



KPMG EN MEDIOS

KPMG in Peru

Fuente

Semana Económica

Fecha

14/May/2018

The image shows the cover of a magazine issue. At the top, it says "SEMANAeconómica". In the center, there is a large yellow sticky note with the number "10" written on it in purple. Below the sticky note, the title "desafíos de la innovación" is written in a large, purple, serif font. Underneath the title, there is a subtitle in a smaller, gray font: "Talento, cultura, management, tecnología y mindset para el cambio". At the bottom, it says "Auspicado por" and shows the KPMG logo again.

FI: La fórmula innovación

Un camino de obstáculos, ajustes y relevos

La competencia por la innovación pareciera ser una maratón hacia la inconformidad. Pero acaso es más parecida a una carrera de Fórmula 1, en donde la velocidad y la visión del conductor no son suficientes para asegurar el triunfo: hace falta detenerse, ajustar, contar con un equipo competente y una máquina que no sea sólo poderosa, sino que funcione sin contratiempos.

Una encuesta de McKinsey en el 2013 reveló que el 94% de los gerentes estaba insatisfecho con la performance innovadora de su compañía. Tal vez se deba a que la mayoría de ellos reconocía que sin ese ángulo novedoso las empresas no sólo están destinadas al estancamiento o a la extinción. Ahí, en el museo de los gigantes que no se anticiparon al futuro y su nueva competencia, están Kodak, Polaroid y Blockbuster: empresas cuyo auge y caída nos recuerda que lanzar cada año un producto al mercado, tener un flamante laboratorio de investigación, migrar los servicios a un aplicativo móvil u organizar hackathons no son garantías de mantener el liderazgo.

Los innovadores exitosos son los que han encontrado un sistema para identificar problemas que vale la pena resolver, una tecnología capaz de solucionarlos y un modelo de negocio que monetiza esta solución. En Whirlpool, la multinacional de electrodomésticos, existe una definición compartida que reconoce la intersección de estas tres condiciones. Para que allí un producto o servicio se considere innovador “debe ser original y atractivo para el consumidor, crear una ventaja competitiva, ubicarse en un camino de migración a más innovaciones y darle a los consumidores más valor que cualquier otra alternativa en el mercado”. Así lo escribió en un artículo para Harvard Business Review Nancy A. Tenant, la Chief Innovation Officer emérita de Whirlpool. Esta claridad en el propósito es crucial para identificar y priorizar aquellos obstáculos que dificultan la innovación.

Algunas compañías nacionales han sabido afrontar con éxito los retos del proceso de innovación porque entendieron una diferencia crucial: la innovación no implica tener más trabajo, sino hacer un mejor trabajo que antes. Distinto sí, pero a la larga siempre mejor. Y para la innovación es indispensable la apertura: derribar cada uno de los obstáculos que la rodean y construirlo. ■

Se busca innovadores a tiempo completo

¿Cómo se identifica, prepara y potencia el talento que las empresas necesitan para innovar?

El BCP decidió en el 2015 que pondría la innovación al servicio de la experiencia del cliente. La decisión fue el resultado de una reflexión de nueve meses, según Francesca Raffo, gerente central de Transformación del BCP. Podían haber elegido que sus esfuerzos innovadores estuvieran encaminados a abrir nuevos mercados o a exportar el negocio, pero después de una larga deliberación, la estrategia fue concentrarse en innovar en el servicio. Casi de inmediato encontraron uno de los desafíos más importantes en el mercado local: el del talento. "Para nosotros contratar un MBA financiero es facilísimo: yo sé a qué huele, cómo se viste, qué se hace, todo —explica—. Pero encontrar

recursos en innovación al servicio de la experiencia del cliente no fue fácil".

El suyo era un problema particularmente agudo. Un informe de Manpower del 2014 encontró que, después de Japón, Perú era el segundo país con mayor brecha de talento en el mundo: 67% de los empleadores reportaban tener problemas para encontrar talento calificado. De hecho, la IV Encuesta de Gestión de Talento de Semana Económica, publicada el año pasado, encontró que el 21% de las empresas peruanas demora de tres a cuatro meses en contratar mandos medios, y que la mayoría evalúa entre cuatro y seis candidatos antes de llegar a contratar mandos medios y gerentes que reportan al ge-

rente general. El panorama se acentúa si consideramos que el talento con capacidad innovadora es más escaso. Y reconocerlo no es sencillo: "Nosotros no sabíamos identificar a un buen innovador de un no tan buen innovador", dice Raffo.

