
La innovación no es una moda: Caso Grupo Mundial

¿Cómo logra una compañía sobrevivir 90 años o más? ¿Cuál es ese secreto que empresas tan grandes y emblemáticas como Kodak o la Enciclopedia Británica no lograron encontrar a tiempo para subsistir? Tomemos este último ejemplo. Se puede decir que la Enciclopedia Británica empezó a morir con la aparición de internet y algunas herramientas como Wikipedia¹, que no sólo le permite a cualquier persona que tenga acceso a internet consultar información, sino editarla, realizando un trabajo colaborativo característico en la denominada web 2.0.

Kodak, por su parte, es quizás una de las compañías de fotografía más recordadas del mercado. Irónicamente, su quiebra se debe a un invento propio: la cámara digital. Por miedo a afectar su negocio principal, que en aquel entonces eran las películas o rollos fotográficos, la empresa decidió no sacar su idea al mercado. Años después, sufriría las consecuencias.

Estas dos compañías, entre muchas otras, murieron porque no fueron capaces de ver algo que cada día se hace más claro: la innovación no es una moda. Pero además de lo anterior, es muy importante entender que la innovación no requiere de genios ni de gente “especial”. Al contrario de lo que muchos piensan, este es un proceso que se puede gestionar, controlar, pero sobre todo aprender.



Fuente: Grupo Mundial

Grupo Mundial es una multinacional colombiana fundada en 1921, que inició con la conocida Cacharrería Mundial. La compañía, que tiene como propósito mejorar el hábitat de sus clientes a través de la generación de soluciones innovadoras y sostenibles, está presente en 16 países de América Latina, genera 5.238 empleos en la región y cuenta con cuatro líneas de negocio principales: pinturas, comercio, aguas y químicos. Dentro de ellas, se destacan algunas marcas como Pintuco,

¹ Enciclopedia libre, políglota y editada colaborativamente. Creada por Jimmy Wales y Larry Sanger en enero de 2001, contiene hoy más de 37 millones de artículos en 284 idiomas, lo que la convierte en la mayor y más popular obra de consulta en internet.

Andercol y Otek. En el año 2012, el grupo empresarial reportó ventas por más de 1 billón de dólares.

El negocio de pinturas tiene una participación importante en diferentes segmentos, ofreciendo pinturas decorativas para interiores y exteriores, esmaltes y barnices, así como productos industriales más especializados como pinturas para tráfico, plantas termoeléctricas, refinerías, entre otros. Además, cuentan con productos para la construcción, dentro de los que se destacan los aditivos para concreto e impermeabilizantes.

La línea de aguas cuenta con tuberías para infraestructura, tanques de almacenamiento, sistemas de rehabilitación de tuberías y un tema de integración de proyectos donde la compañía participa como inversionista privado.

Cacharrería Mundial, por su parte, cuenta con cerca de 14.000 productos para el mejoramiento del hogar y la industria. Finalmente, el negocio químico tiene cinco líneas bien definidas: materiales compuestos, polímeros para realización de pinturas, comercialización de químicos, negocio de alimentos y química verde, un proyecto que nace como una idea de innovación dentro del grupo.

No basta con tener visión, hay que ejecutar

En 1993, la compañía de telecomunicaciones estadounidense AT&T lanzó una serie de 11 comerciales que prometían tecnologías nunca antes vistas o siquiera pensadas: videollamadas, gps, pago de peajes por medio de dispositivos, reconocimiento de voz, entre otras. Esta empresa tuvo hace más de 20 años una gran visión; fue capaz de imaginar productos y servicios que hoy son una realidad. Logró, de alguna manera, predecir el futuro y tuvo en sus manos una gran oportunidad de innovar. Sin embargo, no desarrolló ni sacó al mercado ni una sola de esas promesas; AT&T no ejecutó.

