido" de todas y cada una de las actividades de la organización (intentar eliminar las actividades sin "valor añadido") y busca aumentarlo: se eliminan los pasos que no aportan valor y se mejoran todos los demás.
4. Mejora las relaciones y la comunicación interna. El simple hecho de trabajar con procesos ya implica un cierto cambio de mentalidad, tendente a ser más participativa, ya que permite la implantación de la equidad en los procesos, y con ello conseguir el aumento de la motivación e implicación de las personas.
5. Internamente todo proceso es mejorable en sí mismo (mejora de la productividad de las operaciones, disminución de defectos, etc.), que es un objetivo que perseguimos.
6. Permite la introducción de cambios en el funcionamiento de la empresa de forma más rápida, efectiva y con menos oposición: supone dotar de experiencia práctica y entrenar a una estructura, de forma que luego se podrán implantar otros cambios con facilidad, en casos como los que supone el lanzamiento de un producto nuevo, procesos de reingeniería, etc.

C.- IMPLANTACION DE LA GESTION POR PROCESOS

La implantación en la empresa de la GESTION por PROCESOS exige la consideración de las actividades clave de la empresa como procesos. Esto comprende la identificación y definición completa de los pasos, hitos, personas, procedimientos, etc. que incluye cada proceso clave que se realiza en la empresa, y además su gestión en forma de proceso: con responsable, estructuras, plazos, procedimientos, etc.

El despliegue de la “estrategia competitiva” y sus implicaciones de eficacia operativa y de cumplimiento de las propuestas de valor elegidas, mediante el MAPA DE PROCESOS, constituye la forma más fácil y eficaz de repartir las responsabilidades y las tareas entre los distintos procesos de la empresa. Y además, permite la puesta en marcha de los CICLOS de MEJORA CONTINUA, para la continua adaptación del proceso a las exigencias cambiantes del cliente (del mercado)

Las personas que conforman cada proceso, y especialmente sus responsables, deberán ser adiestrados en las “técnicas para la gestión de un proceso”, y en las técnicas para “implementar la mejora continua”, además de requerir para su desempeño conocimientos y prácticas sobre “técnicas creativas”, que ayuden a los grupos a concebir y evaluar las mejores “acciones de mejora” de sus procesos.

D.- ¿COMO SE LES ASIGNAN RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS?

Las demandas de los clientes (o visto desde nuestro lado, nuestra propuesta de valor y nuestra curva de valor completa) siempre se concretan en unos niveles de precio, niveles de defectuosos, plazos, calidades, niveles de servicio tales, etc.

Para satisfacer cada uno de los requisitos de la demanda del cliente o, desde la otra perspectiva, de nuestra oferta o propuesta de valor, algún o algunos procesos deberán responsabilizarse de conseguirlo (o bien uno de ellos de forma individualizada, o bien entre varios de forma coordinada: entre los varios procesos afectados por dicho objetivo). Para comprender y establecer claramente las interrelaciones entre los procesos se usa el MAPA DE PROCESOS. Por medio de él se establecerán los objetivos o responsabilidades concretas de cada proceso en cuanto a los plazos, servicio o producto a producir, costes, nivel de servicio al cliente, etc. Estos objetivos serán cuantificables y se concretarán en resultados concretos para los INDICADORES CLAVE que se establezcan para medirlos. Su control permanente permitirá ir haciendo correcciones en las actuaciones sobre la marcha.

Es asimismo necesario establecer los “protocolos de actuación” ante las INCIDENCIAS que se produzcan, lo que permitirá a las personas saber qué hacer ante los problemas, cuando estos sean detectados o se produzcan situaciones anómalas.

E.- DEFINIR CADA "PROCESO" DE FORMA COMPLETA

Para cada proceso deben determinarse todos los PASOS, todas las personas involucradas, y los problemas que se pueden dar. Hay que determinar las personas y departamentos involucrados (deben de saberlo ellos), las responsabilidades de cada uno, las herramientas que deben usarse en cada paso, y cuáles son las competencias que deben tenerse para un correcto desempeño de dicha posición. Deben, por tanto, establecerse las políticas de funcionamiento adecuadas para

cada paso del proceso, y determinarse las herramientas y recursos adecuados para un correcto desempeño de dichas posiciones. Por último, hay que estimular la toma de conciencia de cada integrante del proceso, de su relevancia y de la importancia de su trabajo.

Por tanto, para cada proceso (y para cada fase de este) deben establecerse:

1. Una finalidad del proceso clara (bien definida) en objetivos cualitativos y cuantitativos.
2. Todas las fases, hitos y responsables del proceso, incluyendo la más importante, que es el responsable o propietario del proceso.
3. Y además el grupo de trabajo: todas las personas involucradas dado el itinerario por la empresa de dicho proceso (todos los implicados- clientes y proveedores del proceso, internos y externos).
4. Todos los puestos involucrados, y las cualificaciones y características personales adecuadas para el desempeño de cada puesto.
5. Los recursos asignados: los medios adecuados para el desempeño de dicha misión con eficiencia.
6. Los resultados esperados en cada paso, y el panel de indicadores (para el control y la documentación del proceso).
7. Las políticas de funcionamiento en cada posición, y las políticas de actuación para casos de problemas: protocolos de actuación para las incidencias, cuando se detectan.