La importancia del factor humano en un contexto de innovación es de primer orden. Una encuesta de The Economist Intelligence Unit identificó que los tres factores externos más importantes al llevar a cabo una estrategia de innovación son la disponibilidad del talento, el ambiente de negocios y el acceso a personal con flexibilidad en cuanto a las demandas del trabajo. El mismo informe arrojó que los líderes de empresas que buscan



innovar valoran sobre todo las habilidades blandas y la creatividad, la capacidad para colaborar, la habilidad para aprender rápidamente, la resolución de problemas y la motivación interna. Sólo en sexto lugar identificaron un alto nivel de conocimiento técnico, un área de expertise que también está retrasada en el país: "Hay poco entendimiento de las funciones ingenieriles. Las ingenierías son la base, lo más elemental en lo que deberían apoyarse las empresas, no sólo para ser más eficientes, sino también para ser más competitivas, para tener un carácter novedoso, distintivo", sostiene Manuel Sosa especialista en innovación afiliado a ESAN.

Este rezago es transversal

El rezago del talento es transversal y no está limitado sólo a la parte tecnológica

y no está limitado sólo a la parte tecnológica, tal como comprobaron Raffo y sus colegas en el BCP: "Una de las cosas que en el mundo digital se usa mucho es la gente que sabe de user experience, diseñadores de servicios, personas que están mirando el diseño de una experiencia", dice. El ban-

co modificó su estrategia de reclutamiento y empezó a vincularse con comunidades que reunían a los nuevos perfiles que buscaban, y ahora también organizan eventos para atraer talento con habilidades de innovación. Esta es una tendencia mundial: en Whirlpool, la firma de electrodomésticos, el proceso de contratación de los MBA ahora incorpora un ejercicio práctico enfocado en la innovación. Los aspirantes a un puesto participan en una serie de ejercicios, proyectos y entrevistas dentro de la compañía que durante varios días permite evaluar su pensamiento creativo.

José Luis Najarro, socio en KPMG, reconoce que en el Perú existe una gran

guerra por el talento en las empresas y consultoras que se han propuesto innovar: "Nosotros estamos peleando por formarlo. Es nuestro rol: crear soluciones que incentiven a catalizar esa formación de talento", dice. El esfuerzo de las compañías por sortear este desafío preparando a su personal se nota: en el último informe del Índice Global de Innovación, el Perú alcanzó el octavo puesto mundial en la categoría de empresas que ofrecen entrenamiento continuo a sus empleados de tiempo completo. ■

Fuentes: Thomas, Korn, 2008; Latin Strategies for Innovation, en The Economic Intelligence Unit.

The Latin Strategic Countries (LSC) Marpessa Group



El ADN de la innovación es la cultura

Hay empresas que parecen programadas genéticamente para reinventarse. ¿Puede el diseño organizacional ayudar a reproducir ese código?

Citar al gigante 3M como un ejemplo a seguir en cultura innovadora parece un cliché. Una compañía minera fundada en 1902 que hoy vende —entre cientos de otros productos— los post-its de colores que se usan en todo el mundo para repensar los objetivos y las tareas de las empresas es el benchmark de una cultura empresarial empujada por las ideas. En 3M se aplaude el "fracaso bienintencionado" y se destina el 15% del tiempo a experimentar con nuevas formas para resolver problemas.

Pero con frecuencia estas prácticas y políticas de innovación reciben más atención que los principios que las motivan, según algunos expertos. "Hay empresas que están incluso redefiniendo su cultura alrededor de la

innovación, alrededor de las creencias y los comportamientos que promueven la innovación", comenta Rodrigo Isasi, director de Insitum Perú, pero advierte algunos peligros: "Hay casos en donde la innovación se queda en una campaña de endomarketing, de comunicación interna, con letreros en el baño o concursos de ideas, pero al final las ideas no terminan en nada y todo el mundo se frustra. Y eso es peligroso porque genera escepticismo, falta de credibilidad".

Brian Leavy, profesor de administración estratégica en la Dublin City University Business School, identifica cuatro elementos en un clima organizacional favorable a la innovación: poner a las personas y sus ideas al centro de la filosofía de administración; proveer de espa-

cio para crecer, equivocarse y aprender de los errores; crear un sentido fuerte de apertura, comunidad y confianza, y facilitar la movilidad interna del talento.

