

## Sistema de Innovación de productos y/o servicios

Por: Gerardo Alvarez Jacobi

[gaj@idezza.com](mailto:gaj@idezza.com)

Cuando nos referimos a un “Sistema de Innovación para desarrollar productos y/o servicios”, entonces estamos refiriéndonos a una manera inusual pero ordenada de resolver problemas para generar un valor; dicho sistema requiere contar con un conjunto de elementos que interactúen de manera sincronizada con el fin de generar un resultado esperado.



El primer elemento que requiere nuestro sistema de innovación es: Que exista una *democratización de información en la organización*; esto quiere decir que todos los elementos participantes en la generación de la innovación, tengan acceso a las mismas fuentes y a toda clase de información disponible con referencia al producto o servicio a desarrollar.

Debido a que una innovación, es por naturaleza contraria a lo que representa la actividad principal o la experiencia actual de una organización, se debe tener especial cuidado de no obstaculizar las innovaciones que se generen naturalmente y de manera espontánea, así como poner énfasis en buscar innovaciones que sean útiles y que generen valor económico agregado, lo mas común y desafortunado que sucede en estos casos, es que desechemos ideas e innovaciones por considerarlas no viables, sin ni siquiera darles tiempo y oportunidad a ser probadas; por lo tanto es necesario tener cuidado, ya que en un principio todas las innovaciones son frágiles y pudiesen dejar de fluir si estas son ignoradas o no son estimuladas.



Con este precedente entonces podemos considerar tres tipos de Innovaciones que podemos alcanzar:

*Incremental:* Aquellas que generan pequeños cambios y/o mejoras en los productos o servicios a través del tiempo.

*Incremental con un beneficio colateral:* Aquellas innovaciones en productos y/o servicios que generan pequeños cambios o mejoras a través del tiempo y que incluyen una plataforma de comunicación “entre y con los usuarios”, anteriormente imposible de tener con el simple producto o servicio original.

*Revolucionaria:* Aquella innovación que cambia los estándares anteriormente utilizados. Esta innovación será tan buena, en la medida en que permita generar un valor económico a la organización y permita crear innovaciones incrementales con beneficios secundarios.

#### Poner en marcha el sistema de innovación de un producto o un servicio.

Inicialmente debemos estar conscientes, de que nuestros productos y/o servicios sirven para satisfacer una necesidad o resolver un problema en un segmento determinado, en un mercado meta específico y con un posicionamiento previamente establecido, (esto no excluye a individuos fuera del segmento de adquirir nuestros productos, pero si limita los esfuerzos que la organización debe realizar, por lo menos en su planeación y diseño comercial); Además no debemos perder de vista, que nuestros clientes se desprenden de un bien económico, para adquirir nuestros productos o contratar nuestros servicios y así satisfacer una necesidad o resolver un problema, por lo tanto nos debe interesar aquello que los motiva a intercambiar su dinero por aquello que producimos.

Una vez conscientes de esta situación, el primer paso es comenzar con los usuarios de nuestros productos o servicios, “ojo”, no con el que paga la factura, si no con la persona que finalmente usa el producto o servicio y recibe un beneficio por usarlo o ve resuelto alguna necesidad o problema. Así, que comencemos por hacer contacto y preguntarle a esta persona la manera en que utiliza el producto, por que lo utiliza, como resuelve sus necesidades, con que problema se enfrenta y resuelve.



Es muy importante que no comencemos a generar soluciones pensando en que conocemos el producto y sabemos que es lo que necesita el cliente sin antes haber realizado una evaluación profesional de su opinión y experiencia al utilizar el producto o servicio, ya que en la mayoría de las veces nuestra opinión podrá estar sesgada y por lo tanto equivocada, resultando en pérdida de tiempo y dinero para la organización.

Comencemos identificando problemas:



Seguramente los usuarios querrán decirnos que es lo que necesitan; pero podemos estar seguros que las sugerencias y soluciones presentadas por los usuarios serán disparatadas y fuera de contexto, por lo tanto inservible para nuestro propósito de generar una innovación que genere un valor.

Lo que si es seguro, es que los usuarios conocen perfectamente y mejor que nadie el problema que tienen y saben como afecta dicho problema a la realización de alguna tarea o a la solución de la situación a la que se enfrentan, y esto es precisamente lo que necesitamos como materia prima para comenzar el proceso de innovación en nuestros productos y/o servicios, “*escuchar la opinión del usuario*”.

Otra manera de escuchar la opinión de nuestros usuarios es, a través del estudio y análisis de su información estadística o económica, en donde podemos analizar sus graficas, tablas o diagramas buscando identificar picos y cambios bruscos en sus tendencias, estas representan (problemas) áreas de oportunidad que resolver y donde crear innovaciones.