MUY IMPORTANTE:

- ✓ En cada puesto de trabajo debe distinguirse entre lo opcional y lo obligatorio: todo el mundo debe tenerlo claro respecto de su puesto de trabajo. Es imprescindible ACLARAR Y ESPECIFICAR a toda persona lo que se espera de ellos.
- ✓ Debe de haber un sistema para cuidar las "fugas de fiabilidad en los procesos" (¿cómo se detectan y solucionan los problemas?): debemos establecer señales identificativas de las INCIDENCIAS (detector de humos: cómo y quiénes son los encargados de detectarlos), es decir, indicadores adelantados de posibles problemas, para así prevenir o actuar antes de que ocurran (al principio). Y si somos capaces de identificar los PROBLEMAS (las cosas que provocan pérdidas de confianza en los clientes, o empeoran nuestra imagen), debemos tener previstos los protocolos de actuación correspondientes. No es suficiente con apagar el fuego, hace falta hacer ACTUACIONES concretas, para que no vuelvan a ocurrir.

3.- LOS CICLOS DE MEJORA CONTINUA

La Mejora Continua persigue la mejora permanente de la eficiencia operativa de cada proceso, pero además persigue poder “adaptar” el proceso a los requerimientos cambiantes de las peticiones de los clientes. Todos los procesos son importantes, y pueden ser fuente de INEFICIENCIAS, y por tanto hay que repasar y tener en cuenta todos ellos. Pero hay algunos que afectan al “núcleo” del negocio, son los que llamamos “Procesos Clave”: en la eficiencia de estos procedimientos se pueden basar algunas de las ventajas competitivas que usamos, y son además

la clave para poder atender correctamente las necesidades del cliente en tiempo, forma, calidad y servicio.

A.- LA ADAPTACION DE LOS PROCESOS

El entorno está sometido a variaciones rápidas y los clientes piden a cada proveedor cada vez más soluciones nuevas. Para responder a estas demandas cambiantes, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones. La empresa ha de buscar, en cada caso, el ritmo adecuado de cambio:

- A. Si el cambio puede ser gradual, el método recomendado es la Mejora Continua.
- B. Si la empresa ha perdido su posición competitiva, y necesita mejoras espectaculares en tiempos cortos, tendrá que recurrir a la Reingeniería.

B.- FASES DE LA "MEJORA DE PROCESOS"

1. Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo, su contribución a la misión general de la organización.
2. Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.
3. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos reflejan la situación real.
4. Evaluar el proceso identificando los puntos fuertes y las áreas de oportunidad del proceso en sí mismo (detectar las áreas de mejora a contemplar). Conviene contemplar el Benchmarking.
5. Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua, coordinando los diferentes subprocesos.
6. Identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento, y convertirlas en planes detallados de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.
7. Llevar a cabo los planes de mejora.
8. Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño del plan y sus hipótesis de resultados son correctos: comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.
9. Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada) .
10. Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo.

C.- LA MEJORA CONTINUA

Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso, aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.), o se constata que el proceso no se adapta a lo que necesita el cliente (pide cosas que implican una necesidad de reestructurar el proceso tal cual es ahora), es necesario aplicar el “ciclo de mejora”.

Una "Acción de mejora" es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso actualmente. Estas mejoras, que se deben materializar en una mejora de los indicadores obtenidos del proceso, consisten en:

1. Mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades: se disminuyen tiempos, recursos utilizados, número de errores... (se deben de mejorar los costes, calidad, servicio ó rapidez).
2. Estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción: es necesario indagar con cierta regularidad sobre su percepción de nuestro servicio.
3. Es un proceso estructurado en que participan todas las personas de la organización, con el objetivo de incrementar progresivamente la calidad, productividad y por ende la competitividad.
4. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:
 - a) simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,...)
 - b) normalizar la forma de realizar las actividades
 - c) mejorar la eficiencia en el uso de los recursos
 - d) reducir el tiempo de ciclo de producción
 - e) análisis del valor de las operaciones
 - f) alianzas (con proveedores,...)

D.- INICIAR "EL CICLO DE MEJORA"

Los procesos deben de mejorarse siempre, porque las necesidades del cliente cambian y, sobre todo, porque son "mejorables" en sí mismos. El propietario, junto con el grupo de trabajo, deberá plantear las posibles acciones de mejora:

1. Analizar paso a paso del proceso, el aporte de valor que representa, y estudiar su continuidad (eliminarlos si no aportan valor), o su mejora, mediante acciones técnicas o creativas.
2. Establecer indicadores de alarma sobre la adecuación del proceso (cualquier persona debe vigilar si el cliente externo está satisfecho o muestra indicios de insatisfacción) y PROTOCOLOS de actuación. Es necesario por tanto analizar qué espera el cliente en cada paso del proceso (cuáles son sus expectativas y cuantificarlas- estas servirán como OBJETIVOS para esos mismos INDICADORES).
3. Llevar a cabo las acciones de mejora: primero diseñarlas y hacer una previsión de resultados; luego comprobar dichos resultados, y compararlos con la previsión. Buscar las causas del éxito o fracaso. Si la solución es buena, normalizar dicha solución de forma sostenida.
4. Repetir el ciclo de mejora de forma continua, o ante la aparición de resultados insatisfactorios en los indicadores, o ante una alarma proveniente de la insatisfacción de algún cliente.

Este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo (Incrementos de productividad del 5 al 15% en un plazo de menos de 1 año). Pero a veces estos índices de mejora no son suficientes, o bien el mercado exige soluciones muy distintas; entonces entra en escena la Reingeniería de Procesos.