Estos principios pueden parecer contrarios a algunas características culturales que prevalecen en las empresas peruanas. Dos investigadores (Scott y Chaston, 2013) encuestaron a 239 gerentes de empresas en el Perú y encontraron que las compañías estaban experimentando un declive en la distancia de poder, así como una menor aversión a la incertidumbre, lo cual habla de una tendencia positiva. Así mismo, concluyeron que aquellas empresas comprometidas con la innovación abierta tendrán una mejor performance que el resto.

Sin embargo, uno de los



principales obstáculos para una cultura innovadora es el éxito. Las empresas líderes en su mercado o industria tienden a ser reticentes a los riesgos, la horizontalidad y la incertidumbre. "La innovación suele asociarse a una cultura muy radicalmente innovadora —como 3M— o suele estar relacionada a un fracaso o una quiebra. Inculcar una cultura de innovación a una empresa que actualmente es exitosa es doblemente difícil", dice Francesca Raffo, gerente central de Transformación del BCP. Una vez que existe este convencimiento, empieza el trabajo hacia el interior.

"La organización debe ser más horizontal, sin muchas jerarquías. Si debe haber un responsable del barco, pero no puedes po-

ner distancias en la comunicación", dice José Luis Najarro, socio en KPMG, y menciona que las herramientas de colaboración como Slack y otras que funcionan como redes sociales ayudan a derribar la estructura jerárquica. Y agrega: "La organización tiene que ser diversa, inclusiva, con mujeres, adultos, gente de todo tipo". La diversidad, por otro lado, sólo funciona si la cultura organizacional permite que existan puntos de encuentro entre las diferentes áreas de la empresa: "Una de las fuertes barreras para la innovación es que no tenemos un horizonte claro. Entonces los perfiles más aplicados a la ingeniería y los más orientados a la comercialización no conversan, no se miran: las áreas mismas están sepa-

radas", dice Manuel Sosa, experto en innovación adscrito a ESAN.

Diffundir y promover la innovación, concuerda Najarro, es positivo siempre y cuando no sea un esfuerzo aislado: "No sólo debe ser de una vez al mes, de manera intermitente, sino algo que se fabrique dentro de cada área, para aprender a resolver problemas de manera creativa", dice. Amantha Imber, CEO de la consultora australiana Inventium, advierte que ni los puffs de colores ni las hackatones ni las mesas de ping-pong en la oficina ayudan a aumentar la creatividad en las empresas. Sin embargo, la autora de *The Innovation Formula* recomienda asignar proyectos innovadores que sean demandantes pero adecuados a las habilidades y recursos

de cada persona. "Antes de delegar, pregúntese: '¿quién se sentiría desafiado con este proyecto y tiene la capacidad de estar a la altura del reto?'" dijo Imber a *The Harvard Business Review*.

Imber dice que un cambio fundamental en la cultura implica dejar de esperar 100% de éxito en todas las tareas, pues eso hace a las personas muy adversas al riesgo y "asesina a la innovación". Hacer saber a los colaboradores que un 70% de éxito es aceptable en un nuevo proyecto favorece la toma controlada de riesgos. Para lograr todo esto hay que modificar la cultura. Una tarea que no sucede con un chispazo de inspiración ni un producto innovador: "Lo organizacional es lo más complejo, demora más tiempo", recuerda Rodrigo Isasi, de Insitum.

Paciencia y dedicación para revirar la cultura son inversiones a largo plazo. El clima de innovación de 3M, después de todo, es herencia de William L. McNight, un contador que se convirtió en gerente de la empresa en 1914 y que en 1948 enunció los principios culturales que siguen hoy vigentes: que el crecimiento está en función de la iniciativa individual, la tolerancia al error, y de una administración que no mata la innovación al decirle a todo el mundo cómo hacer su trabajo. ■

Fuentes: Imber, Amantha (2016). *How employees around the globe are getting their right challenge*. *Harvard Business Review*.

Sexti, Gregory, Linda Christian, Ian Doug. *Culture and innovation in Plaza: From a Management Perspective*. *Journal of Global Innovation Policy, Pedagogy, Perspectives and Research*.

Schiff, Matt (2016). *The Three Step Process That Helps Companies Get Creative*. *Fast Company*.



