

Fórmulas innovadoras: Solla



Fuente : material Solla

Solla es una empresa que fabrica comida para animales y que en su gran mayoría se convierten en alimento para humanos. Esta compañía considera que más que sólo fabricar concentrados para los animales, nutre sus vidas.

Solla fue fundada el 12 de julio de 1948 en la ciudad de Medellín, por el señor Aurelio Llano y Gilberto Soto.

Inicialmente la empresa elaboraba sólo alimento para ganado de leche y cerdos.

Esta organización ha segmentado su actividad en unidades estratégicas de negocio orientadas a satisfacer las necesidades específicas de sus clientes, entre las que se puede encontrar:

Balanceados: Ofrece a sus mayoristas y clientes un amplio portafolio de productos de marca para las líneas de Pollo de Engorde, Postura, Porcicultura, Ganadería, Acuicultura, Equinos y Cunicultura, y está orientada a hacer más rentables los negocios pecuarios en Colombia.

Mascotas: Busca satisfacer las necesidades nutricionales de caninos y felinos. La cuidadosa selección y control de materias primas, unido a un moderno proceso de producción, dan como resultado una variada gama de productos que proporcionan una sana alimentación para las diferentes etapas y estilos de vida de las diferentes razas.

Industrial: Satisface las necesidades nutricionales de los grandes productores del sector pecuario, ofreciéndoles soluciones individuales, para que obtengan siempre resultados óptimos y rentables en sus negocios.

Premezclas y materias primas: Brinda asesoría y apoyo en temas de nutrición y formulación para que sus clientes tengan negocios más rentables. Es por eso que ofrece a las empresas pecuarias productoras de alimento balanceado para autoconsumo, una propuesta de servicio integral que incluye el suministro de materias primas y premezclas,

logrando dietas nutricionales eficientes ajustadas a los requerimientos específicos de cada cliente.

Negocios internacionales: Impulsa la internacionalización de la organización, buscando constantes oportunidades de inversión y expansión en otros países que permitan que Solla sea una empresa de clase mundial.

La División de Negocios Internacionales promueve la importación, exportación, venta y posicionamiento de los productos de las líneas de mascotas, equinos, pre-mezclas, minerales y vitaminas. Adicionalmente, busca desarrollar alianzas con compañías extranjeras que sean afines al negocio de la nutrición animal y que puedan beneficiarse del conocimiento y experiencia de Solla.

¿Quién se atreve a innovar?

La innovación es como un juego en el cual es necesario reorganizar de formas distintas y creativamente los elementos que ya se tienen alrededor, y además se debe vencer el miedo y atreverse a proponer y mostrar que algunas cosas pueden hacerse de forma diferente.

No hay fórmulas mágicas para innovar dentro de una organización, cada una tiene un accionar dependiendo de sus necesidades y los recursos con los que cuente. Por lo tanto, hay muchas formas de producir nuevas ideas, como planes de ideas, lluvia de ideas, ejercicios de innovación o ideación, entre otros; pero no hay una sola forma de innovación que se pueda decir que sea más exitosa que la otra. Si éstas se aplican bien, pueden dar excelentes resultados. Sin embargo, estas estrategias tienen que estar inmersas en una cultura específica que permita que la innovación se desarrolle.

También es importante que las ideas sean valoradas por sí mismas, no dependiendo de quién las genera. Así mismo, que evidencien el potencial y el compromiso del recurso humano por la compañía, de allí que Solla fundamentara su accionar en cuatro valores sencillos y prácticos: Respeto, creatividad, humildad y lealtad.

Todas las empresas que se aventuran en el mundo de la innovación deben pasar por cuatro etapas básicas en este viaje de lo nuevo.

Etapa 1

- La innovación depende de la gente.
- No hay procesos ni tecnologías para apoyar la innovación.
- Sólo unos pocos contribuyen.
- Existe una cultura de obediencia.



Fuente:

<http://www.ideal.es/granada/prensa/noticias/200906/03/fotos/960746.jpg>

Por lo general en esta etapa se encuentran las empresas que son muy pequeñas, donde el dueño es el gerente y sólo él y unas pocas personas muy cercanas pueden aportar sus ideas.

Etapa 2

- La innovación se enfoca en desarrollar nuevos productos.
- Está limitada a un enfoque funcional.
- Usan limitadamente las TI para apoyar innovación.
- Tiene una cultura de eficiencia y reducción de costos.