Las ideas, por muy novedosas que sean, no dejan de ser sólo ideas hasta que se materializan y se convierten en una verdadera innovación. Esta última constituye una palanca de crecimiento muy importante y sostenible dentro de las compañías, pues es un proceso que, llevado a cabo de la manera correcta, les permite desarrollar nuevos o mejores servicios, productos, modelos de negocio, procesos y organizaciones.

Hay diversas maneras de crecer. Una de ellas es comprar otras compañías, y aunque es una ruta completamente válida, resulta costosa y en ocasiones muy riesgosa. Quizás la más común es llevar a cabo una excelente y cuidadosa gestión de la estrategia. Hoy en día, más y más compañías han logrado entender que la innovación es uno de esos caminos; requiere inversión, sí, pero bien gestionada puede resultar inmensamente positiva.

Sin embargo, antes de implementarla es necesario conocer sus características, entenderla. Resulta erróneo, por ejemplo, pensar que encerrarse en un cuarto o aislarse para generar ideas es innovar. Hay que entender que este es un proceso social que más que esfuerzos individuales, demanda trabajo en equipo, pues de nada sirve salir con genialidades si al final no tienes quién te ayude a materializarlas.

La innovación es, sin duda alguna, una cuestión de disciplina, de constancia; es un fenómeno estadístico que requiere sembrar varias semillas si se quiere cosechar. Pero es también un tema de gobierno, de decisión de la organización. Si ésta no hace parte de los pilares de la compañía y no está alineada con los demás procesos internos, difícilmente se lograrán cosas importantes.

Grupo Mundial entendió esto y decidió apostarle a la innovación continua como palanca de crecimiento. Fue así como sus diferentes marcas lanzaron al mercado productos nuevos y mejorados que han sido exitosos. Un ejemplo, que además desmiente ese pensamiento común de que para innovar es necesario crear algo completamente disruptivo, es la pintura Koraza. Es simplemente una mejora sustancial de la calidad de las pinturas para exteriores que permite combatir, de alguna manera, todos los factores a los que están expuestas las fachadas: agua, sol y mugre, entre otros.

A este producto se sumaron pinturas antibacteriales, antideslizantes y algunas para calles o vías que anteriormente sólo se podían obtener a partir de bases petroquímicas, pero que gracias a una profunda investigación, la empresa ha logrado hacerlas a base de agua, permitiendo así un manejo ambiental menos complejo. Hoy, Pintuco es considerada la primera compañía en el mundo en cuanto a tecnología de pinturas para marcar pisos.

Actualmente, el grupo empresarial está realizando inversiones importantes en Brasil, buscando tecnología que le permita reducir emisiones de solventes a la hora de fabricar piezas de materiales compuestos, contribuyendo no sólo al medio ambiente, sino a la salud de los trabajadores.

Dentro de todos estos procesos de innovación, nació Química Verde, un proyecto que pretende responder a regulaciones ambientales que, si bien en la región todavía no se exigen, vendrán próximamente. La idea es fabricar polímeros termoestables a partir de materias primas renovables o biomasa, es decir, cultivos de palma, caña de azúcar, maíz, entre otros.

Lo anterior sirve como ejemplo de que un proyecto de investigación se puede convertir en un producto y, por qué no, en un negocio. Química Verde es, de hecho, la quinta línea del negocio químico que tiene este grupo empresarial y, además, una de las que más promete.

Innovación social

Un caso de innovación en procesos y en gestión de proveedores es el adoptado por Andercol. La empresa trajo de una compañía que compraron en Brasil hace algunos años, una tecnología que permite convertir botellas de PET en resinas de poliéster. Sin embargo, una dificultad muy grande a la hora de trabajar con materiales reciclados es la logística inversa: ¿cómo recoger las botellas?

Para ello, la compañía decidió trabajar con las cooperativas de recicladores para tecnificarlos, enseñarles cómo deben entregar los productos y garantizar así que los limpien y los separen adecuadamente, lo que finalmente incide en su precio de venta. Para la compañía, esto ha representado menor intervención en las materias primas entregadas por estas personas. Actualmente, en Brasil están reciclando aproximadamente 700 toneladas mensuales de botellas. En Colombia todavía no alcanzan ese nivel, pero la meta es poder llegar a él muy pronto.