4.- REINGENIERÍA DE PROCESOS

Para el caso de que el reto al que se enfrenta una empresa (por demandas nuevas de sus clientes, o por acciones de los competidores) suponga la necesidad de mejorar un proceso de forma muy significativa. Supone una reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos. Lo normal es cambiar bloques enteros. Para llevar a cabo estos procesos, es casi obligatorio recurrir a nuevas tecnologías, nuevas técnicas organizativas, etc.

La reingeniería de procesos supone un cambio radical en la forma de operar de la empresa, Se puede definir como «la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez» (Mike Hammer).

1. El método se puede introducir, en teoría, proceso a proceso, pero implica cambios profundos de mentalidad por lo que, en la práctica, se tiende a cambiar bloques enteros de procesos relacionados.
2. Esta necesidad de cambio se debe a saltos cualitativos introducidos por la competencia.
3. Para llevar a cabo la transformación con éxito es casi obligado recurrir a las últimas tecnologías.

La reingeniería, cuando tiene éxito, produce un salto cualitativo equivalente a varios años de mejora continua y, a veces, va más allá de lo que se conseguiría con simples métodos de mejora continua.

Como el cambio es grande, el riesgo es grande, y debe minimizarse:

1. Explorando bien las necesidades del cliente. Colaborando con él si hace falta.
2. Explicitando ampliamente los objetivos, y en qué consiste el cambio.
3. Formando y adiestrando al propietario del proceso, y a las personas del grupo, en competencias profesionales de trabajo en equipo, gestión por procesos, en enfrentarse a barreras al cambio...)

CAPITULO 4

LAS BARRERAS A LA IMPLANTACION Y A LA ADOPCION

1.- INTRODUCCION

“Innovar es cambiar, al igual que cambiar es innovar”

Esto quiere decir que todos innovamos siempre, porque en nuestro quehacer diario afrontamos cambios continuos, inevitables para que sigamos subsistiendo como organizaciones en el mercado. Sin el cambio dejaríamos de ser útiles; y si dejamos de ser útiles desapareceremos. Por tanto, el cambio es una necesidad, como lo son para nuestra salud el dolor, y para nuestra supervivencia el miedo.

Cambiar es algo consustancial a sobrevivir; consustancial a la gestión de las empresas. Lo hacemos en todos los ámbitos de la vida y lo debemos de hacer siempre que es necesario. ¿Y si lo hacemos tan a menudo, por qué a veces nos cuesta tanto hacerlo bien? Lo cierto es que cambiar no es fácil: exige un método, unos pasos y, sobre todo, una actuación acertada, tanto sea para realizar un cambio individual, que nos afecte sólo a nosotros mismos, como para realizar un cambio como colectivo, afectando a toda una organización.

Pero más allá de que cambiar siempre es difícil, cambiar como organización todavía lo es más, ya que se ponen en juego los intereses diversos, e incluso contrapuestos, de muchas personas, e incluso de grupos enteros de interés. Pero es que además, como los cambios sólo se materializan efectivamente cuando se ejecutan, y la ejecución siempre envuelve a varias personas, conseguir el cambio de todas ellas simultáneamente y en la misma dirección, representa un reto más complejo que el mero cambio individual, ya que, de hecho, un cambio colectivo exige la suma de muchos pequeños cambios individuales.

Cuando en las organizaciones se deben implantar cambios, siguiendo a Renée Mauborgne y a Chan Kim en su libro "LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL", se producen una serie de “barreras a la adopción” y una serie de “barreras a la implantación”, que siempre debemos de superar o contrarrestar, ya que pueden impedir o hacer fracasar el cambio. Para hacerlo debemos de conocer cuáles son estas barreras y, sobre todo, realizar un plan concreto y específico para superarlas. A marcar unas directrices a este respecto viene este texto.

2.- LAS BARRERAS A LA ADOPCION

Son las resistencias provocadas por los miedos que pueden generar nuestros cambios a todos aquellos actores, asociados a nuestra organización, a quienes les afecta de forma colateral. Es decir, se trata de las resistencias que se producen desde fuera, por personas u organizaciones que no son los protagonistas o actores del cambio, pero que les afecta: las personas (dentro de la organización, pero no involucradas en el cambio, que ven como hay cosas que cambien, y tienen

miedo o suspicacias sobre cómo esto les puede llegar a afectar a ellos), la resistencia de los socios comerciales o de los clientes asociados, de los proveedores asociados a nosotros, o incluso del público en general, etc.

Debemos comprender que cuando cambiamos, afectamos a la situación de muchos actores a nuestro alrededor: lo normal es que todo el exterior se repositone debido a nuestro cambio. La mayoría de las reacciones son de simple reposicionamiento, de adaptación a la nueva situación, pero hay algunas de ellas que son de resistencia, o de miedo.

Por supuesto, encontraremos incluso la oposición de los competidores o de otras organizaciones no asociadas a nosotros, que pierden con ello, pero esto es algo inevitable, que es natural y que no podremos, en principio, evitar: podremos preverlo, y tomar medidas de precaución, pero hacerlo así, prevenir este tipo de reacciones normales, se inserta dentro de la normal planificación estratégica habitual de una organización. Estas reacciones de nuestros competidores están fuera de nuestro control y por ello no podemos planificarlas, pero si prevenirlas. Cuando ocurran, actuaremos sobre ellas según lo tengamos previsto.