En esta etapa se encuentran las empresas que son un poco más grandes y se dan cuenta que innovación puede ser desarrollo de producto enfocado a defenderse y alcanzar la competencia y cómo reducir costos.



Fuente: <http://3.bp.blogspot.com/creati>

Etapa 3

- Hay división en múltiples grupos de la organización para abordar la innovación.
- La alta gerencia soporta y apoya la innovación.
- Existe un proceso de innovación con apoyo en TI.
- Hay colaboradores entusiastas sobre la innovación y hay participación activamente con ideas.



Fuente: [//maestrofinanciero.com/wp-content/uploads/2013/04/sinergia.png](http://maestrofinanciero.com/wp-content/uploads/2013/04/sinergia.png)

En la organización se comienzan a ver proyectos de innovación en las distintas áreas, se implementan proyectos de innovación. El tema en la empresa comienza a hacerse más público y se apoya desde la alta gerencia.

Etapa 4

- La innovación Incluye a toda a la organización y entidades externas.
- Se da un alto nivel de liderazgo para apoyar la innovación.
- Todos los colaboradores están capacitados en innovación y además saben cómo contribuir a este proceso.
- Todos saben exactamente lo que está buscando la compañía y en dónde hay espacio para la innovación.



Fuente:

<http://librodeinnovacion.com/wordpress/wp-content/>

- La innovación dentro de la organización se mide con métricas y es recompensada.
- En la empresa se tiene la cultura de la pasión y no se tiene miedo a correr riesgos o a equivocarse.

En esta etapa se encuentran las compañías más exitosas. Todas ellas tienen que recorrer este camino, pero la mayoría piensan que están en una etapa más adelante o las que están en la cuarta, piensan que lo están haciendo perfecto. En este aspecto es importante que los directivos identifiquen claramente en qué situación se encuentran y cuáles son las herramientas indispensables para avanzar a la siguiente etapa.

Barreras para la innovación

Como todo proceso dentro de una organización, la innovación también tiene barreras que pueden impedir su evolución y que dificultan que los resultados sean más efectivos y rápidos.



Fuente: <http://dos-marionetas-3d-saltando-a-traves-de-una-de-las-barreras.jpg>

Entre estos problemas podemos encontrar, por ejemplo:

El principal sesgo que presentan las empresas es cambiar la forma de hacer algo, ya que se les hace difícil ver las cosas de manera diferente, se encasillan en la forma de hacer las cosas y no observan otras posibilidades.

“Esperar resultados haciendo siempre lo mismo”. No se hace nada nuevo, simplemente se hacen adaptaciones y mejoramientos de las cosas de que ya se venían haciendo, lo que los lleva al mismo lugar donde estaban y a no avanzar en el campo de la innovación.

¿Qué es innovación y bajo qué contexto se debe innovar?

Solla sabe que hay que innovar en las compañías y tiene muy claro qué es innovar y qué no lo es.

Innovación no es sólo el desarrollo de nuevos productos o la aplicación de la tradicional **I+D**. Este enfoque casi siempre lleva a que se pierda la ventaja competitiva, haciendo que las empresas se conviertan en una industria sin diferenciación, donde los proyectos, productos y servicios son muy similares. De igual manera, innovar no es adaptar las mejores prácticas de otras compañías a través de benchmarking¹ porque esto conlleva a

¹ Benchmarking: esta práctica consiste en investigar las estrategias ganadoras de la competencia y de compañías líderes.

Fuente: <http://www.soyentrepreneur.com/22889-por-que-hacer-benchmarking.html>

que las empresas se enfoquen en el mismo segmento de mercado y por lo tanto en los mismos clientes, con similares propuestas de valor, usando capacidades y procesos sin diferenciación.

Para esta empresa la innovación involucra muchas formas de hacerlo. Todas las compañías han ido innovando en la medida en la que han visto una oportunidad o el mercado se las entrega. Por ejemplo, se puede innovar en la filosofía, en los canales, entre otros.

Para que las empresas sean exitosas en el proceso de innovación, es necesario que conozcan las 12 formas para innovar en un negocio, teoría propuesta en el 2007 por los autores Arroniz, I., Sawhney, M., y Wolcott, R.

12 formas de innovación en negocio



Fuente: Material Solla

Los autores plantean cómo las organizaciones deben detectar oportunidades para innovar, observando cuidadosamente cuatro variables (la oferta, los procesos, los clientes y la presencia) y sus respectivas dimensiones (plataformas, soluciones, experiencia del consumidor, captura de valor, organización, cadena de suministro, red de distribución y marca). Las oportunidades están allí, lo que se requiere es que la empresa disponga de herramientas, capacitación a su gente con el fin último de lograr visualizar opciones donde antes no se apreciaban.