Pero quizás uno de los proyectos que más enorgullece a Grupo Mundial, y que constituye un ejemplo de innovación social, es el programa “Fanáticos Pintuco” que, básicamente, busca profesionalizar a los pintores, aliados y socios de gran importancia para este negocio. En un primer intento, la compañía creó una campaña de fidelización que pretendía premiar a aquellos pintores que recomendaran y compraran sus productos. Utilizando un sistema de acumulación de puntos, las personas podían redimirlos por electrodomésticos.



Sin embargo, el plan no funcionó como esperaban. Pintuco no había logrado entender que el asunto, más allá de premios o beneficios, estaba en convencer a los pintores de que esa marca era la que les podía ayudar a lograr algo. ¿Algo como qué? Eso era lo que debían averiguar. Fue entonces cuando decidieron darles educación a través de una alianza con el SENA.

Pero además de enseñarles a pintar bien y de recibir, al final del curso, un carné que los acredita como pintores profesionales, estas personas aprenden otros asuntos vitales para su trabajo como realización de cotizaciones y presupuestos de obra, presentación personal, relación con el cliente, cómo ahorrar, entre otros.

La compañía invirtió el año pasado cerca de dos mil millones de pesos, logrando afiliar 26.000 pintores. Gracias al seguimiento realizado, se pudo establecer que, en dicho periodo, el 60% de los participantes duplicaron la cantidad de contratos, lo que los llevó a aumentar su nivel de ingresos. Además, lograron pasar de un 8% a un 40% en cuanto al número de personas que ahorra. Gracias a ese programa, Pintuco ha visto un incremento importante en sus ventas.

Dentro de esa línea de innovación social, la empresa decidió también trabajar en los barrios menos favorecidos de la ciudad para pintar sus fachadas de colores, basados en la teoría de la ventana rota, aquella según la cual los índices de criminalidad y de inseguridad aumentan cuando los barrios más deprimidos no se encuentran en buenas condiciones (fachadas sucias, ventanas rotas, basura en la calle, etc.).

El programa, denominado “Medellín se pinta de vida”, se está llevando a cabo de la mano de la Alcaldía local y ha logrado, no sólo mejorar la seguridad, sino incrementar el sentido de pertenencia de las personas que habitan estos lugares. Más allá de la relación de marca que ha generado esta iniciativa, para la compañía ha sido muy gratificante ver un cambio medible y significativo en la calidad de vida de estos ciudadanos.

La innovación es una cuestión de cultura



Fuente: Material Grupo Mundial

Si nos preguntáramos por qué Brasil es una potencia en fútbol, por qué sus jugadores están siempre dentro de los mejores, por qué sus habitantes son, en su mayoría, completamente apasionados por el tema, la respuesta es sencilla: es un asunto cultural, un estilo de vida.

Por cada jugador profesional, hay decenas de miles jugando en divisiones menores. A esto, se le suman las escuelas de fútbol, la gran cantidad de canchas disponibles para entrenar, los caza talentos, técnicos y expertos en el tema, entre muchos otros elementos. Esto significa que se ha convertido en un programa de generación de capacidad basado en el talento de la gente, que además cuenta con toda la infraestructura, disciplina y entrenamiento necesario.

Así como ese “jogo bonito” que ha hecho famoso a Brasil en este campo, la innovación es una capacidad que se puede desarrollar dentro de las empresas, un talento que no es

exclusivo de algunos, sino que se puede alimentar. Es, en últimas, un asunto de todos que permite agregar valor a la compañía, y que requiere de creatividad, conocimiento, inversión, disciplina e infraestructura.

