

---

## Estrategias para desarrollar la cultura de la innovación

---

La innovación dejó de ser un misterio. Hoy en día, ésta es implementada con éxito en muchas compañías alrededor del mundo. Pero, ¿cómo mantenerla? ¿Cómo hacer de ella no un simple proceso fortuito o esporádico, sino una constante?



**Kimberly-Clark**

Fuente: WatchList News

Kimberly Clark está innovando desde hace aproximadamente 140 años en productos de consumo masivo. Durante gran parte de ese tiempo, la innovación se centralizó en Estados Unidos y fue dirigida por la tecnología. Eran los últimos avances disponibles en el mercado los que le indicaban a la compañía qué podían o debían hacer en cuanto a innovación, para luego intentar venderle el concepto al consumidor a través de sus productos. Sin embargo,

con el tiempo la compañía aprendió que era precisamente el consumidor, y no la tecnología, quien debía estar en el centro de la innovación.

Por eso, a finales de 2011, Kimberly decidió crear dos centros de innovación: uno en Corea y otro en Colombia. Esto, con el objetivo de generar innovación cerca del consumidor, entendiendo en primer lugar sus necesidades y adaptando las tecnologías disponibles en el mercado para satisfacerlas.

Así, después de muchos años, esta multinacional identificó un gran aprendizaje: toda innovación comienza entendiendo al consumidor. Esa lección le permitió a la empresa realizar estudios detallados sobre los clientes y sus gustos, preferencias, el uso de los productos, qué tan eficientes o deficientes son, qué tan fáciles de utilizar resultan, entre otros.

Pero no se trata únicamente de captar las necesidades de los consumidores. Para lograr ser innovadores, hay que ir más allá. Por eso, un punto importante para desarrollar la cultura de la innovación en una compañía, es incentivar a sus empleados para que trasciendan, para que busquen de qué manera podrían ofrecerle a los clientes un mejor producto o servicio, generando experiencias y enriqueciendo su vida. Es precisamente en esa interacción donde nacen la mayor cantidad de ideas creativas.

Una vez se tienen las ideas, hay que comprobar que realmente puedan satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores, para lo cual se utilizan diferentes estudios que intentan determinar qué tan exitoso puede ser ese nuevo producto.

Kimberly, por ejemplo, tiene la responsabilidad de enriquecer constantemente los productos Huggies, que son consumidos por un cuarto de la población mundial. Pero cumplir con las expectativas o necesidades no es el único aspecto a tener en cuenta. Hay que establecer un perfil de la marca, es decir, qué mensaje le quiere transmitir al consumidor, cuál es la promesa que le ofrece.



Fuente: [www.tucuentas.com](http://www.tucuentas.com)

Además, es necesario definir la arquitectura, que es la que determina cómo ejecutar esa promesa en los diferentes productos de la misma. En ese sentido, hay que pensar cómo diferenciarse de la competencia o qué beneficios resaltar en la publicidad. Dichos aspectos deben tenerse claros antes de desarrollar los productos basados en determinada innovación.

Otro asunto clave a la hora de innovar es tener claro el plan de negocio y conocer muy bien los objetivos del mismo. Sobre lo anterior, existe una estrategia formulada por W. Chan Kim, denominada “océano azul”, la cual se contrapone a la de “océano rojo”. Esta última indica que si una empresa no logra diferenciarse de sus competidores, tendrá que estar leyendo continuamente el mercado para competir con él. Si la compañía nada en un océano azul, en cambio, es porque ha logrado tal grado de diferenciación que no debe preocuparse por sus competidores, brindándole así mucha más libertad de acción.

La innovación permite crear productos para satisfacer nuevas necesidades. Sin embargo, en muchos casos debe utilizarse para renovar productos ya existentes, logrando mejorar la experiencia del cliente. Cuando se genera un valor agregado, esto permite incrementar el precio del producto, ya que el consumidor está obteniendo una versión mejorada o “Premium” de éste. Cuando por el contrario hay problemas con la estrategia de penetración, la innovación permite crear productos más accesibles a consumidores que antes no lo utilizaban, o se puede aumentar la frecuencia de uso, logrando un incremento en las ventas y en la participación del mercado.