El secreto está en la mente (o casi)

Suena a receta de autoayuda, pero está comprobado científicamente: una mentalidad adecuada es la base de la innovación

El cargo de Rafael Ábreu, director de Innovación y Vivencia PrepaTec del Tecnológico de Monterrey, combina el de un gerente de innovación con el de un gerente de experiencia. Por un lado, tiene a su cargo los proyectos de innovación educativa de dos mil profesores repartidos a lo largo y ancho de México; por el otro, lidera la vivencia estudiantil de los 25 mil alumnos de los colegios (preparatorias) del Tecnológico de Monterrey, así como de cientos de alumnos prospecto. Su trabajo, y todo lo que de él se

desprende —dice—, empieza con un concepto claro: “En primer lugar, hay que distinguir entre una mentalidad fija (*fixed mindset*) y una mentalidad enfocada al crecimiento (*growth mindset*). Un innovador tiene un *growth mindset*, pues se cuestiona constantemente su zona de confort”.

Esta mentalidad de crecimiento no es un aura difusa ni una serie de mantras de pensamiento positivo que de algún modo misterioso atraen a la innovación. Carol Dweck, psicóloga de Stanford, ha destilado una explicación sobre cómo una

mentalidad de crecimiento tiene un impacto profundo en el éxito de las personas, las empresas, las relaciones y la educación. Para Dweck, el *growth mindset* se basa en la convicción de que el potencial de una persona (o una empresa) es desconocido y sólo puede descubrirse con esfuerzo, entrenamiento y pasión. “Las personas que se atreven, que son rebeldes, que cuestionan por qué se hacen las cosas de esa forma, son quienes ayudan a que se piense de manera diferente. Hay que ser un poco rebelde para innovar. A veces estas per-

sonas no vienen, hay que buscarlas. Hay que buscar un perfil de personas resilientes, perseverantes, que tengan curiosidad y que de alguna manera se rebelen al "no", dice José Luis Nájaro, socio de KPMG.

En el plano corporativo, esta mentalidad innovadora se desarrolla invirtiendo con precaución y conciencia: "El mindset de 'soy BCP, soy grande y lo que yo hago el cliente lo compra' es un mindset equivocado para la innovación. El cambio se nota cuando la organización decide arriesgar un poquito aquí, empezar a solucionar un problema y va invirtiendo pedacitos de presupuesto en cosas interesantes, relevantes.

Rodrigo Isasi, de Insitum, cree que hay dos aspectos del mindset que limitan la innovación: el miedo a fallar y la falta de confianza

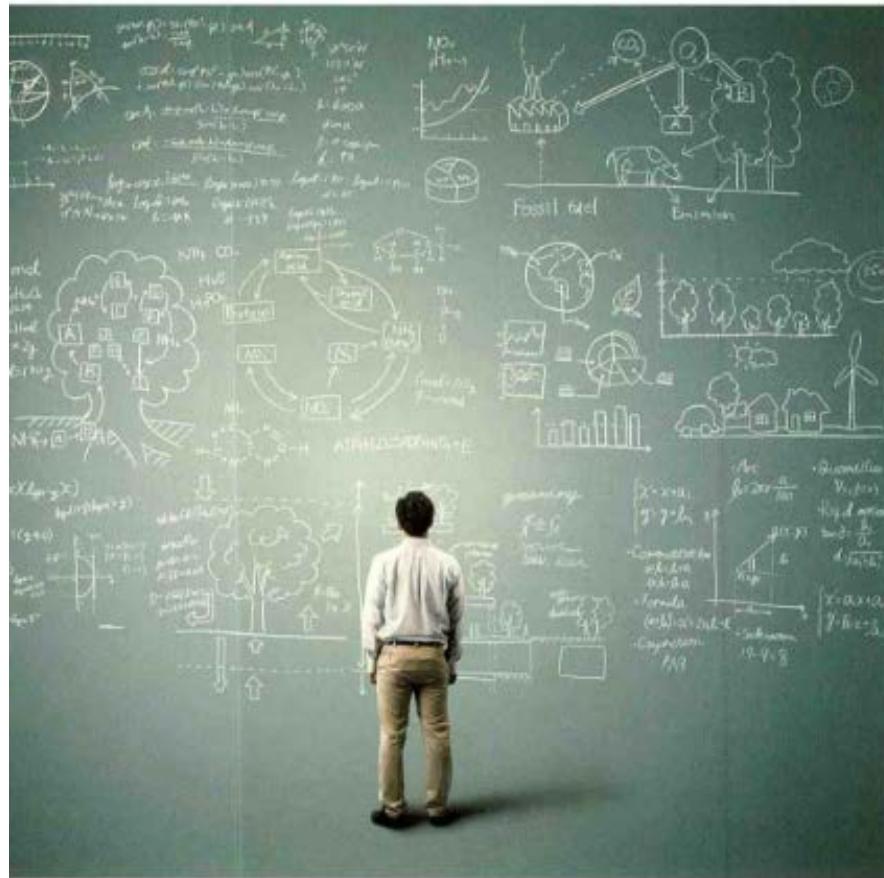
donde se puede aportar valor", dice Francesca Raffo, gerente central de Transformación del BCP.