En últimas, la innovación es algo que debe hacer parte de la cultura organizacional. Es por eso que hoy en día la compañía tiene aproximadamente 120 personas dedicadas exclusivamente a temas de I+D y están haciendo inversiones de alrededor de cuatro millones de dólares en el tema. Pero, ¿cómo dar ese paso? ¿Cómo ha logrado Grupo Mundial que el 20% de sus ventas venga de productos nuevos?

En primer lugar, es importante tener presente que un modelo de innovación se soporta en gente, procesos robustos y disciplina en la ejecución. Uno de los pilares más importantes es el de desarrollo y mantenimiento de capacidades, que básicamente se refiere al entrenamiento, creación de cultura, recursos e infraestructura, y gestión de talento. En este último punto, resulta prudente hacer un análisis de los cargos críticos que necesitan capacidades de innovación dentro de la empresa.

Una vez identificados, es necesario ver si esas personas tienen lo que se requiere para ser innovador, sobre todo en cuanto a actitud. Existen actualmente algunas pruebas que permiten medir este tipo de capacidades, por lo que resulta muy recomendable realizárselas, bien sea a quienes vayan a entrar a la empresa o a quienes ya estén vinculados.

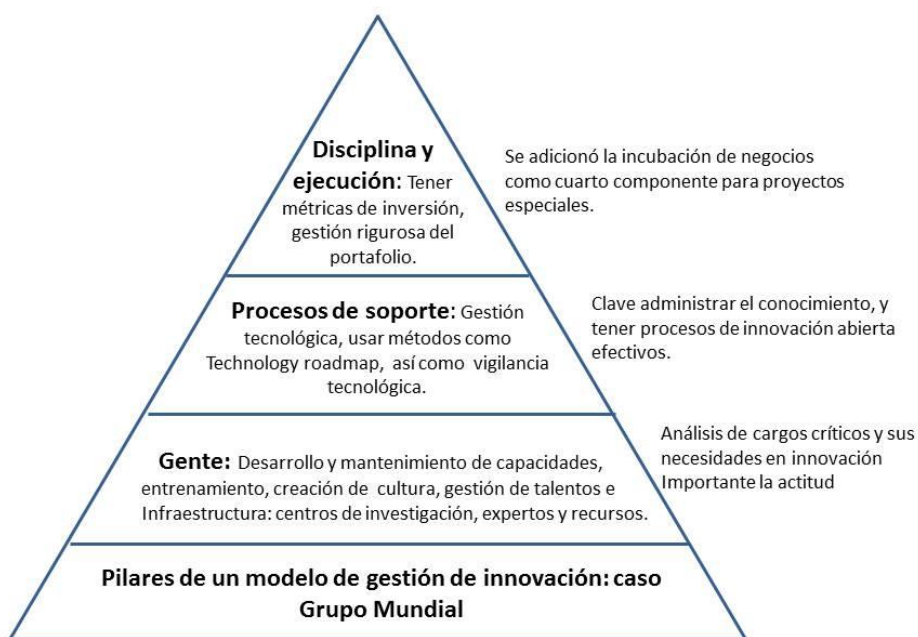
En cuanto a infraestructura, Grupo Mundial cuenta, por ejemplo, con dos centros de investigación tecnológica reconocidos por Colciencias, además del grupo de expertos dedicados al tema y los recursos que anualmente se destinan para I+D e innovación.

El segundo eje o pilar está constituido por los procesos de soporte. Éste incluye, entre otras cosas, contar con una gestión de tecnología adecuada que básicamente significa tener la tecnología necesaria y apropiada para poder entrar al mercado que se quiere. Una de las opciones recomendadas para establecer lo anterior es utilizar métodos como el “technology roadmap”, un plan que permite visualizar y cruzar objetivos a corto y largo plazo con soluciones tecnológicas específicas.

Adicionalmente, es necesario realizar vigilancia tecnológica para estar atentos a todos los avances y evitar casos como el de la Enciclopedia Británica, mencionado anteriormente. En cuanto a la gestión del conocimiento y la propiedad intelectual, existe un problema recurrente y es que las compañías no saben cuánto vale el conocimiento que se ha generado dentro de ellas. Gestionarlo, permite que éste no se pierda en el momento en que un empleado decida irse a trabajar a otra empresa. Por último, dentro de este eje, es importante tener procesos de innovación abiertos y efectivos.