Se tiene claro entonces que el consumidor es el centro, se idea una marca que represente esos productos ideados para satisfacer sus necesidades, se tiene además el modelo y el plan de negocios claro, lo que permite saber cuáles son los objetivos, con qué presupuesto se cuenta, qué inversión se requiere para innovar, etc. Es en este punto en el que entra un nuevo elemento: el equipo de trabajo.

Kimberly tiene muy claro que para lograr innovaciones exitosas, necesitan a los mejores talentos. ¿Cómo los buscan y qué es lo que observan en una selección de nuevos empleados? En primer lugar, qué tan apasionados son, si son lo suficientemente audaces para enfrentar nuevos retos y desafíos, y qué tan creativos pueden llegar a ser. En general, buscan personas que no se conforman con la realidad y la desafían imaginando nuevas opciones; pero sobre todo gente capaz de establecer una empatía con el consumidor.

Por eso, la compañía decidió abrir un centro de innovación en América Latina y, además, gran parte de sus talentos son latinoamericanos. Tener personas de países desarrollados que quizás no

logren entender completamente las necesidades de los consumidores en la región no ayuda a establecer esa empatía tan importante para Kimberly.



Fuente: Science Survival Blog

Sin embargo, los talentos por sí solos no aseguran el éxito. Es necesario establecer equipos de trabajo; equipos multidisciplinarios que ofrezcan diversidad de experiencias, habilidades, conocimientos y demás. Lo ideal, entonces, es tener creativos, científicos, líderes, ingenieros, etc., y que entre todos logren un equilibrio y complemento perfecto para innovar.

En este sentido, Kimberly también obtuvo un aprendizaje importante. Anteriormente, la compañía establecía equipos multidisciplinarios, pero no involucraba a todos los talentos desde el inicio del proceso de innovación, sino que lo hacía por etapas. Así, el área de marketing y desarrollo de producto, por ejemplo, se encargaban de la etapa inicial. Una vez avanzaban, entraban a participar las áreas de manufactura, calidad, asuntos legales y demás. Esto implicaba pérdida de oportunidades, pues muchas veces es en esa etapa inicial donde pueden surgir nuevas ideas.

Además, una vez surge la idea, es necesario hacer un estudio preliminar de factibilidad y es importante involucrar a todo el grupo en este proceso. Adicionalmente, ese equipo, con su diversidad de competencias, experiencias y conocimientos, debe tener claro desde el principio los objetivos, la visión, los roles, y responsabilidades. Esto, según la experiencia de la compañía, aumenta la posibilidad de éxito en la innovación.

Una vez se ha logrado todo lo anterior, hay que pensar en ofrecerle a esos talentos espacios y ambientes que inspiren la creatividad y la innovación. En primer lugar, deben ser lugares agradables. Esa fue precisamente una de las razones por las cuales Kimberly escogió a Medellín como sede de su centro de innovación en Colombia. La calidad de vida, la tranquilidad, la temperatura y el área verde que ofrecía la ciudad fueron determinantes a la hora de ser seleccionada.

El edificio o construcción también debe ser funcional, cómoda e inspiradora. Teniendo en cuenta que el consumidor es el centro de la innovación, es necesario crear espacios para él. Se recomienda la implementación de áreas que permitan el desarrollo de prototipos o actividades como brainstorming, laboratorios para el análisis de productos, así como salones de reuniones y videoconferencias con el fin de estar en contacto constante con los equipos globales.

Sin embargo, es claro que el lugar o espacio en sí mismo no es suficiente. Se necesita estimular la mente de los empleados, por lo que se utilizan imágenes de consumidores, videos, presentaciones de productos de otras categorías que presentan innovación, etc. Además, la compañía ofrece premios e incentivos a sus empleados.

Gracias a todas las consideraciones anteriores, Kimberly Clark ha obtenido el primer lugar en “Great place to work” durante tres años consecutivos en la mayoría de países latinoamericanos.

