
Empresa y Estado en pro de la innovación: caso Hermeco

Hermeco es una compañía dedicada al diseño, producción y comercialización de vestuario y accesorios para bebés, niños y niñas, que nace de la mano del comerciante Juan Camilo Hernández, quien distribuía su marca de ropa infantil, Rancho, en los almacenes Éxito de Medellín. Durante un viaje a Estados Unidos, mientras buscaba ropa para su primer hijo, se encontró con la marca OshKosh B'gosh; en ella descubrió diseños creativos y colores diferentes a los que habitualmente se vendían en Colombia: amarillo, azul, rosado y blanco.



Fuente: www.centrocomercialsantafe.com

Inicialmente, Juan Camilo trajo la idea al país como franquiciado o distribuidor. Sin embargo, a partir de una adaptación al concepto ofrecido por OshKosh B'gosh nace, en 1979, OFFCORSS, una nueva marca de ropa para niños que pretendía innovar en el origen y la tradición del vestuario. Ésta ha sido la marca con la que Hermeco ha logrado su mayor posicionamiento

y reconocimiento en el mercado.

Además, desde el 2011 obtuvo la franquicia de Bebemundo, tienda que ofrece más de 4.000 referencias de artículos para bebé desde su nacimiento hasta los dos años, en seis categorías diferentes: Accesorio Grande (transporte del bebé), Accesorio Chico (alimentación, seguridad y cuidado), Dormitorio (decoración y cuarto del bebé), Juguetes (estimulación temprana), Muebles (cunas, mecedoras, cómodas), y Ropa.

Hermeco está siempre pendiente de las tendencias en moda, materiales, diseño y demás, para adaptarlos al contexto local y ofrecer así un portafolio que se ajuste a las necesidades de sus clientes, pero buscando siempre diferenciarse de la competencia.

Es una empresa de gente joven, en la que el promedio es de 31 años, pero sobre todo apasionada; gente que busca y propone ideas, proyectos, y trabaja de una manera innovadora, diferente a la habitual. Cuenta con aproximadamente 880 empleados, de los cuales 556 son de planta fija. El resto son temporales que se contratan especialmente para el período decembrino.

En el 2012, presentaron un crecimiento en la producción nacional del 30%. Durante ese mismo año, las cifras mostraron 281 proveedores nacionales y 32 internacionales, de los cuales 70 hacen parte de un modelo llamado Modelo de Gestión de Proveedores, donde se busca lograr un crecimiento conjunto. Además, generaron una mano de obra indirecta de más de 7.600 personas.

Actualmente, OFFCORSS está presente en los principales centros comerciales de Colombia, Costa Rica y Ecuador. Cuenta con 68 tiendas y franquicias, 18 cadenas y tiendas por departamento, 350 clientes multi-marca y centenares de clientes de venta por catálogo. Además, tiene una producción anual de 7.200.000 unidades y ventas por más de 100 millones de dólares al año.

Además, ha logrado introducir en el mercado productos innovadores, como los jeans pizarra, diseñados para que los niños puedan escribir en ellos sin ningún problema, y otros fabricados con tela hecha a partir de PET reciclado. En una alianza con ENKA, la marca decidió lanzar este tipo de prendas amigables con el medio ambiente.

Innovación en la esencia

Por la naturaleza y las características del sector en el que se encuentra la compañía, OFFCORSS ha tenido que incorporar la innovación dentro de su esencia. Esto se ha hecho visible a través de su catálogo de moda mensual, canales de comercialización cada vez más cercanos al cliente, participación en diferentes ferias a nivel nacional e internacional, y un concepto de marca que busca convertir el punto de venta en una experiencia de diversión y no un simple punto de encuentro entre el producto y el cliente.

Aunque los clientes perciben la marca como innovadora, los empleados de la compañía empezaron a cuestionarse qué tan innovadores eran realmente. Fue así como en la planeación estratégica de los años 2009 y 2010 se propuso trasladar esa innovación que era tan visible en el exterior, al interior de la empresa.

Lo anterior permitió la creación de un par de herramientas con el fin de acercar a sus empleados con la innovación. Una de ellas es el Programa Creador de Ideas de Mejoramiento, actividad pionera y fundadora de todo lo relacionado con la innovación organizacional propuesta por Hermeco. Como su nombre lo indica, el programa busca recoger todas las opciones de mejora al interior de la compañía en cuatro áreas específicas: procesos, producto, organización y mercadeo.