Como tercer pilar, se encuentra la disciplina y ejecución en los negocios, es decir, tener métricas de inversión y desempeño para ver en qué se está gastando el dinero y si está valiendo la pena, disciplina en los procesos de I+D, gestión rigurosa del portafolio de proyectos de innovación y asignación adecuada de recursos.

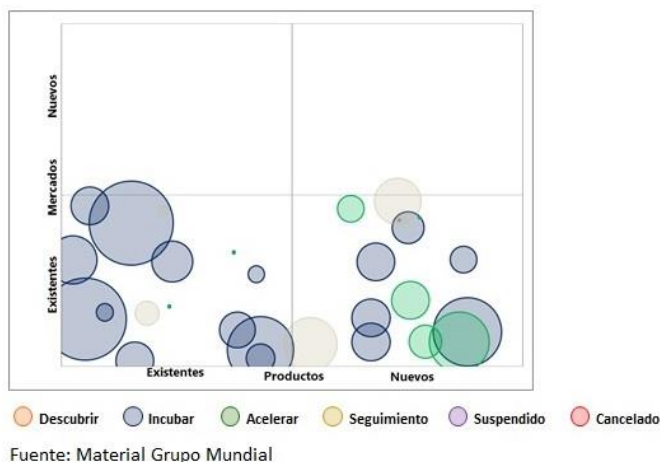
Por último, el grupo empresarial decidió incluir la incubación de nuevos negocios para poder gestionar todos los procesos y proyectos que no logran acomodarse a ninguna de las líneas que la compañía viene trabajando.



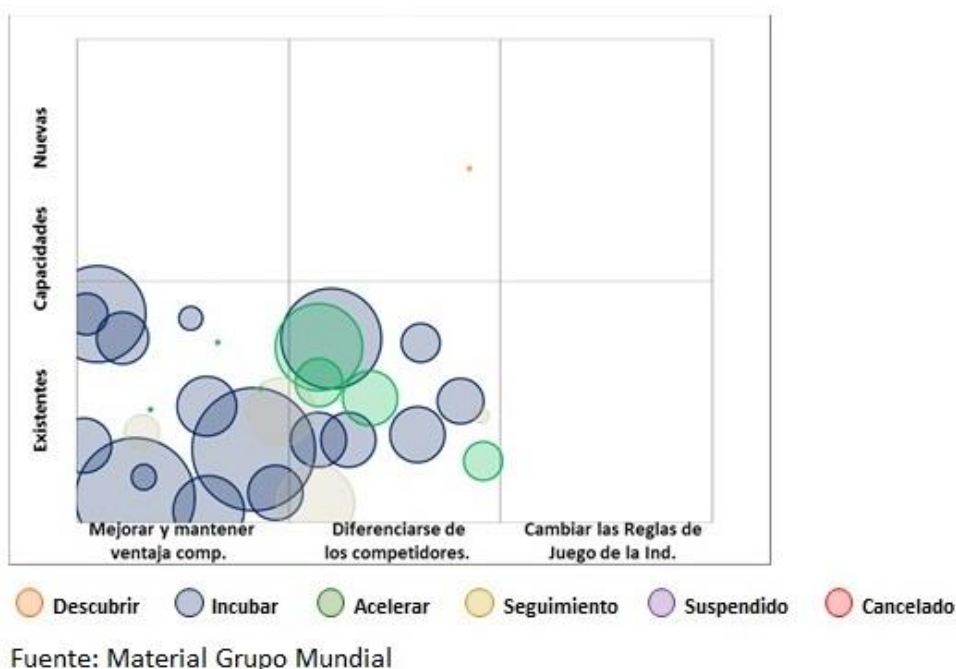
Creación: Jorge Hernán Mesa

Estos cuatro ejes son, entonces, los que le han permitido a Grupo Mundial, como organización de base tecnológica, ser exitosa en cuanto a innovación se refiere. Es claro que cada empresa deberá ajustar los pilares según sus necesidades y campo de acción.