Pero aquellas reacciones de personas u organizaciones que entran dentro de nuestro ámbito, como son las otras personas de la organización no directamente implicadas pero lógicamente afectadas, o las de los socios comerciales, incluyendo los clientes exclusivos, etc. sí que podemos preverlas y gestionarlas. Estas resistencias existirán, no sólo en el caso de los cambios que trascienden la organización y que les afectan directamente, y les producen repercusiones importantes; también pueden generarse por suspicacias, celos, etc. que generen en ellos actitudes de oposición o resistencia.

La mayoría de los cambios se producen en el interior de las organizaciones, en el sentido amplio, que incluye necesariamente a los proveedores clave, aunque en principio sean externos: estos cambios pueden provocar suspicacias y miedos en las personas, en previsión de que a medio plazo tengan repercusiones sobre ellos. Para evitar estos miedos y suspicacias, que pueden generar resistencias e incluso oposición, que pueden poner en riesgo el éxito final del cambio, deben de realizarse unas gestiones planificadas: a esto le llamaremos contrarrestar las barreras a la adopción.

La forma más efectiva de conseguir vencer estas reticencias y miedos es EDUCANDO A LOS TEMEROSOS. Para ello hay que plantear un diálogo abierto con cada uno de los posibles afectados, sobre las razones para adoptar la nueva idea, para realizar el cambio. En general diremos que:

- A. **Resistencias internas, de los otros empleados:** se debe tranquilizar a todos, evitando que los cambios provoquen suspicacias que hagan creer a las personas que pueden salir perdiendo en funciones, responsabilidades o remuneraciones.
- B. **Resistencias de proveedores clave, estratégicos para nuestra empresa:** los cambios que puedan afectarles deben de serles informados, y si causan algún tipo de consecuencia, debe dialogarse sobre la posible solución conjunta, que permita regenerar o mantener la confianza y la colaboración.

- C. En cuanto a socios comerciales (como distribuidores o agentes exclusivos) debemos también tener un diálogo con ellos, para explicar los motivos del cambio, y negociar con ellos soluciones que permitan continuar con la provechosa relación.

3.- LAS BARRERAS A LA IMPLANTACION

Consideramos que existen 4 barreras principales que una organización debe superar “internamente” cuando se enfrenta a la implementación de un CAMBIO OPERATIVO importante:

1. **Barreras de PERCEPCION:** que la gente entienda la necesidad del cambio, y comparta por tanto dicha decisión de cambiar.
2. **Barreras de los RECURSOS LIMITADOS:** multiplicar el valor de los recursos actuales, estudiando las zonas frías y las zonas calientes, y negociando para pasar recursos de unas a otras, optimizando su rendimiento.
3. **Barreras de la MOTIVACION:** generando motivación intrínseca a través de técnicas específicas y, sobre todo, con el uso de la equidad en los procesos. Pero también fraccionando los objetivos, o usando a las personas clave para conseguir el efecto epidémico.
4. **Barreras POLITICAS:** es decir, prever y contrarrestar el rechazo de aquellos que se ven "perjudicados" por el cambio, usando y apalancando a los que se benefician, y apoyándose en los que son líderes naturales.

Profundicemos en cada una de estas barreras y veremos cómo podemos contrarrestarlas. A título de ejemplo veamos el siguiente ejemplo: la mayoría de los cambios estratégicos que se prescriben por los consultores en las empresas, y que en general están bien orientados y estudiados, resultan muchas veces poco exitosos (se abandonan con el paso del tiempo, o no producen el éxito esperado): y esto ocurre porque “los planes de cambio” no son capaces de superar estas barreras a la implantación. Por una parte, en muchas empresas sus servicios de consultoría son requeridos por uno sólo de los gestores, en general por el Gerente, pero la necesidad de su actuación puede no ser compartida por el conjunto de personas que se ven afectadas, incluyendo otros líderes. No conseguir que todas las personas de la organización afectadas superen la “barrera de la percepción” (no reconozcan el problema que causa al actuación y deseen encarecidamente que dicho problema se supere) es, sin duda, una de las mayores causas del fracaso de los planes prescritos. Si se consigue superar esta barrera (todos quieren el cambio) tendremos ya mucho resuelto en el campo de la motivación que hace falta para poner en marcha el cambio. Posteriormente afrontamos otro problema importante: la gente tiene ya, “de suyo”, mucho trabajo; ¿cómo pretendemos que asuman más trabajo, cosas nuevas que hacer? La respuesta a esta pregunta la encontraremos explicada debajo, pero aquí debemos explicar que NO conseguir “recursos extra” (que existan, o se generen, recursos humanos ociosos con los que ejecutar el cambio es “imprescindible”) es una de las más habituales causas del fracaso de todos los planes de cambio. Luego tendremos que superar la “barrera de la motivación”, es decir, que las personas acepten de buen grado el esfuerzo de cambiar, el hacer los cambios que a ellos se les exijan de forma voluntariosa y adecuada, sin tener que recurrir para ello

a incentivos económicos demasiado onerosos. Y por último deberemos “solucionar” o encauzar el problema que los cambios puedan provocar a algunas personas, sobre su posición o expectativas futuras, para evitar que se opongan al cambio, y generen una resistencia que ponga en peligro el éxito del proyecto. Se trata de las “barreras políticas”.