La idea es que sean los empleados quienes identifiquen esas opciones y propongan soluciones. Éstas pasan por tres filtros diferentes, que son los encargados de evaluar las propuestas y definir si son viables o no. En caso de que se puedan ejecutar, se le asignan

unos patrocinadores internos que se encargan de sacar la idea adelante. Además, si el proyecto es exitoso, la persona recibe un reconocimiento económico y se hace una mención en las carteleras y medios de comunicación internos.

Con el fin de mejorar la herramienta, Hermeco interviene el programa año a año, realizando modificaciones. En el 2012, por ejemplo, se abrió la participación a franquiciados y proveedores, recibiendo así más de 200 ideas.

La segunda herramienta propuesta al interior de la compañía es la Comunidad de la Innovación. Se trata de un encuentro mensual en donde, los empleados que quieran salirse de su rutina diaria, pueden aprender sobre innovación y creatividad a través de análisis de casos, foros, técnicas creativas, etc. Esta actividad tiene un público fijo de aproximadamente 20 personas, y es el primer paso para, en un futuro, crear una comunidad de práctica en innovación.

Hermeco le está apostando a implementar la innovación desde adentro y ha logrado cosas importantes. Sin embargo, existen algunos elementos que dificultan el proceso. En primer lugar, el tiempo, pues los resultados en innovación generalmente son demorados y no a corto plazo, como esperan la mayoría de los directivos de una compañía.



Fuente: Pulso Social

Estrechamente ligado a lo anterior, se encuentra el patrocinio. Esa dificultad de mostrar resultados de manera pronta, obstaculiza también la consecución de recursos para llevar a cabo un proyecto o materializar una idea. Además, algunas de ellas requieren inversiones importantes y muy pocas empresas cuentan con recursos propios y fijos para destinar a procesos de innovación, por lo que la dinámica pierde un poco el impulso.

Así mismo, es necesario tener en cuenta el ciclo de vida de las propuestas innovadoras y sus puntos de inflexión. Pero quizás una de las dificultades más visibles detectadas por la compañía en los últimos años, es que no se les puede exigir a los empleados que hagan parte activa de todo este proceso sin antes brindarles una formación adecuada al respecto, que les permita generar las ideas y soluciones que Hermeco necesita.

Para lograr que tanto los clientes como los empleados perciban e identifiquen la innovación dentro de la compañía, es necesario incluir este concepto dentro del marco estratégico o la misión. Sin embargo, con enunciarlo no es suficiente. El proceso debe ser encabezado por una persona o grupo de personas que se dediquen exclusivamente a la gestión de la innovación.

Otro aprendizaje importante tiene que ver con la comunicación de los logros. Cualquier avance que se logre en innovación debe ser objeto de divulgación en todos los medios de comunicación internos posibles para viralizar el esfuerzo.

Además, resulta vital tener una red de aliados y estar generando constantemente nuevos contactos que puedan ser útiles en un futuro. Pero no se trata de encontrar socios estratégicos únicamente afuera, sino también dentro de la compañía. Éstos serán los encargados de apoyar e impulsar la innovación.

Adoptando buenas prácticas en gestión de la innovación



Fuente: www.fulbright.edu.co

Fue precisamente aprovechando esos contactos que Hermeco, en un intento por hacer algo distinto a lo que ya había probado en materia de gestión de la innovación, participó en

una convocatoria realizada por Colciencias en el año 2011. La Convocatoria 534, como fue señalada, buscaba “consolidar las capacidades de gestión de la innovación en las empresas colombianas y fortalecer la especialización de grupos y entidades nacionales mediante la conformación de un banco de proyectos elegibles”.¹

Dicha convocatoria proponía la cofinanciación del proyecto. Colciencias aportaba el 50% en efectivo, mientras que Hermeco debía contribuir con 30% en efectivo y el 20% restante en especie. La compañía se presentó con una propuesta que fue denominada “Fortalecimiento y adopción de buenas prácticas en gestión de la innovación”, cuyo objetivo era incorporar las buenas prácticas mediante herramientas, metodologías y estrategias que además permitieran consolidar el programa en el largo plazo.

El proyecto de Hermeco, que todavía está en ejecución, es a dos años, tiene un costo de \$150 millones y consiste en cinco etapas: diagnóstico en la innovación, diseño de un plan para la gestión de la innovación, plan de fortalecimiento, innovación abierta, y socialización.

En la primera etapa, se utilizó la herramienta BPI (Buenas Prácticas de Innovación) para lograr un diagnóstico de la situación de la empresa en cuestiones de innovación y saber, de esa manera, en qué puntos tenían oportunidades, qué debían mejorar y demás. A

¹ Tomado de: <http://www.colciencias.gov.co/convocatoria/convocatoria-para-conformar-banco-de-proyectos-elegibles-de-consolidaci-n-de-capacidade>

partir de esos resultados, se diseñó el plan que debía ser coherente con lo que se identificó en la primera etapa.