Rodrigo Isasi, director de Insitum, cree que hay dos aspectos del mindset que limitan la innovación: el miedo a fallar y la falta de confianza. "El miedo a vernos mal, a decir 'fallé, fracasé', es imperdonable. Hay culturas que tienen eso muy marcado. Sobre todo en un país de clase media, emergente, donde se valora mucho la educación y no puedes equivocarte. Lo otro es el tema de la confianza. Para innovar hay que entrar en un entorno de incertidumbre y ambigüedad, y eso exige confiar en la gente con la que estás

trabajando y colaborando y, sobre todo, confiar en uno mismo". Dweck, la especialista de Stanford, cree que la educación es crucial para modificar el mindset.

Ana María Martínez, Chief Operating Officer de Laboratoria, identifica uno de los grandes obstáculos, sino el principal, en el entorno de la tecnología: la obsesión por tener un título universitario. "El mayor obstáculo, no sólo en el Perú, sino en el mundo, es la creencia ciega en un título universitario. Es una creencia que hay que romper. Se ha vendido por tantos años que un título universitario te va a resolver la vida y no es verdad. La meta debería ser tener un trabajo de calidad, que te dé felicidad. La obsesión por los títulos universitarios ha hecho que para satisfacer esa obsesión o para alimentarla proliferen universidades e institutos de mala calidad en todas partes del mundo", dice Martínez.

El carácter innovador de Laboratoria reside precisamente en encontrar alternativas para desarrollar el potencial de sus alumnas fuera del esquema tradicional. La gran mayoría de estudiantes de Laboratoria ha tenido experiencia universitaria: un 30% tiene universidad completa, pero de mala calidad, y otro 30% tiene universidad incompleta, pues son alumnas que se decepcionaron en el camino y se retiraron. ■



Fuentes: Blachman, Dierckx (1992).
The Art of Innovation Mindset.
The Journal for Quality and Participation
Cincinatti, Vol. 25, No. 6.

Un ecosistema fértil y creativo para crecer

Desatar todo el potencial creador y revolucionario de la innovación exige derribar los muros de laboratorios, ministerios y salas de directorio para colaborar con aliados poco comunes y compartir los beneficios crecientes

En el principio fue el departamento de investigación y desarrollo, esa área insular donde vivían los cerebros que creaban fórmulas secretísimas y patentes exclusivas que nos harían los líderes del mercado. Después vinieron los laboratorios de innovación, lugares poblados de extraterrestres en zapatillas que llenaban las paredes de post-its y comían pizza en la oficina, y convencieron a los gerentes de que los espacios sin paredes donde uno podía quitarse la corbata y armar Legos eran un modo de enfrentar la competencia del siglo XXI. Y vieron los gerentes que eso era bueno, pero no suficiente. Entonces vino algo realmente revolucionario: la era de

la colaboración abierta porque la innovación duradera y estructural no sobrevive sólo de puertas adentro. ¿Y si compartimos nuestros planes de negocio con la competencia? ¿Y si nos aliamos con el Estado? ¿Y si apostamos por las startups? ¿Y si contratamos expertos extranjeros por plazos brevísimos?

Todas estas soluciones existen bajo el paraguas de la innovación abierta, las redes de valor, las organizaciones hipervinculadas y el liderazgo de plataforma, y no son otra cosa que derribar los obstáculos estructurales que impiden innovar. "Hay que romper barreras para que el centro de innovación se integre con el resto del core business y a la vez rom-

per la barrera de empresa a empresa. Nos dimos cuenta de que sin colaboración no podríamos progresar o estábamos progresando muy lentamente", dice Ivette Johnson, gerente general de Shift.pe, una ONG que tiene puentes entre empresas y organizaciones que buscan un ecosistema más favorable para la innovación. "Somos una fibra que conecta a las empresas asociadas y facilita los procesos de innovación en el Perú", agrega Johnson.

