

---

## Atrévete a innovar: caso Bonem

---



No importa cuán exitosa sea una empresa hoy en día si no es capaz de transformarse para sobrevivir al mañana. Continuar pescando en el mismo pedazo del lago sin aventurarse a explorar otras posibilidades es como escribir la crónica de una muerte anunciada. Kodak es quizás uno de los ejemplos más conocidos; pero como ese hay muchos.

Las nuevas tecnologías han marcado un ritmo que en ocasiones resulta vertiginoso. Los consumidores han cambiado y han obligado a las empresas a evolucionar. Desde esa perspectiva, la innovación es un tren de alta velocidad que no espera a nadie. Quien no aguante la celeridad del viaje muy seguramente tendrá que bajarse.

Y así como algunas compañías se quedan en la estación despidiendo a las que deciden aventurarse, hay otras que se dedican a leer tendencias, a explorar nuevos mercados y visionar nuevos desarrollos que apalanquen su crecimiento. Ese es justamente el caso de Bonem, una empresa colombiana del sector metalmecánico que surgió en 1964 con la fabricación de discos agrícolas y que pertenece al Grupo <a>.

En estos 53 años, la compañía ha incursionado con éxito en otros sectores, como el automotriz. Fue aproximadamente en 1970 que los directivos de Bonem decidieron fabricar embragues. Aunque actualmente esa línea es el corazón de la empresa, la exploración continuó, permitiendo complementar la producción de discos con una serie de herramientas de recolección agrícola. Adicionalmente, incursionaron en la fabricación de chumaceras y durante los últimos años han incluido una serie de líneas de comercialización de productos vinculados al motor (correas, bombas de agua y aceite, entre otros).

Éstas se han consolidado y hoy en día representan un porcentaje significativo en los ingresos de la compañía. Pero lo más importante del desarrollo de las nuevas líneas es que han generado una dinámica empresarial que ha permeado la cultura organizacional. La aparición de nuevos negocios en Bonem cada vez toma menos tiempo.

Tan sólo tres años después de haber complementado la línea automotriz, la compañía incursionó en el mundo de las motocicletas luego de identificar una oportunidad con la empresa Gabriel de Colombia -también perteneciente al Grupo <a>- , la cual se dedicaba a la fabricación de suspensiones. Aunque esta compañía contaba con el acceso a la tecnología y el know how para la producción de dichas piezas, encontró en Bonem un aliado perfecto, pues su ubicación –en la ciudad de Medellín- le daba fácil acceso a los grandes ensambladores y comercializadores de motos en Colombia: Auteco, Incolmotos y AKT, entre otros.

Todo esto ocurrió sin que la compañía tuviera un modelo de innovación establecido. Sin embargo, las tendencias tecnológicas prendieron las alarmas de la empresa: varios de los negocios de Bonem –incluyendo el principal- muy posiblemente morirán en un futuro no muy lejano. Los embragues y demás piezas comercializadas por la compañía actualmente, podrían ser obsoletas en unos años.

Ante una realidad tan cruda, los directivos de la empresa decidieron tomar medidas. La implementación de un modelo de innovación era apremiante. Sin embargo, antes de establecer posibles proyectos, era necesario construir una definición propia de innovación. Teniendo en cuenta la amenaza de un final no tan lejano, la pregunta inmediata para Bonem era: ¿cómo lograr que la compañía subsista?

Ese fue el cuestionamiento que dio origen a lo que hoy en día la empresa define como innovación: novedades llevadas con éxito al mercado, que generen crecimiento. Ésta, va ligada a cuatro ejes fundamentales: estrategia, estructura, cultura, métrica y capacidad.

## **1. Estrategia**

La innovación no debe ser entendida como un buzón de sugerencias aleatorias. Es la estrategia la que marca el camino a seguir; la que, en últimas, define qué proyectos deben ser ejecutados. Y aquí es importante aclarar que, en el caso de Bonem, no todas las personas de la organización participan en este tipo de procesos; sólo aquellas que manifiestan su interés y deciden involucrarse.

El marco estratégico de Bonem establece que es necesario fortalecer el negocio actual, pero pensando al mismo tiempo en nuevos escenarios de acción. Para la empresa, el crecimiento de la organización está ligado a las ventas. Sin embargo, éstas deben estar soportadas en diferentes alternativas; así, si alguno de los negocios se acaba, los otros deben estar en capacidad de absorber esa pérdida.

Lo anterior no quiere decir que todos los esfuerzos deben estar enfocados en la exploración de nuevas oportunidades, pues éstas finalmente sólo representan posibles escenarios con un alto grado de incertidumbre. Es por eso que Bonem ha establecido como prioridad el mantenimiento de su negocio actual.

## **2. Estructura**

Hace algunos años, cuando en Medellín surgió la iniciativa del Gran Pacto por la Innovación, la empresa no se sintió preparada para participar en él, pues firmar implicaba adquirir una serie de responsabilidades que podrían comprometer recursos de la compañía, afectando así los resultados esperados por la junta directiva.

Sin embargo, justamente en esa época Bonem empezaba a hablar de innovación. Fue por eso que tiempo después sus directivos decidieron participar en el Pacto. El abanico de posibilidades que le ofreció Ruta N a la compañía fue fundamental para poder desarrollar el sistema de innovación que tiene actualmente la empresa.