Lo mejor de utilizar información estadística, es que es real, dura, no da lugar a interpretación o especulación y nos ayuda a identificar variaciones importantes e inusuales a través del tiempo



Es importante colocarnos en el lugar de nuestros usuarios, ver el panorama desde su perspectiva, y adquirir toda la información disponible que nos permita resolver sus problemas según sus necesidades.



### Hacer que la innovación suceda

Imaginemos el siguiente escenario, en donde tenemos dentro de una organización a un equipo de 4 talentosos ejecutivos que han tenido el mismo tipo de formación; asistiendo a colegios de una misma filosofía educativa, continuando su educación en la misma preparatoria y universidad, además cursando un postgrado en administración de empresas en una prestigiosa Universidad extranjera; es claro que estos ejecutivos leyeron los



mismos libros, fueron a los mismos clubes, se rodearon de las mismas amistades, se vieron expuestos a resolver los mismos casos en su formación académica y profesional; y en este momento enfrentan el problema de desarrollar nuevas ideas para mejorar la rentabilidad y mantener la competitividad de su empresa.

Sin duda alguna tenemos a 4 individuos que tienen una capacidad y talento de nivel mundial indiscutible gracias a la formación que han recibido, pero que no representan el mejor equipo para generar nuevas ideas o innovaciones, ya que todos tienen el mismo tipo de experiencia y formación; por lo tanto es difícil que ideas nuevas surjan en un grupo de tal naturaleza; o peor aun sería, “que a todos se les ocurriera una idea similar” y entonces, al todos coincidir, pensarán que están frente a una buena idea; esto representaría un clásico ejemplo de (pensamiento en clan). Por lo tanto la pregunta es: ¿qué debemos hacer para generar innovaciones? y ¿quién puede ayudarnos a que esto suceda?

En primer lugar, es necesario poner en practica y generar dentro de la organización *un ambiente para la innovación, en donde se procure fomentar y facilitar la generación de innovaciones*: La mejor manera de encontrar una solución y generar nuevas ideas que sean útiles y generen valor, es mediante la formación de “*un grupo que combine diferentes tipos de gente brillante, talentosa e inteligente*” al cual podemos llamarle “*Un Grupo de Diversidad*”, este grupo deberá ser impulsado y motivado a discutir sobre diferentes temas y problemas previamente planteados, en donde se les permitan involucrar y plotar sus diferentes tipos de talentos y experiencias.

Estas discusiones deberán ser realizadas en un ambiente relajado, cuidando que todos tengan la oportunidad de expresar sus ideas, discutir las e intercambiar opiniones, de tal forma que la discusión pueda llevarlos a encontrar una solución óptima e innovadora.



Es importante que el equipo este consciente que lo primero es: buscar una colaboración entre ellos y mantener la unidad; ya que al final de cuentas, no deberá importar de quien es la idea ganadora, sino el tener la capacidad de generarla en conjunto. Este grupo de personas con talento, brillantes e inteligentes, deberán ser recompensadas adecuadamente y por supuesto la organización deberá facilitarles el poner en práctica sus habilidades, así como animarlos a desarrollar lo que realmente les apasiona.

Algo importantísimo para tomar en cuenta como organización, es que debemos adoptar la capacidad de aceptar el fracaso como parte sustancial e inevitable en un proceso de adquisición de experiencia y generación de innovaciones; de otra manera, la frustración por no encontrar el éxito en el primer o segundo intento irá menguando la motivación, los recursos invertidos y más aún, eventualmente inhibirá la capacidad generadora de innovación de los miembros involucrados. Esta es una tarea que deberá ser resuelta por el líder de la organización.

### Creatividad para innovar

*La creatividad requiere de creatividad para su generación*, si tomamos en cuenta que la innovación debería ser considerada un proceso social, por ser necesario la colaboración “entre y con los usuarios, así como por la necesidad de formar grupos de diversidad, que en conjunto, al compartir experiencia y talento, son capaces de llegar a soluciones óptimas” entonces podemos deducir que, entre más social sea el proceso de innovación más exitosa será el producto que resulte de que ella.

En la actualidad, las restricciones tradicionales que las organizaciones provocan en sus empleados son inhibitoras de la creatividad; por otro lado el caos en el entorno laboral, lo fuera de lo común y un ambiente relajado, fomenta que la creatividad florezca y se generen innovaciones espontáneamente.