La necesidad de mejorar las condiciones del ambiente son palpables. Un ejemplo clásico de los riesgos de no hacerlo es el de los televisores en HD, una innovación que estaba lista desde los años noventa, pero que, sin

infraestructura de datos, de transmisión de señal y de estándares de difusión, fue imposible de aprovechar hasta la segunda década de este siglo. "Los productores de las consolas estaban en la posición de quien ofrece un Ferrari a un mundo sin gasolina o carreteras; una proeza admirable de ingeniería, pero que no crea valor para los clientes", escribe Ron Adner, profesor de estrategia en la Escuela de Negocios de Dartmouth College.

Un gran desafío es la falta de información del mercado, como se han dado cuenta algunas empresas innovadoras. "A nivel macro se sabe que el rubro tecnológico está creciendo, que se necesitan más empleados en tec-

nología, pero no sabemos cuántos empleados específicamente hay en el perfil que formamos. Se dice que en los próximos diez años el rubro tecnológico va a ofrecer más empleos que otros rubros. Pero en las ciudades que opera Laboratoria, ¿cuándo se van a abrir esas plazas? ¿En qué empresas? ¿En qué perfil del rubro tecnológico?", se pregunta Ana María Martínez, COO de Laboratoria.

Manuel Sosa, experto en innovación adscrito a ESAN, concuerda que en el Perú el acceso a la información es aún relativamente privilegiado: "Hay un montón de información [pública] muy interesante, pero está 'en chino': son informes larguísimos poco orientados a brindar información útil y aplicable". El costo del saber es alto —agrega—, porque sólo los empresarios con más recursos o una red de contactos pueden acceder a data significativa para la innovación.

Y esta incertidumbre no la enfrentan sólo los pequeños empresarios. Francesca Raffo, gerente central de Transformación del BCP, dice que aunque su énfasis mayor está en servir a los clientes conocidos, "al querer realmente innovar, destacar y estar al servicio de la población empiezas a ampliar tu mercado y tu visita: ahí también está el reto de conocer a una parte de la población que no está bancarizada todavía". Un reto que, de superarse, implicaría un diferencial importante frente a su competencia.

Para Sosa, los mayores logros en materia de innovación vienen del lado de las empresas: "La rueda gira más por el lado organiza-

cional. Por el entorno hay esfuerzos, pero falta el componente de pisar tierra", agrega, y subraya en la necesidad de tender puentes entre distintas disciplinas. Y Eliana Barrantes, gerente senior de Consultoría de KPMG, indica que hace falta atreverse a intentar la innovación abierta y vincularse con otros actores: "Comenzamos solamente entre los conocidos, pero debemos ir más allá, aliarnos a esos emprendedores que son chiquitos, pero ya han experimentado soluciones, lo han hecho bien y pueden ofrecer garantías, y con ello desarrollar soluciones atractivas para el negocio".

Los expertos coinciden en que el dinamismo de los últimos veinte años en la economía peruana es favorable para el ecosistema: hay más startups, más inversionistas ángeles y más talento que retorna cargado de conocimiento dispuesto a compartirlo y colaborar para

acelerar la innovación. Sin embargo, luego de analizar métricas recientes, Jean Pierre Seclén y Fátima Ponce, investigadores de la PUCP, sostienen: "El ecosistema de innovación en el Perú aún sigue desarticulado. Muestra de ello es que las relaciones de colaboración para innovar entre universidad-empresa-Estado siguen siendo débiles".

También observan que, en los indicadores que rankean los vínculos para la innovación, el Perú ha caído del puesto 48 en el 2011 al 97 en el 2016. En el caso de los indicadores del World Economic Forum, Seclén y Ponce subrayan que, entre el 2010 y el 2015, el país ha caído en el ranking en al menos cuatro puestos —y en ocasiones en hasta 27 puestos— en los rubros de capacidad de innovación, calidad de instituciones de investigación científica, gasto empresarial en I+D, colaboración

universidad-empresa en I+D, compras públicas de producción de alta tecnología y disponibilidad de científicos e ingenieros.

Michael Schrage, investigador del MIT y autor de *The Innovator's Hypothesis*, aclara que en esta metáfora biológica —la del ecosistema innovador— hay que distinguir entre la simbiosis y el parasitismo para vencer la desconfianza: "El peruano exhibe una falta de confianza crítica en los ámbitos de la colaboración y la innovación", dice Ivette Johnsson, de Shift.pe, y agrega que uno de los mayores logros de la red de socios de su organización ha sido romper dicha falta de confianza para colaborar. ■

Fuentes: Adher, Bain Group; McKinsey & Company Strategy and Innovation Ecosystem; Harvard Business Review

Seclén, Jean Pierre y Ponce, Eliana (2016). "Innovación en el Perú: Una reflexión a partir de indicadores empíricos". Revista de Ciencias de la Gestión N° 2.