Adicional a que las empresas evidencien sus oportunidades, es necesario que éstas cuenten para el desarrollo de capacidades innovadoras con una serie de herramientas que le permitan llevar a cabo este proceso. Para esto, es importante que dentro de la organización se dispongan ciertos recursos que se enmarquen dentro de uno de los cuatro modelos básicos de empresarismo corporativo.

1. **Modelo flexible:** La compañía proporciona fondos y además este proceso es apoyado por un equipo de gerencia para sacar adelante proyectos potenciales. Ejemplo: Google, que le da al empleado 30% del tiempo laboral para que piense nuevas cosas, con la condición de que cuando llegue a algo nuevo ellos sean los primeros en saberlo.
2. **Modelo oportunista:** En la empresa no se promueve la innovación como tal, ni se definen recursos, pero sí están muy atentos a quién quiere innovar y dónde están las buenas ideas.
3. **Modelo dedicado:** La compañía establece y soporta grupos específicos para desarrollar proyectos, que pueden ser una especie de aceleradora de negocios dentro de la misma organización.
4. **Modelo productor:** En estas empresas tienen una persona que juega el rol de innovador, una especie de evangelizador que se encarga de promover la innovación y esperar que las personas tengan las buenas ideas, pero en realidad estas personas no innovan.

No hay un sólo modelo que desde un punto de vista sea el mejor. Esto depende de las características de la empresa y sus necesidades y requerimientos; para mayor información consultar: los cuatro modelos de iniciativas emprendedoras en las organizaciones, por Robert C Wolcott y Michael J. Lippitz de Harvard Business Review.

¿Cómo se relaciona la innovación y el crecimiento de la compañía?

Se podría decir que las empresas son como un jardín, en el cual se deben encontrar plantas floreciendo, que serían negocios de hoy, los que producen flujo de caja, también llamados por Solla Horizontes 1 (H1); tallos próximos a producir las flores, que son los que soportan los negocios que producirán el flujo de caja futuro-Horizontes 2 (H2), y semillas las cuales son los nuevos negocios que pueden o no ser exitosos y con los cuales se está tratando de reinventar la compañía-Horizontes 3 (H3).

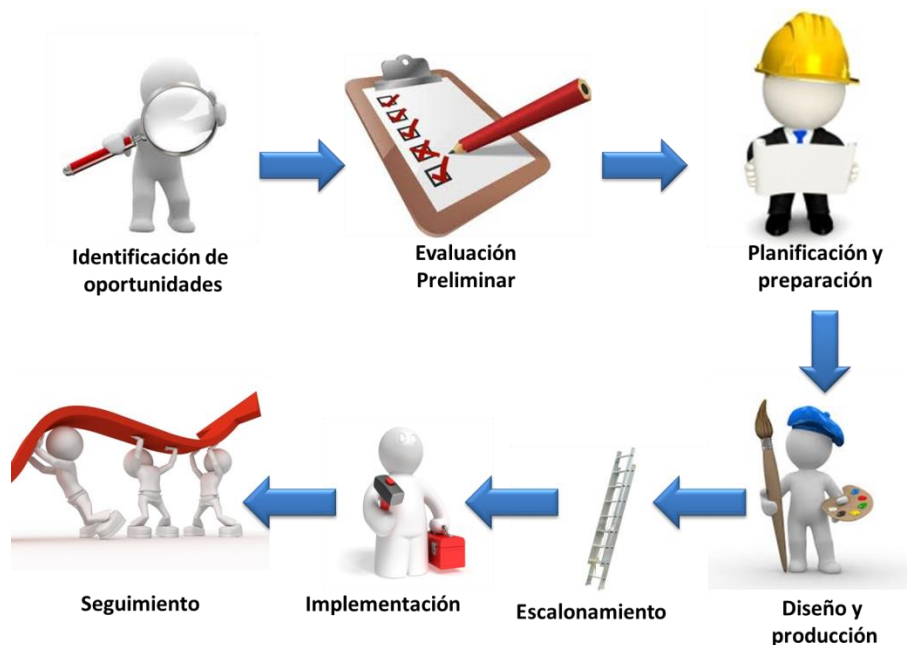
Lo que se quiere decir con esto, es que las empresas deben tener un portafolio balanceado y las compañías no se deben dedicar sólo a innovar a corto plazo; es indispensable pensar en el mediano y largo plazo. Algunos expertos sugieren que se debe tener el 60% de los proyectos en los negocios que producen el flujo de caja de hoy y 20% -

20% en los otros dos horizontes. Esto depende mucho del tipo de compañía, pero esta es una buena distribución del portafolio.