El generador de creatividad o “Manager” encargado de dirigir los esfuerzos de un equipo de innovación, deberá funcionar como un anfitrión en una fiesta; quien deberá ser refinado y riguroso al mismo tiempo que deberá buscar un buen lubricante para facilitar la conversación y permitir que los invitados se mezclen libremente.



Es muy importante controlar quienes son los invitados en el grupo de innovación (la fiesta), que aunque distintos todos deberá incluir a personas que contribuyan a que la fiesta sea única, a que esta sea informal pero con temas serios de diversa índole; de esta manera podrán explorarse ideas que de otra forma no serían tocadas. Seguramente en determinado momento nos encontraremos con pláticas acaloradas e impulsivas, pero lejos de detenerlas, es necesario llevarlas a cabo, aterrizarlas y llevarlas hasta el punto en donde puedan ser resueltas las diferencias y se encuentren soluciones; este tipo de conversaciones generalmente nos llevaran a estimular ideas grandiosas.

Finalmente siempre será conveniente medir el resultado de las ideas y la reacción de los usuarios ante ellas; si una idea deja de tener usuarios, entonces esta tiene problemas que deberán ser resueltos.

### Como innovar desde el usuario

Seguramente muchos de nosotros hemos escuchado el termino “Empowerment” “que se puede traducir como: el darle poder a una persona para que resuelva las cosas por si sola”.

Al momento en que una organización decide otorgar el “empowerment” a sus usuarios y les da acceso a resolver las restricciones que se tienen al usar un producto o un servicio, entonces es cuando el usuario se convierte en una fuente inagotable de diseño y desarrollo para mejorar e innovar el producto o servicio el cual esta utilizando, los usuarios participativos son capaces de hacer el trabajo gratuitamente y perciben restricciones y problemas que usualmente la misma organización no detecta con facilidad. Adicionalmente el darle la oportunidad a un usuario de personalizar un producto o un servicio, es un valor agregado que el cliente apreciara como propio, incrementando la lealtad y el valor percibido.

Sin embargo no hay que dejarles toda la responsabilidad a nuestros usuarios, es importante que la misma organización haga uso de sus productos y/o servicios, de esta manera podremos captar la sensibilidad como usuarios y podremos estar anticipando las áreas de oportunidad que el producto o servicio pueda tener para ser innovado.



## La cereza del pastel

La receta no podría estar terminada si no especificamos los ingredientes principales del sistema que aquí se sugiere; ya que por sí solo, un sistema de innovación no es autosuficiente, no es automático, y no es autosustentable. Este requiere contar con Gente de extraordinario nivel intelectual y profesional que lo opere, que lo ponga en práctica y que lo mantenga; teniendo la capacidad para estratégicamente identificar y analizar la dirección de la industria, sus tendencias y necesidades; creando una visión que ordene hacia donde, que y como se podrán alcanzar las metas en el futuro; visualizando un Road Map estratégico que sirva como guía de acceso al futuro; sintonizando las capacidades del negocio, la transformación industrial, la capacidad del país en donde se compite y las tendencias mundiales.

(El establecer un Road Map, se deberá entender, como uno de los principios fundamentales de la administración, que ayudará a evitar la pérdida de tiempo, dinero y recursos al enlazar la “Visión” con la “La Planeación”, teniendo presente que si fallamos en planear, lo mas seguro es que planeamos para fallar.)

Lo más importante en un sistema de Innovación es el poder contar con un líder, capaz de establecer una visión y comunicarla a su equipo, a su organización y al ecosistema en el cual se desenvuelve, teniendo el talento, inteligencia, tenacidad, pasión y capacidad emocional para lidiar e interactuar a todos los niveles, actuando como facilitador y abogado en favor de la innovación con el único fin de recorrer y traspasar la burocracia natural de una organización hasta poder llegar al mercado (entiéndase mercado: como el usuario final).



Este líder deberá tener la capacidad de ser agente de cambio e influenciar para que las innovaciones sucedan; debe tener la capacidad de asumir riesgos y formar un equipo incluyente y diverso, con el objetivo de contar con múltiples perspectivas y ver las cosas desde diferentes puntos de vista; debe ser capaz de transformar los procesos tradicionales de Recursos Humanos en procesos innovadores que contemplen la promoción y la



compensación para aquellos que participen en procesos creativos y de innovación; y sobre todo desaparecer las viejas practicas de castigar el fracaso.

El líder deberá establecer la Innovación como parte de una cultura en la organización, y como algo natural bajo un modelo que permita transformar e implementar en procesos lo siguiente:



Repitiendo el ciclo cuantas veces sea necesario.



# MODELO PARA UN SISTEMA DE INNOVACIÓN