Schrage, Michael (2014). *How Innovation Ecosystems Run Out of Ideas and What to Do About It*. Harvard Business Review.



Sin miedo a fallar

Equivocarse es un paso necesario en un proceso saludable de innovación. ¿Cómo asegurarse de que no nos mande a la bancarrota?

Las cámaras digitales que hoy llevamos en el bolsillo no son una innovación de las empresas de teléfonos celulares. Steve Sasson, un ingeniero eléctrico estadounidense, presentó el invento a sus jefes en 1975. A ellos no les convenció el aparato, pero lo dejaron seguir trabajando en el laboratorio. Catorce años después, Sasson volvió a mostrarles un prototipo capaz de comprimir imágenes en pequeñas tarjetas de memoria. Otra vez la empresa para la que trabajaba volvió a archivar el proyecto: no querían canibalizar las ventas de su negocio principal. Hoy, Kodak es un ejemplo típico de lo que sucede con una compañía que no quiere arriesgar su posición presente —líder en el mercado

de la fotografía análoga— en favor de un negocio más lucrativo en el futuro.

La aversión al riesgo es un mecanismo de supervivencia. Sobre todo en un país como el Perú: "En un entorno como el que hemos vivido, de incertidumbre, crisis política, dependencia de los precios internacionales de los metales, en el empresariado peruano se valora la previsibilidad", dice Rodrigo Isasi, director de Insitum. Pero para innovar hay que remar en contra de la corriente de recompensas de una empresa tradicional, donde "todos los incentivos están basados en la previsibilidad", agrega Isasi. "Cuando uno está innovando pasa todo lo contrario. Cuando estás buscando innovar algo no pue-

des dar previsibilidad. No puedes anticipar si tendrás o no éxito. Navegas en cierta incertidumbre". ¿Cómo convencer a los gerentes y mandos medios de que vale la pena arriesgar sus bonos y una parte de su salario?

Eliana Barrantes, gerente senior de Consultoría de KPMG, sugiere que una primera parte de la respuesta implica no buscar las grandes soluciones innovadoras que demoran entre uno y dos años en rendir frutos: "Hay que partir del conocimiento del problema, con pequeños experimentos que lo resuelvan. Al hacer frente a esos experimentos debemos reconocer que vamos a fallar, pero debemos hacerlo muy rápido para darle vuelta al asunto y seguir. La capacidad de



resolver los errores rápidamente es fundamental para el desarrollo de la innovación", dice.

Esta capacidad de sobreponerse al fracaso es el factor resiliencia y —al momento de apostar por un negocio nuevo— los inversionistas ángel lo valoran a menudo más que una sola idea ganadora. Cada vez más las gerencias de talento y recursos humanos también toman nota de la capacidad del personal para enfrentar exitosamente la adversidad: una hoja de vida que refleje también algunos reveses o adversidades empieza a ser atractiva para ciertos puestos asociados a la creatividad.

Eddie Morris, director de la Maestría en Dirección

de Tecnologías de Información en ESAN, explica que si bien las empresas han entendido que la tolerancia al error es clave en la innovación, el Perú tiene un largo camino que recorrer en ese sentido: "Aquí castigamos los errores. En otros países mientras más has fallado más valioso eres". De este modo, una pregunta clave antes de evaluar una propuesta de mejora debería ser: ¿cuántos prototipos se descartaron antes? "Nadie debería tenerle miedo a equivocarse y a corregir", agrega Morris, y reflexiona que para vencer este obstáculo hay que empezar en casa y en los colegios: "Si a un niño le mandas a hacer una tarea, y lo hace y le sale mal, no siempre habría que reñirlo. Es un tema cultu-

ral. Se promueve mucho la innovación, pero casi nadie dice 'innova y equivócate'", agrega.

Pero para no desperdiciar el talento, el tiempo y los recursos, tanto el riesgo como el error deben estar delimitados por tres fronteras claras. La primera de ellas tiene que ver con el capital que se destina a la experimentación: "Un presupuesto de innovación pre-destina ciertos recursos financieros para la adaptación de la estrategia", escribe Molly St. Louis, consultora creativa y experta en transformación digital en Ad Week. Pero el impacto de este presupuesto también es psicológico: "Mentalmente nos permite pensar con agilidad. Cuanto más la compañía se posicio-

na [financieramente] para innovar, los cambios son bienvenidos. Esto es una ventaja competitiva para pensar a futuro", dice.