Modelo de innovación de Solla

Para innovar dentro de la empresa, Solla ha aplicado un modelo de innovación llamado **Metodología de Stage-Gate**, pero más amigable, el cual consiste en identificar las oportunidades, evaluación preliminar, planificación y preparación, diseño y producción, escalamiento, implementación y seguimiento.

Estos procesos no deben ser difíciles de entender para las personas que desean innovar. El concepto de cualquier sistema de innovación consiste básicamente en tener un mecanismo que les permita generar e identificar las oportunidades y que a las ideas se les pueda hacer una revisión muy rápida, que permita ver si se alinean con los objetivos de la compañía, que se haga una adecuada planificación y preparación, que exista un diseño que ayude a las personas con plantillas y demás aspectos, que finalmente aporten al escalamiento, validación y a la implementación de las iniciativas.



Metodología de Stage-Gate en Solla

Después de simplificar este modelo, Solla aplicó la metodología de bloques, la cual consiste en tomar una idea, convertirla en un modelo de negocio, buscar que se implemente y hacer una presentación. Este proceso es manejado por Solla desde el área de estrategia y desarrollo de negocios con el soporte del comité de innovación, el cual está integrado por Vicepresidente Financiero, el Vicepresidente de Compras y un externo.

que se rota en cada ciclo de innovación para que nutra el proceso. Cuando ya se tienen los planes de negocio que cumplen con algunas condiciones como si la idea es factible, si está alineada con la estrategia de la compañía y si financieramente es realizable, se le presenta a la presidencia de la compañía quien aprueba las *lonchas* que son los recursos que se destinan para la ejecución.

Constitución grupos para entrar al ciclo de innovación

Dentro de estos equipos de innovación es importante contar con un mentor, un tutor de contenidos y un tutor de procesos. Además, estos grupos deben tener legitimidad ante los demás integrantes de la compañía, en otras palabras ser reconocidos, tener la capacidad de llegar rápido a la conclusión de si una idea es o no viable, porque acertar a tiempo en que una idea es buena o no, es una gran victoria, pues evita que se pierda tiempo y recursos financieros y humanos. Por último, recibir todas las ideas como buenas debido a que si en algún momento se rechaza la idea de una persona, se corre el riesgo de que cuando vuelva a tener una nueva idea buena, nunca más quiera participar en estos procesos dentro de la organización porque se le mató el espíritu emprendedor. Por eso en Solla las todas las ideas son valoradas como fruto de un espíritu emprendedor que se instaló en la compañía.

Gestión integral de la innovación

Durante todo su proceso de innovación, Solla ha comprendido que existen dos tipos de innovación que deben ser gestionados de forma diferente.

Innovación disruptiva: Por lo general estas ideas son las que cambian la empresa y son dadas por líderes innovadores que están siempre cuestionando, empujando.

Innovación continua: En esta categoría se encuentran las ideas que son dadas por los empleados de nivel operativo, con la intención de mejorar los procesos productivos, disminuir costos, mejorar la calidad y los servicios. Son ideas de corto plazo y de fácil ejecución.

Mejores prácticas: Esta innovación no está abierta a todo el público, por lo general es realizada por expertos en ingeniería de procesos que son capaces de entender los procesos productivos y administrativos. Ésta consiste en analizar los procesos críticos y estratégicos de la compañía y está más orientada a la ingeniería de procesos para optimizarla en cuanto a mediciones de tiempos, flujos, etc.

Estos tres tipos de innovación no se pueden gestionar del mismo modo, debido a que esto puede llevar a un fracaso rotundo en este proceso. Cada una de estas debe estar enfocada a públicos, con métodos de gestión y recompensas diferentes.

Para resumir, se podría decir que:

- ✓ La innovación disruptiva, la cual se gestiona con sesiones de ideación y con ciclos de innovación, está orientada a los líderes innovadores dentro de la organización. La recompensa para éstos es tiempo, premios y reconocimiento. Esta innovación apunta a H2 y H3.
- ✓ La innovación continua o incremental se gestiona con Kaizen², dirigida a personal de producción y logística. Esperan como recompensa dinero o premios y apuntan a H1.