Se definió entonces, en esta segunda fase, el plan de formación 2013 basado en dos focos: conocimiento y creatividad. El objetivo es trabajar técnicas creativas y el desarrollo de habilidades personales, para ocuparse así del hacer y del ser respectivamente. Se propusieron 12 sesiones de asistencia abierta, en las que se trabajarían temas como liderazgo, pensamiento metafórico, técnica para la investigación y pensamiento lateral, entre otros.

Además, se conformó un equipo de innovación de 11 integrantes, que son los líderes de innovación en cada una de sus áreas. A partir de todas las herramientas y conocimientos que reciben en la formación, están encargados de generar un proyecto para entregárselo a la compañía. Cada miembro tiene una responsabilidad y una función definida, lo que ha permitido consolidar el equipo y trabajar de manera más organizada.

Como uno de los objetivos de la segunda fase, la compañía quiso cambiar la definición de diccionario que describía la innovación, por un manifiesto que reflejara realmente lo que ésta significaba para la compañía, estableciendo que “Hermeco crece y crea el futuro a partir del cambio, la evolución y su propia reinención, sorprendiendo y generando experiencias únicas”. Lo anterior, basado en cinco principios: responsabilidad, compensación, inclusión, rentabilidad y reconocimiento.

En la etapa de fortalecimiento, se propusieron talleres de ideas para llegarle a todas las gerencias de la empresa y responder así a problemáticas reales de las mismas. La idea era plantear un problema, convocar un grupo de empleados y pensar, entre todos, en posibles soluciones. Se llevaron a cabo nueve talleres con un total de 176 asistentes y 908 ideas.

Durante esta misma fase, se redefinió el programa de mejoramiento de ideas. Uno de los cambios propuestos fue pasar las ideas, en una primera instancia, por el nuevo manifiesto de innovación para ver si corresponde con éste y con sus cinco pilares. En caso de que no se acomode, inmediatamente se le comunica a la persona que propuso la idea que no es posible ejecutarla.

Además, se propuso efectuar una retroalimentación con el ánimo de poder mejorar o replantear propuestas según las observaciones realizadas por los evaluadores. Lo que se quiere es que cada vez sea mayor el número de ideas materializadas. Pero para que los empleados se motiven y puedan trabajar en proyectos importantes, hay que darles herramientas. Atendiendo a lo anterior, la compañía creó una especie de concurso con el fin de que un grupo de personas trabajara en temas específicos.

Un ejemplo de este tipo de retos es cómo fortalecer la protección del conocimiento en Hermeco. Contaron con 13 integrantes que durante dos sesiones generaron 45 ideas, de las cuales surgió un proyecto ganador. De igual manera, otro de los retos propuestos, cuyo objetivo era crear un modelo de gestión de franquiciados, arrojó un proyecto generado a partir de 15 ideas, tres sesiones y 11 integrantes.

La cuarta etapa es quizás la más importante de todas, pues es donde la compañía tiene la oportunidad de adquirir experiencia y conocimientos que aún no tiene sobre el ecosistema de la innovación, la vigilancia estratégica y la innovación abierta.

En cuanto al ecosistema, los 11 líderes de innovación de cada área determinaron qué actores resultan vitales, con cuáles debe relacionarse la empresa para lograr proyectos que resulten beneficiosos para ambos y que contribuyan al crecimiento de Hermeco. Dentro de los aliados, se encuentran instituciones como Colciencias, RutaN, Cámara de Comercio, Inexmoda, la Colegiatura Colombiana, la Universidad EAFIT, entre otras.

Hermeco necesitaba establecer métodos para investigar, para presentar resultados y tomar decisiones a partir de dichas investigaciones. Esto se pudo lograr gracias a la formación en vigilancia estratégica que se llevó a cabo durante nueve sesiones intensivas con 17 asistentes, en tres proyectos de interés para la compañía. Esas personas son ahora las observadoras estratégicas de la empresa y están capacitadas para liderar procesos sobre el tema en sus áreas o en cualquier otra que los requiera.

Para abordar el tema de innovación abierta, la compañía lanzó tres preguntas sobre el negocio e invitó a un grupo importante de proveedores, franquiciados y algunas áreas de la compañía que estaban directamente relacionadas con el tema en cuestión, a enviar respuestas, ideas y comentarios. Esto se logró a través de una plataforma web en donde los usuarios podían participar activamente de manera anónima.