El trabajo con universidades y proveedores también resulta vital, pues les permite realizar de mejor manera estudios para analizar las nuevas tendencias, nuevas tecnologías y cómo éstas pueden ser aplicadas en la innovación de sus productos.

Como otro aprendizaje importante, Kimberly resalta la necesidad de hacer visibles las ideas. Es por eso que la empresa, en sus procesos de brainstorming, generalmente cuenta con un experto en dibujo que va plasmando las ideas en ilustraciones. Pero más recomendable aún es la creación de prototipos que permitan hacer tangible esa idea, y utilizarlos para ver qué tan funcional puede llegar a ser.

Nada de lo anterior funcionará del todo bien si no se establece la cultura de aceptar los errores, ya que esto permite perder el miedo a equivocarse y contribuye a la libertad de pensamiento. Sin embargo, es vital exigir que se aprenda de dichas situaciones para evitar repetir esos tropiezos.

¿Qué pasa entonces cuando ya se tiene una idea? Lo siguiente es establecer el criterio de éxito de la innovación. La idea puede ser creativa e innovadora en sí misma, pero si no se puede implementar o no resulta factible, no sirve de nada. Hay que considerar asuntos clave, como por ejemplo qué capital se está dispuesto a invertir en la innovación, qué recursos se necesitan y cuánto presupuesto se tiene para conseguirlos, en cuánto tiempo se pretende llevar a cabo el proceso, entre otros.

Así mismo, es necesario tener un árbol de decisiones que permita generar una ruta con planes alternos. Si un criterio de éxito no se cumple, por ejemplo, hay que decidir qué hacer. Para ello se cuenta con comités que se encargan de tomar decisiones en aquellos puntos que están fallando.

Es común que al pensar en innovación, se piense en la creación de nuevos productos. Sin embargo, se requiere una solución integral. Esto significa que hay que pensar en el concepto a comunicar, que básicamente se define a partir de la necesidad cubierta, el beneficio adicional que se va a ofrecer a través del producto, y el porqué se ha decidido satisfacer dicha necesidad.

Teniendo claro el concepto, hay que establecer cómo se va a comunicar, si se va a hacer desde lo funcional o desde lo emocional, y a través de qué medios. Es así como la innovación debe ser transversal; pensarse desde un posible mejoramiento en la tecnología, las máquinas que fabrican el producto o en el tratamiento de las materias primas, hasta en algo tan aparentemente sencillo como el diseño de los empaques.

El consumidor, al comprar un producto, no recibe un objeto, sino un paquete o mix de cosas, y ese conjunto de elementos debe ser coherente. El empaque y la publicidad deben indicar de manera fiel lo que el cliente va a encontrar, y no crear en él falsas expectativas.

Si bien la definición de los criterios de éxito es importante, no es suficiente. El equipo debe realizar una planificación previa a la ejecución de determinada innovación. Dentro de ese trabajo, es necesario hacer, como se mencionó anteriormente, un estudio de factibilidad. Esto implica tener en cuenta si la tecnología estará disponible en el momento en el que se va a necesitar, si no se

está infringiendo ninguna patente o si por el contrario la compañía puede patentar el producto, si se cuenta con las materias primas requeridas, entre otros.

Si dicho estudio indica que todos los criterios de éxito se cumplen, se pasa de la planificación a la confirmación. Para ello, se hacen estudios adicionales con el consumidor, análisis financieros, pruebas en máquinas a baja escala y demás, para finalmente entrar a planificar la implementación. Durante los procesos de chequeo de los diferentes criterios, lo más importante es mantener siempre la seguridad y el cuidado del consumidor en el uso del producto en su uso final, pues si en algún momento esta se ve afectada, el plan se para por completo.

Finalmente, cuando el producto es lanzado, requiere un seguimiento para saber qué tan exitoso ha sido. En este punto, Kimberly resalta la importancia de celebrar los aciertos y reconocer el éxito como una de las mejores maneras de incentivar a sus empleados a continuar con la innovación.