Las buenas prácticas se gestionan por medio de la ingeniería de procesos, están orientadas a un grupo cerrado y experto; esperan como recompensa bonificaciones y al igual que la anterior, está orientada a H1.

Según la experiencia de Solla, lo que se requiere para innovar es tener una cultura de toma de riesgo de la organización, lo que implica que se debe dejar de lado la estigmatización por el fracaso. Por el contrario, se le debe permitir a la gente equivocarse, claro está con un riesgo medido; se debe entender los incentivos que tiene cada grupo para que participen activamente con sus ideas, y por último toda la organización se debe comprometer brindándoles tiempo, espacio, recursos y reputación a los equipos que estén en este proceso.

Si bien Solla utiliza la innovación disruptiva, continua y buenas prácticas a partir de procesos internos de innovación, también aprovecha otras alternativas, las cuales pueden consistir en tomar las buenas ideas que ya existen en un mercado, copiarlas y aplicarlas en el mercado de la compañía.

De estas formas alternativas de innovación también han resultado negocios muy exitosos, como MercadoLibre, el cual fue copiado de un modelo de negocio ya existente, lo que significa que no siempre hay que reinventar la rueda, también se puede aprender de industrias existentes.

² Kaizen es un sistema de mejora continua e integral que comprende todos los elementos, componentes, procesos, actividades, productos e individuos de una organización. No importa a que actividad se dedique la organización, si es privada o pública, y si persigue o no beneficios económicos, siempre debe mejorar su performance a los efectos de hacer un mejor y más eficiente uso de los escasos recursos, logrando de tal forma satisfacer la mayor cantidad de objetivos posibles. Mucho más es necesario la mejora continua cuando se trata de actividades plenamente competitivas, se trate de lo económico, en lo deportivo, o en cualquier otro orden. Fuente <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040816180352.html>

Para terminar, se puede decir que la innovación como parte estructural de la estrategia es el principal elemento de diferenciación y garantía de permanencia y competitividad en el tiempo de cualquier empresa en cualquier sector.

Conclusiones

- ✓ **La innovación debe ser divertida, lo que implica:**
 - Tener la capacidad de pensar distinto y generar ideas locas.
 - Tener tolerancia al fracaso.
 - Hacer reconocimiento a los intentos y no sólo a los resultados.
 - Compartir los beneficios de los resultados de las buenas ideas, ya sea con incentivos económicos o reconocimiento laborales.
 - Generar espacios para la innovación físicos y con flexibilidad de horarios.
 - Entender que innovar implica que seamos distintos (ese es el objetivo final), por lo que la innovación aunque esté estandarizada en los “QUÉ”, debe ser flexible.
- ✓ La innovación es mucho más que **I+D** o innovación en producto. Hay que cubrir las 12 dimensiones de la innovación.
- ✓ Para que sea sostenible y pueda convertirse en una fuente de ventaja competitiva para la organización, la innovación se debe gestionar, y no ser el producto de iniciativas particulares o momentos de genialidad de un sólo colaborador. No debe ser esporádico (aunque también son válidos).
- ✓ El sistema de innovación que se seleccione debe estar alineado con las capacidades, los recursos, la infraestructura y los objetivos de largo plazo de la compañía.
- ✓ La innovación es un proceso que involucra personas, por lo que se deben dar los incentivos, retribuciones, espacios, compensaciones y recursos que las diferentes personas necesitan para innovar.
- ✓ Se debe tener un portafolio de negocio balanceado, distribuido en horizonte de crecimiento H1, H2 Y H3.
- ✓ Se debe gestionar de forma diferente cada tipo de innovación.
- ✓ No siempre hay que reinventar la rueda. Se puede aprender de otras industrias que existen, otros modelos de negocio, otros países y otras empresas (no es copiar, es aprender y mejorar).

Conferencistas

Esta conferencia estuvo a cargo del señor Juan Felipe Arango Gaviria, Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo de Nuevos Negocios.

Juan Felipe es Ingeniero Mecánico de la Universidad Pontificia Bolivariana, con una especialización en finanzas de la Universidad EAFIT y un Master of Science in Management, Sloan Fellow de Stanford University. Anteriormente trabajó en la Compañía Global de Pinturas S.A., Inversiones Mundial, Merilectrica S.A. E.S.P. y ISAGEN S.A. E.S.P.