Teniendo ya una idea de los soportes necesarios en un modelo de innovación, surge una duda: ¿cómo balancear el portafolio? ¿Cómo tomar esas decisiones? Una opción es sacar tres radiografías del portafolio. La primera es simplemente mapear en un plano cartesiano los proyectos para establecer si son productos nuevos o existentes, y si atienden mercados nuevos o existentes. Entre más alejado se está del origen del plano, mayor será el riesgo y probablemente se trate de un nivel de innovación mucho mayor, aunque posiblemente sea más rentable.

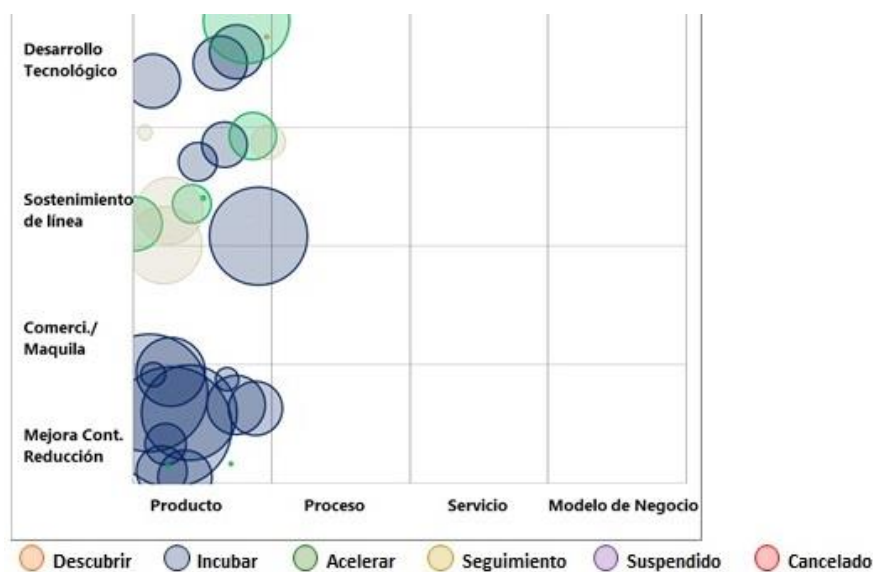


La segunda foto o radiografía debe indicar qué tipo de proyectos hay, es decir, si es una innovación de producto, de procesos, servicio o modelo de negocio, y cuál es la profundidad que se le está dando: mejora continua y reducción de costos, desarrollo de productos nuevos, sostenimiento de línea o comercial/maquila.



Finalmente, la tercera muestra si los proyectos pueden hacer uso de las capacidades actuales de la compañía o si necesita nuevas. Además, indica si le permiten mantener y mejorar la ventaja competitiva, diferenciarse de la competencia o si implica crear nuevas

reglas de juego. Nuevamente, entre más alejado se está del origen, mayor será el riesgo, y probablemente sean mucho más costosos y rentables.



Fuente: Material Grupo Mundial

A la hora de marcar en los planos las características del proyecto (con círculos), se puede elegir la variable que resulte más conveniente y según ella establecer el tamaño de la circunferencia. Algunas de esas variables son: potencial de ventas, potencial de ebitda, VPN del proyecto o alguna otra medida financiera que permita comparar el tamaño de la oportunidad.

Esas tres radiografías son puestas en una diapositiva para ver con más claridad, según ese portafolio de proyectos, en dónde se está invirtiendo el dinero. Con este método, resulta más fácil tomar decisiones y definir así cuáles continúan y cuáles deben ser eliminados. Este método le permitió a Pintuco, por ejemplo, reducir su portafolio de 400 a 110 proyectos, haciendo el proceso mucho más manejable y enfocándose en aquellos que verdaderamente pueden representar valor en el futuro.