Un proyecto de cambio muchas veces es una apuesta que “propugna” que un método o solución nueva, es mejor que una opción preexistente, una a la que la organización ya está acostumbrada: mantener la vieja opción exige, indudablemente, menos esfuerzo. Es a superar estas barreras (o resistencias al cambio propuesto), a lo que debemos dedicar un plan: porque cada una de estas barreras pueden añadir un “peso” en el lado de la balanza a favor del viejo sistema, y hacer así que la nueva solución ofrezca, al final, un resultado no tan bueno, e incluso peor al que ofrecía el viejo sistema, con lo que el cambio se desautorice y quede cancelado, o sea finalmente retirado. Esta es la mecánica que se produce en los cambios: que deben de justificarse en ganancias de algún tipo frente a las obtenidas de situaciones o procedimientos anteriores; si no gestionamos bien la superación de las barreras, estas resistencias pueden añadir peso en el lado de la balanza que favorece al viejo sistema, evitando así su consolidación, e incluso su implantación final. Y eso, la mayoría de las veces son MALAS NOTICIAS para las empresas, ya que el problema que se venía a solucionar queda irresuelto, y la solución postpuesta provoca pequeñas pérdidas de competitividad, que acumuladas pueden tener consecuencias finales importantes.

A.- SUPERANDO LA BARRERA DE LA PERCEPCIÓN

Para que el cambio sea posible, debe ser aceptado, es decir, debe ser entendido que es necesario, que hay un problema o dificultad importante que viene a solucionar. Y esta es precisamente la forma de superarlo: se trata de evidenciar los importantes efectos que provoca el problema en los resultados, para que así toda la gente asuma la necesidad del cambio.

La forma de generar esa percepción en las personas va más allá de usar palabras o informes numéricos: en la medida de lo posible la gente debe experimentar en primera persona los efectos negativos de la situación actual. Existen muchas formas de intentar conseguir esta experimentación en primera persona: deben explorarse en cada caso las mejores posibilidades, y planificar alguna acción o acciones para lograr ese efecto.

Hasta que la percepción del problema sea suficiente y el cambio sea demandado (comprendido) es necesario insistir. Es la primera barrera que debemos de superar: conseguir que la gente sienta el problema, supone “despertar la demanda de cambio”, visualizar una necesidad que requiere de una solución. La solución al problema, lógicamente, será el cambio que se quiere implementar.

Asociando este concepto con la necesidad de “participación desde el principio” de las personas en los procesos equitativos, permite comprender que ésta es la primera fase que se debe abordar dentro de los planes de cambio: es decir, antes de plantear las soluciones a los problemas, debe hacerse un esfuerzo en dramatizar los problemas, en visualizarlos, para que así toda la gente que deberá participar en la toma de decisión sobre la solución y en la implantación final de esta, se

sienta involucrada en ella, y acepten y participen así en su implantación de forma implicada y convencidos. En los procesos equitativos, “los plazos” en que se realizan las cosas (el informar sobre el problema, y conseguir en todos la visualización de que existe un problema, debe de hacerse desde el principio), son importantes, ya que marcan la verdadera naturaleza equitativa o no del proceso.

En general, lo más difícil en las organizaciones es que las personas se pongan de acuerdo sobre la necesidad real de realizar un cambio estratégico (depende de la visión que tenga cada uno sobre la situación actual), y que se pongan de acuerdo sobre las causas reales que provocan esa situación. Hay que hacer un importante esfuerzo para buscar la forma de demostrar a las personas involucradas los problemas y las causas del cambio. Primero es que perciban que existe un problema que es necesario solucionar. Y eso no son informes numéricos o sesudos análisis, sino percepción real y en primera persona del problema. Los “datos” concretos que explican el nivel o profundidad del problema (ponerlo en números) podrán, o deberán, venir después, porque pueden ser necesarios de cara a centrar o enfocar el problema, o el grado de cambio necesario para la solución (si mejora continua, si reingeniería, si innovación incremental, si innovación radical, etc.)

B.- SUPERANDO LA BARRERA DE LOS RECURSOS LIMITADOS

Para superar la “barrera de los recursos” siempre existe la opción de recurrir a contratar o comprar nuevos recursos, pero no es lógicamente la opción de la que hablaremos aquí, porque eso no sería propiamente “cambiar para mejorar”, sino que sería “ampliar” los recursos que emplea la empresa. Para que nosotros hablemos de “cambio” se tiene que producir no un empleo de nuevos recursos añadidos, sino un cambio en el uso de los actuales, un cambio posible y con efectos positivos en la organización, basado en usar de forma diferente los recursos actuales de la empresa. Por tanto, deberemos multiplicar el valor de los recursos actuales, optimizando su rendimiento. No queremos decir que la otra opción no exista, o que sea mala; es, a veces, la más conveniente o hasta imprescindible. Pero aquí abordamos el cambio que provoca mejoras, no el cambio logrado por añadir nuevos recursos externos.

Entre las técnicas que se deben estudiar para superar estas barreras están las siguientes:

A.- SACAR EL MÁXIMO DE LAS PERSONAS:

En un texto aparte se ha presentado la forma de realizar una Gestión Avanzada de Personas en las organizaciones basándose en un estilo de liderazgo avanzado, en la equidad de los procesos y en la transparencia, que consigue modificar las culturas de las empresas y con ello su competitividad. Es decir, para conseguir el cambio se trata de producir “recursos excedentes”, para que así estos puedan ser utilizados en otras tareas. Aquí sólo voy a resumir algunos de estos puntos tratados en otros documentos, sobre cómo obtener esos recursos extra que podremos luego utilizar:

1. **Gestionando a las personas, colocándolas allí donde quieren estar y donde además pueden ser más productivas** debido a sus capacidades y experiencia, provoca un aumento del rendimiento de éstas, mediante la asunción de mayores y más importantes retos y

tareas, que puede permitir generar ese excedente de tiempo, que es el recurso que luego usaremos para el cambio.