Es importante resaltar que en Bonem no existe todavía un director o gerente de innovación. La compañía decidió apoyar las estrategias a través de una estructura que les dé soporte con personal de dedicación exclusiva, sin tener que incluir algún cargo específico en su organigrama. Sin embargo, se planteó una división entre la explotación de lo que la empresa ya sabía hacer y la exploración de nuevas posibilidades.

La organización estaba concentrada en la excelencia operacional. Desde hace 20 años en Bonem existe una cultura alrededor del mejoramiento continuo y sus directivos están de acuerdo en que ésta debe permanecer. Sin embargo, han reconocido la importancia de apostarle a nuevos escenarios, por lo que esa línea divisoria incluyó una nueva manera de asignar recursos.

Lo anterior es un aspecto clave, ya que los proyectos de innovación no sólo requieren dinero, sino personas que ayuden a materializarlos. El no tener un equipo de colaboradores dedicados únicamente a ello implica que quienes se involucren deben repartir su tiempo entre este tipo de iniciativas y su día a día, lo cual resulta complicado. Es por eso que Bonem designó personal dedicado exclusivamente a los procesos de innovación.

Este equipo recibe apoyo de colaboradores de todas las áreas de la compañía. Aunque al principio hubo dudas con respecto a su participación porque era difícil pensar que quienes ya tenían su tiempo totalmente copado con otras ocupaciones se animara a pensar en cosas nuevas, la respuesta fue bastante positiva. El entusiasmo de los empleados permeó la organización.

## **3. Cultura**

Como se mencionó anteriormente, para Bonem el mejoramiento continuo no es innovación. Si bien en términos de metodologías y estrategias hay puntos en común, la decisión de innovar implica salirse de la organización; llegar al mercado, presentarles cosas nuevas a los clientes y que muchas veces ellos rechacen esas propuestas que la compañía creía apropiadas. La innovación, a diferencia del mejoramiento continuo, exige mucha más tolerancia al fracaso.

Por lo anterior, la organización empezó a sentir la necesidad de tener personas que fueran capaces de enfrentar retos y proponer nuevos negocios. La empresa estaba requiriendo intraemprendedores. Fue por eso que decidió formar a sus colaboradores para desarrollar o fortalecer en ellos esas habilidades que exige el mundo del emprendimiento.

Anteriormente la creación de nuevas líneas de productos o nuevos negocios era responsabilidad exclusiva del gerente. Aunque actualmente los procesos de innovación no se abren a toda la empresa, hay una buena participación por parte de empleados de diferentes áreas de la compañía.

Esa contribución implica asumir toda una serie de renunciaciones que a veces cuestan un poco. La primera de ellas, y quizás la más importante, es que algunas ideas deberán quedarse en el camino. Pensar en la materialización de absolutamente todas las iniciativas que surjan es prácticamente imposible, por lo que establecer criterios de evaluación para definir a qué trabajarle es fundamental.

Adicionalmente, Bonem tiene claro que las ideas no son de nadie. En la empresa la innovación se percibe como una carrera de relevos en la que los colaboradores van realizando aportes para transformar las ideas.

#### **4. Métrica**

La innovación está asociada a la inversión de recursos importantes. No en vano el presupuesto es una de las principales preocupaciones a la hora de iniciar este tipo de procesos. Sin embargo, lo anterior no fue un problema para Bonem. La apuesta de sus directivos implicó la asignación de recursos para actividades de formación, mapeo y detección de oportunidades, entre otras. Actualmente, un poco más del 20% de las ventas de Bonem vienen de productos nuevos desarrollados en los últimos tres o cuatro años.

#### **5. Capacidad**

La innovación normalmente requiere ciclos de iteración recurrentes. Es por eso que las personas que participen en estos procesos, no sólo deben estar capacitadas, sino que deben enamorarse de los proyectos. De lo contrario, será muy difícil aguantar el desgaste y la frustración que implica estar regresando constantemente al punto inicial.

Y justamente una de las actividades más importantes y capacidades críticas en Bonem es la gestión del portafolio de proyectos. El pipeline de innovación debe ser ejecutado de manera responsable y adecuada. La empresa no puede darse el lujo de “dejar dinero sobre la mesa”, es decir, de perder por salir tarde al mercado o por tomar decisiones erróneas.

Anteriormente los nuevos negocios llegaban a Bonem. La compañía no estaba acostumbrada a salir a buscarlos. Por eso ahora que le apuesta a la exploración de nuevos escenarios, debe fortalecer ciertas capacidades al interior de la organización. Una de las más importantes es la vigilancia tecnológica.

### **Conclusiones**

- ✓ Aunque existen múltiples definiciones de innovación, cada empresa debe precisar su significado teniendo en cuenta su misión y sus objetivos. Esto permitirá tener claridad sobre las estrategias a implementar.
- ✓ Teniendo en cuenta las dinámicas que implican los procesos innovadores, lo ideal es tener personas de dedicación exclusiva.
- ✓ Es importante que las empresas lleven a cabo procesos de mejoramiento continuo. Sin embargo, la exploración de nuevos escenarios es fundamental para lograr un verdadero crecimiento.

### **Conferencista**

Julián Cardona es ingeniero mecánico, especialista en gerencia de proyectos y magíster en administración de empresas. Adicionalmente, cuenta con una certificación en gestión de la innovación del Global Innovation management Institute, con sede en Cambridge. Actualmente se desempeña como Gerente de Ingeniería en Bonem S.A.

*Tomado de la conferencia "Atrévete a innovar: caso Bonem", dictada el 2 de agosto de 2017 por Julián Cardona, Gerente de Ingeniería de Bonem S.A.*