Buscando aprovechar esa herramienta al máximo, 13 empleados se formaron durante cuatro sesiones con el fin de trabajar en la correcta formulación de las preguntas. El ejercicio se cerró hace poco con muy buenos resultados. Lo que viene es trazar un mapa de ruta con las preguntas e ideas obtenidas, con el fin de que aquellas personas que las propusieron, ayuden a encontrar las soluciones que requiere la empresa.

Finalmente, la etapa cinco tiene que ver con comunicar lo que Hermeco está haciendo en innovación y sobre todo qué se está haciendo gracias al proyecto apoyado por Colciencias. Además de asistir a eventos y responder a invitaciones que vienen de otras empresas y universidades, la compañía ha realizado algunas actividades internas, como por ejemplo Los Días de la Innovación y el Conocimiento, donde los empleados ponen en práctica lo aprendido durante la formación que se mencionó anteriormente.

Así mismo, se realizaron algunas conferencias, carreras de observación y un concurso donde nuevamente pretendían responder a problemas y situaciones reales del negocio. Para socializar lo hecho hasta el momento, se han utilizado todos los canales y medios de comunicación posibles, que van desde un mural donde se escribe con tiza en las instalaciones de la empresa, hasta correos internos o mensajes por el altavoz.

El proceso que se ha desarrollado con este proyecto, le ha dejado a Hermeco algunos logros importantes. En primer lugar, un mayor nivel de compromiso de las diferentes áreas producto de resultados claros que se han podido mostrar en corto tiempo. Además, hoy en día aproximadamente el 80% de los empleados tiene conocimientos, al menos básicos, sobre técnicas de creatividad y otros temas que antes no trataban.

Otro logro fue la creación del cargo de jefe de Procesos e Innovación, persona encargada de liderar el proyecto y de todos los asuntos relacionados con innovación en la empresa. Así mismo, el presupuesto destinado para esa área incrementó, y gracias a la formación, Hermeco ahora cuenta con ese grupo de 11 líderes encargados de trabajar la innovación desde sus áreas.

El proyecto presentado para la convocatoria de Colciencias ha representado, sin duda alguna, un impulso importante para la compañía, que ha logrado establecer, al menos en buena medida, una cultura de la innovación dentro de su organización. El reto ahora es mantener lo conseguido hasta el momento y seguir evolucionando.

Conclusiones

- ✓ La innovación en las empresas debe considerar a todos sus empleados y directivos, y es ideal vincular a clientes y proveedores.
- ✓ Un liderazgo en innovación en la organización debe estar acompañado de un programa donde se fortalezcan capacidades del personal y se articule a la compañía con el ecosistema de innovación de la región.
- ✓ El desarrollo de un diagnóstico de capacidades innovadoras junto a la definición y apropiación de un concepto de innovación, son un buen complemento para abordar la gestión integral de la innovación en la organización.
- ✓ Si una empresa quiere implantar la cultura de la innovación, es necesario definir bien el concepto e incorporarlo en la organización.
- ✓ Cualquier avance que se logre en innovación debe ser objeto de divulgación en todos los medios de comunicación internos posibles para viralizar el esfuerzo.
- ✓ Resulta vital tener una red de aliados dentro y fuera de la compañía, y estar generando constantemente nuevos contactos que puedan ser útiles en un futuro.

- ✓ El Estado, a través de instituciones como Colciencias, es un apoyo importante para empresas que necesiten invertir y fortalecer las capacidades en innovación.
- ✓ Los instrumentos del gobierno en pro de la innovación, contribuyen a dotar de herramientas, metodologías y técnicas a las organizaciones con el fin de apalancar procesos innovadores dentro y fuera de la organización.
- ✓ La formación es fundamental para poder incluir a los empleados en el proceso de innovación. Hay que darles herramientas para que puedan trabajar en el tema.
- ✓ La incorporación de técnicas y capacidades en pro de la innovación, permite oxigenar áreas, departamentos y a los directivos responsables del tema en la organización.

Conferencista

Esta cátedra fue dictada por el señor Federico Escobar, ingeniero de producción de la Universidad EAFIT con énfasis en logística, y especialización en gerencia de proyectos de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Federico ingresó a Hermeco en el año 2009, y actualmente es el jefe de Procesos e Innovación de dicha compañía, cargo desde el cual investiga las tendencias y prácticas de clase mundial para mejorar las metodologías de procesos, gestión estratégica y temas específicos relacionados con los proyectos de mejora.

Es, además, el encargado de diseñar, administrar, comunicar y gestionar la Comunidad de la Innovación y el Programa Creador de Ideas de Mejoramiento, como mecanismo para incentivar la innovación empresarial. Así mismo, articula procesos con los elementos del sistema de innovación hacia su incorporación transversal en la compañía y el logro de las metas propuestas.