2. **Extra rendimiento por el aumento de las “motivaciones intrínsecas” de las personas.** El uso de la “equidad” en los procesos, aumenta la participación y con ello de la implicación y la motivación de las personas, lo que se materializa en un aumento de la cantidad y calidad del trabajo producido. Este incremento de productividad produce excedentes de capacidad que, con la debida negociación, podrán utilizarse en implementar el cambio.
3. **Extra por la aplicación de un estilo de liderazgo avanzado:** el liderazgo avanzado provoca también un aumento de la motivación y de la implicación, que se materializa también en similares aumentos de productividad y de recursos ociosos que antes.
4. **Extra recursos disponibles por el aumento de la productividad debido a la elevación de la cultura del desempeño.**
5. **El uso de otras motivaciones y otros motores de cambio o de aumento de la productividad,** como son los reconocimientos, la evaluación, e incluso la gamificación (utilización de premios, de juegos, de competiciones internas que suavizan los cambios)
6. **Eligiendo así los líderes adecuados y los colaboradores adecuados a la hora de generar procesos nuevos,** también puede multiplicar los recursos, ya que se pueden generar procesos mucho más eficientes.

Como se ha indicado arriba estas acciones individualmente provocan excedentes de recursos personales importantes, y en general una extra motivación e implicación que hacen a su vez más posibles los cambios. Cada uno de esos extra recursos nos permiten decir que $2 + 2 = 5$; pero la combinación de todos ellos permiten hablar de multiplicar los recursos de la empresa; es decir, de que $2 \times 2 = 6$. De la gestión de estos recursos excedentes generados, de la negociación o forma de usarlos para producir el cambio, hablaremos más adelante. Aquí, y por terminar, indicaré que el cambio de la Gestión de Personas hacia una gestión avanzada, no sólo tiene estos efectos cuantitativos en la productividad, sino que tiene, sobre todo, importantísimos efectos cualitativos referidos a las culturas de participación, de innovación, de desempeño, etc. La gestión avanzada permite agilizar y facilitar los cambios, porque los cambios son naturales y bien recibidos entre las personas acostumbradas, o imbuidas en este tipo de gestión avanzada.

B.- ELIMINACION DE REMORAS A LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

La falta de motivación y de implicación que provocan algunos climas laborales negativos, algunos estilos de liderazgo, y diferentes elementos desmotivadores que pueden subsistir en las empresas, provocan, al contrario de lo que provoca la gestión avanzada, un rendimiento incluso inferior al normal: “fórmula $2 + 2 = 3$ ”. Eliminar estos inconvenientes, esos elementos “desmotivadores” que provocan una menor productividad, provoca en si mismo un extra

rendimiento, más acusado aún si la gestión previa era mala, con lo que en estos casos, los recursos disponibles potencialmente son incluso mayores.

C.- EXTRA POR LA APLICACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS ACTUALES

Cambiar la filosofía con que se visionan algunas tareas habituales de la empresa, pasando a considerarlas PROCESOS en lugar de actuaciones “funcionales”, con todas las repercusiones prácticas que esto tiene, permite que estas adopten la filosofía de la MEJORA CONTINUA y, de paso, puedan incorporar pequeñas innovaciones operativas. Las mejoras se producirán entonces al eliminar actividades que no aportan valor, o rediseñando otras, o mejorando algunas de ellas con innovaciones. Estas mejoras se materializan en ganancias operativas que pueden generar los excedentes de recursos (tiempo, personas disponibles) que necesitamos para abordar el cambio.

Los “procesos” deben de ser gestionados. Esto supone replanteárselos completamente y continuamente: estudiar el verdadero valor añadido que aporta cada paso del proceso; si son prescindibles o no; si existen otras opciones mejores o más simples, etc. Y como resultado de todo ello, detectaremos procesos en que existan recursos sobrantes o poco productivos (zonas frías), y otros que tienen oportunidades de disfrutar de importantes mejoras a través de la incorporación de algunos pocos nuevos recursos (zonas calientes). Es en este juego de recolocar los recursos, llevarlos de las zonas frías a las calientes, en donde se pueden producir mejoras importantes, que producen los excedentes de “recursos”, necesarios para ejecutar el cambio.

D.- MEJORA DE PROCESOS POR INCORPORACION TECNOLOGICA

No hablamos aquí de complejos procesos de “reingeniería”, que exigirían de la inversión de nuevos recursos, sino de la aplicación de mejoras debidas a la existencia de herramientas de internet y de herramientas TIC gratuitas o muy económicas: las herramientas TIC (software y hardware) pueden simplificar y agilizar muchas tareas rutinarias, provocando mejoras de productividad (basta con pequeñas inversiones, y con contar con personas motivadas y dispuestas); y las herramientas de internet, como las Redes Sociales Corporativas y las Wiki como repositorio de información o para el trabajo conjunto, pueden permitir un aumento de la productividad por la disminución del uso de los emails, de la repetición de búsquedas de información, por la coedición de documentos, por la disminución de la necesidad de reuniones o de desplazamientos, etc.