### Innovación abierta



Fuente: [www.eoi.es](http://www.eoi.es)

Durante muchos años, Kimberly trabajó la innovación a puerta cerrada, logrando cosas importantes. La compañía creó cinco categorías de cuidado personal, como por ejemplo los pañitos de papel o Kleenex, que se convirtió en un genérico, así como las toallas femeninas y la toalla de papel descartable para cocina.

Sin embargo, con el paso del tiempo esas categorías, que en su momento fueron innovadoras, se convirtieron en “commodities”. Fue entonces cuando la compañía vio la importancia de trabajar con innovación abierta y aprovechar el conocimiento de otros entes e instituciones para mejorar.

Para la innovación de productos como tal, Kimberly trabaja en los centros que ha establecido para ello. Pero cuando se trata de nuevas tecnologías, la compañía lo hace en Estados Unidos en alianza con universidades y otras compañías que aportan conocimientos y experiencias sumamente importantes.

Por esa razón, la empresa quiere integrar también a diferentes universidades colombianas para trabajar de manera conjunta en este nuevo centro de innovación establecido en la ciudad de Medellín. Una de las propuestas iniciales es ver, por ejemplo, cómo aprovechar los proyectos de investigación de los estudiantes.

La contribución de dichas instituciones es un apoyo para la compañía, sobre todo para lograr algo que Kimberly considera vital: asegurar un flujo de innovación en el tiempo. Por la inversión necesaria, a veces no es posible asegurar la presentación de productos nuevos o renovados cada año. Por eso, dentro de la planificación es necesario determinar cada cuánto tiempo es necesario innovar y con qué frecuencia se debe renovar.

La diferencia entre estos dos aspectos es sencilla. Hay innovación cuando el cambio es rotundo, cuando bajo una marca se crea un nuevo producto, por ejemplo. Renovación implica realizar una

modificación simple. Sin embargo, no es sólo cuestión de pensar a corto y mediano plazo. Es bueno comenzar a identificar avances en maquinaria y tecnología que puedan ser útiles para innovar a largo plazo.

### Conclusiones

- ✓ Toda innovación comienza entendiendo al consumidor.
- ✓ Un punto importante para desarrollar la cultura de la innovación en una compañía, es incentivar a sus empleados para que vayan más allá; que busquen de qué manera podrían ofrecerle a los clientes un mejor producto o servicio, generando experiencias y enriqueciendo su vida.
- ✓ Las personas encargadas de la innovación deben ser apasionadas, creativas y audaces.
- ✓ Hay que establecer equipos de trabajo; equipos multidisciplinarios que ofrezcan diversidad de experiencias, habilidades, conocimientos y demás.
- ✓ Es necesario hacer visibles las ideas. Realizar prototipos, por muy básicos que sean, resulta de mucha ayuda para ver la funcionalidad del producto y hacerlo tangible.
- ✓ Una vez se tiene una idea debe verificarse esa serie de criterios de éxito que le permiten pasar de idea a un proyecto en marcha.
- ✓ La cultura de aceptar los errores permite perder el miedo a equivocarse y contribuye a la libertad de pensamiento.
- ✓ La innovación abierta brinda la oportunidad de aprovechar las experiencias y conocimientos que se encuentran fuera de la compañía.

### Conferencista

Esta conferencia fue dictada por Andrea Orifici, directora del Centro Global de Innovación de Kimberly Clark Corporation. Orifici es ingeniera química de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires y PhD en Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Sur, Argentina.

Ingresó a Kimberly Clark en el año 1996, en Argentina, donde se desempeñó como científica sénior en Investigación y Desarrollo. En el 2003 se convirtió en la gerente de Desarrollo de Producto y Tecnología para Latinoamérica, para el cuidado de bebés y niños, cargo desde el cual lideró los planes de innovación e implementación, y dio forma al desarrollo de nuevas tecnologías de materias primas, procesos y productos.

Actualmente es la directora del Centro Global de Innovación, y responsable de la innovación en el desarrollo de productos, materiales, empaques, procesos e ingeniería, en todos los sectores de la compañía.

Ver el video en: <http://envivo.eafit.edu.co/EnvivoEafit/?p=2841>

Para más información sobre otras cátedras: <http://goo.gl/lbjD2s>