Ahora bien, ¿cómo gestionar la innovación? Para ello también existen diferentes herramientas. Grupo Mundial utiliza una bastante sencilla, que consiste básicamente en que el dueño del “pipeline” de proyectos sea el director de cada negocio. Esta persona es, entonces, la encargada de asegurar que el portafolio está balanceado, que hay suficientes y buenos proyectos, y quien decide cuántos recursos invertir en ellos.

Para entrar al sistema de gestión se realiza previamente un mini caso de negocios de cada proyecto. El que no avance, simplemente se elimina. Los demás, continúan en un proceso de control y gestión que se hace absolutamente necesario para luego poder aplicar métricas y ver cómo va la compañía en innovación.

En cuanto a este último tema, Grupo Mundial ha establecido dentro de su proceso tres tipos de métricas: de compañía, de gestión de innovación y de proyecto. Dentro de estas categorías, hay algunas variables clave que se resumen a continuación:

Métricas de compañía

Métrica	¿Qué mide?
Ventas productos nuevos/ventas año y Margen Bruto PN/MB total	Impacto
% ventas de NP/I+D como % de ventas (Esta métrica, aunque utilizada por muchas compañías, maximiza gastos, por lo que es más recomendable medir, por cada peso invertido en innovación o investigación y desarrollo, cuántas ventas de productos nuevos se están generando)	Efectividad
Cumplimiento presupuesto y cronogramas	Disciplina
Tiempo desde identificación de la oportunidad hasta lanzamiento del producto	Capacidad de respuesta
Ahorros generados en MC y red costos MM	Ahorro

Métricas de gestión de innovación

Métrica	¿Qué mide?
Número de proyectos en cada etapa	Continuidad
Número de proyectos con terceros	Capacidad de gestionar innovación abierta
Número de proyectos generados por empleados	Motivación
Patentes y/o actividad de Propiedad Intelectual	Impacto sobre la industria
Percepción pública como compañía innovadora	Impacto sobre el público

Las métricas por proyecto dependerán, necesariamente, de las características del mismo. Lo cierto es que, sin importar cuál sea, es absolutamente necesario medir la gestión de la innovación dentro de las compañías para tomar decisiones adecuadas y obtener casos de éxito como los expuestos por Grupo Mundial.

Conclusiones

- ✓ La innovación es la palanca de crecimiento más poderosa de las organizaciones y la que le genera más valor a las compañías.
- ✓ La innovación se puede aprender, gestionar y medir.
- ✓ Las organizaciones no innovan; innovan las personas que trabajan en ellas, teniendo en cuenta que hay que crear el ecosistema adecuado para que eso ocurra.
- ✓ La innovación es más que una moda, es una cuestión de cultura.
- ✓ La innovación no depende de una mente genial, ni representa esfuerzos individuales, sino trabajo en equipo.
- ✓ Entre los pilares de un modelo de innovación, se encuentran: la gente, los procesos de soporte, la disciplina y ejecución, y en algunos casos la incubación.
- ✓ La innovación social es un excelente medio para trabajar con proveedores, clientes y aliados.
- ✓ Las empresas deben tener criterios muy claros para consolidar un portafolio de proyectos gestionable.
- ✓ Los directores de negocios o áreas de negocio en una compañía deben ser los dueños de su respectivo portafolio de proyectos, pues está en sus manos impulsarlos o detenerlos.
- ✓ La gestión del talento humano y de la cultura son insumos claves en la innovación empresarial.

Conferencista

John Restrepo es ingeniero mecánico de la Universidad EAFIT, Ph.D. en Innovación y Diseño de Productos de TU Delft, en Holanda, y tiene amplia experiencia internacional en gestión de la innovación, gestión de tecnología y diseño de productos. Actualmente, es el director de Innovación de Grupo Mundial.