E.- NEGOCIACION: INTERCAMBIO DE RECURSOS ENTRE DEPARTAMENTOS

Tal y como hemos visto en todos los apartados anteriores, se pueden producir muchos pequeños avances en productividad que pueden permitir generar tiempos sobrantes en algunas personas, tiempos que debemos saber gestionar y aprovechar. Normalmente los excedentes en cada “posición” son pequeños; entonces ¿cómo los aprovechamos? Ese tiempo extra producido en cada posición debe ser usado para cubrir otras tareas de otras personas del propio departamento, liberándoles así a estas personas de más tiempo, de forma que así los acumulemos, los excedentes de tiempo, en una sola persona, y que esa persona pueda así

disponer de tiempo suficiente para dedicarlo a afrontar las tareas novedosas que el cambio exige, dentro del departamento o incorporándose parcialmente a otro nuevo proceso generado.

Estos tiempos extras, por tanto, debemos de ser capaces de acumularlos en una sola persona, en los departamentos o en los procesos, para que podamos usarlos acumuladamente en el cambio, mediante la asignación a esa persona liberada de las tareas que el cambio exige. Esa fórmula, y la gestión de las zonas frías y de las zonas calientes (deben de colocarse los recursos en las zonas calientes, sacándolos de las zonas frías, para así poder ganar en productividad y generar recursos sobrantes), es decir la recolocación de recursos actuales no por excedentes de tiempo sino por la filosofía de optimizar su “rendimiento” (colocarlos allí donde más efecto producen) producirán los “medios que necesitamos para superar la “barrera de los medios”.

C.- SUPERANDO LAS BARRERAS A LA MOTIVACION

Con esto queremos decir que perseguimos que las personas actúen motivadas de manera sostenida e importante (no sea una actuación puntual, sino consciente y continuada), y de forma económica para la empresa (motivaciones intrínsecas).

Como ya hemos visto en otros textos al hablar de la gestión de personas, el aplicar una “Gestión avanzada de personas” supone un entrenamiento y una facilitación de la implantación de cualquier cambio, ya que la extra motivación e implicación que dicho modelo de gestión aporta a cada persona, permite afrontar los cambios de manera más ágil y sencilla: y es eso precisamente lo que aquí necesitamos.

De hecho, es imprescindible para superar la “barrera de la motivación” usar de alguna manera los “motores del cambio”, que son la técnica de “la pecera” (mostrar los éxitos y las formas de proceder de las personas o procesos más exitosos) y sobre todo, usar la “equidad” en los procesos. Pero además de esto existen otras 2 técnicas más que pueden utilizarse para superar la barrera de la motivación:

- A. **Enfocarse en las personas clave:** Debemos localizar y utilizar a los líderes naturales, a las personas más respetadas e influyentes de la organización, las que serán capaces de desbloquear los procesos atascados, o de poner en marcha recursos claves que faciliten el cambio. Debemos focalizarnos en ellos, para que consiguiendo su adhesión al cambio, sean mostrados sus progresos a todos, y sean así imitados, debido a su prestigio o ascendente, logrando el efecto epidémico.
- B. **Atomizar los objetivos:** es importante para motivar el cambio que la gente crea que es posible conseguirlo. Y por eso debemos de fraccionar los objetivos totales, en otros más pequeños y parciales, para que estos sean objetivos creíbles, pequeños objetivos conseguibles, que la gente puede creer que son posibles, y así sumarse a ellos.

D.- SUPERANDO LA BARRERA POLITICA

Es decir, prever y contrarrestar el rechazo de aquellos que se ven "perjudicados" por el cambio, usando y apalancando a los que se benefician. En todo cambio, hay personas que salen beneficiadas y las hay que salen perjudicadas. Las primeras es normal que las tengamos a favor: su

apoyo es algo de lo que no nos podemos permitir prescindir para impulsar el cambio y, por tanto, debemos asegurárnoslo y usarlo. Y las segundas, podemos llegar a tenerlas en contra, poniendo en riesgo el éxito final del cambio, si no actuamos adecuadamente: para contrarrestarlo debemos buscarles una salida adecuada, negociando ésta con ellos.

Y como último paso, de entre las personas no directamente involucradas debemos intentar contar con el apoyo de las personas con ascendente y prestigio dentro de la organización: normalmente estas personas conocen bien los entresijos y a las personas de la organización y suelen saber bien como influir en ellas, y como usar o mover resortes en las organizaciones, pudiendo así colaborar en impulsar el cambio. Podemos gestionar su apoyo al cambio, y así tener apóstoles de dicho cambio, con influencia en la organización.

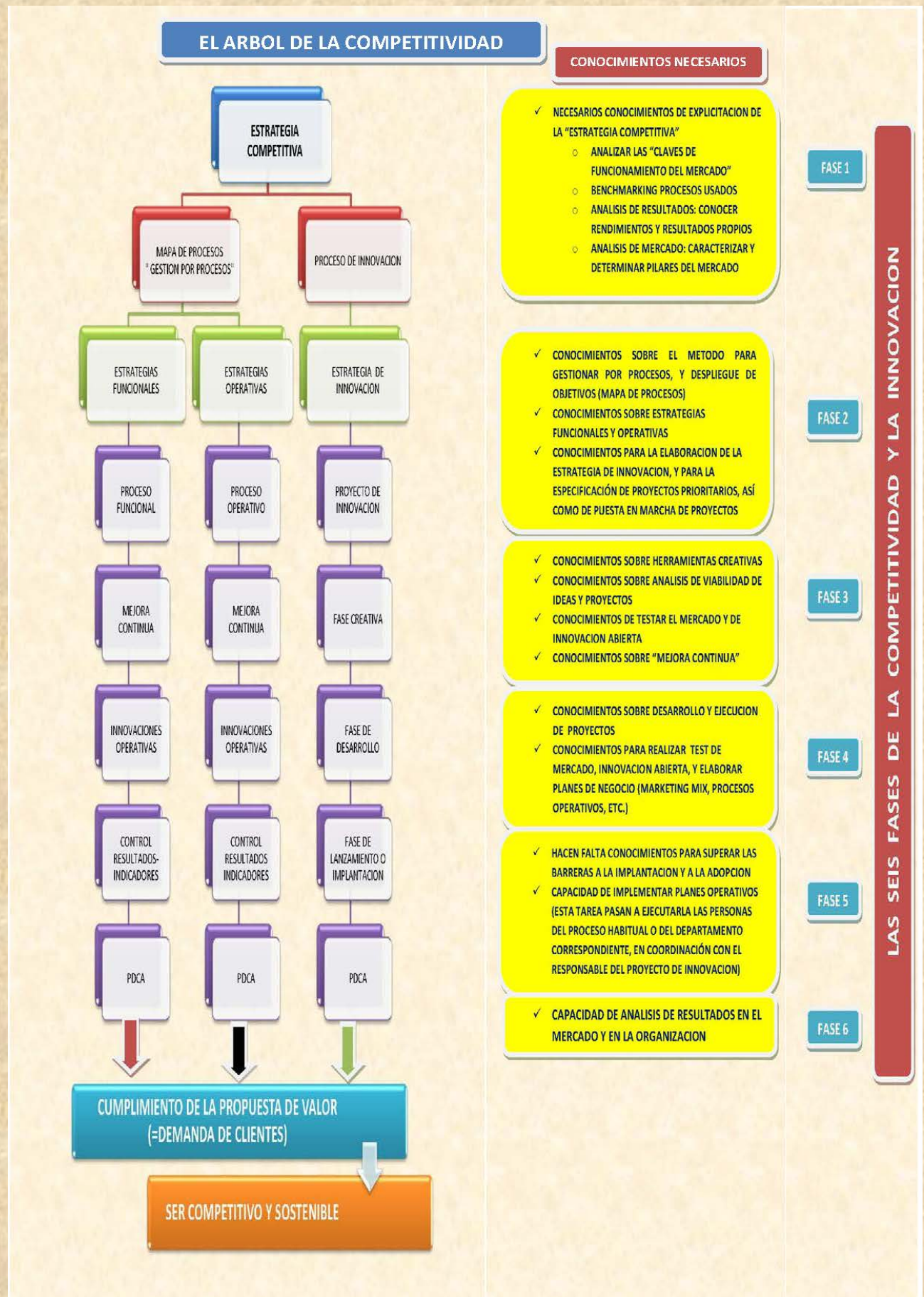
COMO GESTIONAR EL CAMBIO

Para conseguir que el cambio se produzca exitosamente, la gran mayoría de los miembros de la organización involucrados deben de solidarizarse en torno al cambio. Se debe de dar un “movimiento epidémico” de apoyo en torno al cambio, para conseguir una masa crítica de personas que apoyen la idea. Pero para conseguirlo debemos enfocarnos primero en las PERSONAS Y ACTIVIDADES clave, aquellas que producen una desproporcionada influencia en la organización y en el desempeño global de esta. Por tanto la clave no es la DIFUSION de esfuerzos, sino la concentración de estos.

Por tanto, no debemos montar una “ejecución monumental” porque el cambio que queremos abordar sea grande, sino que inteligentemente debemos enfocarnos en identificar y apalancar los factores clave, aquellos que inciden de manera desproporcionada en la organización, y luego usarlos adecuadamente para con “transparencia” y con la visualización por otros de sus actos, podamos provocar la adhesión de estos y así generalizar la adhesión al cambio. Usando la influencia y la actuación de estas personas, con la debida exposición pública, podremos conseguir ese efecto epidémico, y haremos así posible el cambio.

ANEXOS GRAFICOS





BIBLIOGRAFIA

- 1.- *La estrategia del Océano Azul* / W.Chan Kim, Renée Mauborgne. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.
- 2.- [La gestión por procesos](#) / Ministerio de Fomento de España. Edición de Mayo de 2005
- 3.- [Manual de la Creatividad Empresarial](#) / Edición: Proyecto CREA BUSINESS IDEA/ SUDOE, Interreg IV B , con Fondos FEDER.
- 4.- [Manual básico para emprender](#)/ SPRI (Gobierno Vasco)
- 5.- [Modelo de Gestión Avanzada](#) / SPRI (Gobierno Vasco) / Euskalit 2014
- 6.- [Liderazgo Avanzado](#) / Euskalit 2014
- 7.- [Modelo de Gestión Estratégica Avanzada](#) / Martin Iturricastillo Plazaola / Enero 2015.
- 8.- [Gestión de la Innovación y la Competitividad](#) / Martin Iturricastillo Plazaola / Enero 2015.
- 9.- [Gestión Avanzada de Personas](#) / Martin Iturricastillo Plazaola / Enero 2015

KUDEAKETING.ES

Autor: *Martin Iturricastillo Plazaola*

KUDELAGUN: *Gestor de Innovación y Competitividad.*

Blog personal: <http://martiniturricastillo.blogspot.com.es/>
<http://www.kudeaketing.es/>

Tel: (34) 634 595 594

Email: martin@kudeaketing.com