El segundo de los límites al riesgo pasa por la transparencia, uno de los pilares de las empresas innovadoras. La transparencia respecto a los riesgos y las recompensas reduce el miedo dentro de la organización y mitiga las preocupaciones de los gerentes en cuanto a su evaluación de desempeño. De cara al mercado, es crucial que los consumidores estén al tanto de los esfuerzos de experimentación y las iteraciones de un producto o servicio.

La tercera de estas fronteras imprescindibles frente al error —una forma de contenerlo— es tener alternativas: "Hay que tener siempre un plan B, C, D cada vez que iteramos para darle la vuelta a la situación", dice Eliana Barrantes, de KPMG. E insiste en que en el proceso de experimentación e innovación debe existir transparencia frente a los clientes para no arriesgar el prestigio de la empresa. "El cliente lo debe saber, pero también debe saber que podemos administrar los riesgos y que tenemos una alternativa —explica—. Hay quienes dicen que no debe haber un plan B. Yo creo que sí, que debemos apostar por el plan A, pero también saber que en la innovación existe la posibilidad de fallar. La idea es que esta posibilidad sea menor. Hay que asumirlo, abrazar la falla, responder rápido y levantarse". ■

Foto: Rong Jie/China Photo
Transparencia y alternativas. *Journal of Accounting and Economics*



La democratización de las ideas

¿Qué significa de verdad trabajar en equipo y por qué es fundamental para innovar con éxito?

Lo hemos escuchado hasta la saciedad, se han dedicado libros, estudios, artículos de opinión, reportajes de televisión y hasta memes de Buzzfeed a ilustrarlo: los millennials son distintos, necesitan trabajar en ambientes más horizontales, la antigua jerarquía vertical con roles perfecta y rigidamente diferenciados que mandaba en las oficinas no sirve para esta nueva generación.

Sin embargo, parece ser que no se trata de una cuestión generacional, ni mucho menos de un capricho juvenil. No es que los millennials sean así y el mundo a su alrededor deba acomodarse a ellos, sino que los retos a los que se enfrenta la empresa

moderna supone requerimientos distintos. Como señala el viejo adagio, mal atribuido a Albert Einstein: "Locura es hacer lo mismo una y otra vez esperando obtener resultados distintos", para innovar hay que pensar distinto. Y eso pasa por cambiar incluso los viejos puestos y sus obligaciones. Así que la flexibilización de las estructuras organizacionales no es sólo una moda pasajera destinada a atraer talento joven. En todo el mundo las empresas sí están cambiando y lo hacen porque la creatividad y la innovación necesarias para competir en el mercado actual —y del futuro— así lo requieren.

Según The 2017 Deloitte Mi-

llennial Survey, un 68% de los millennials declara que sus empleadores han adoptado "roles flexibles" para sus puestos de trabajo. Lo que se traduce en que los trabajadores "eligen, dentro de ciertas pautas, lo que hacen como parte de sus obligaciones". Como consecuencia, explica Herman Marin, cofundador y Chief Design Officer de Laboratoria, tenemos trabajadores mejor preparados para "trabajar en equipos diversos y multidisciplinarios".

Esa capacidad para trabajar en equipo o colaborar es, según una encuesta de The Economist Intelligence Unit, la habilidad más importante para innovar de manera exitosa. La colaboración

implica, entre otras cosas, reconocer y aprovechar las diferencias, la empatía y la capacidad de adaptación. Lo explica Eliana Barrantes, gerente senior de Consultoría de KPMG: "Nuestra sociedad tiene muchas restricciones y al que habla distinto, al que piensa distinto, lo descalificamos rápidamente, no lo dejamos ni exponer. Abrazar la diversidad es un plus importantísimo, sobre todo en la primera etapa del proceso de innovación, en donde se identifica el problema y se hace brainstorm de soluciones. No hay estrellas solitarias. Los mayores casos de éxito son los de trabajos que se desarrollaron en conjunto".

En el Perú queda camino por recorrer en este campo. Aún sobrevive la rigidez de las viejas estructuras y cierto egoísmo o competencia mal entendida al interior de las organizaciones que dificultan el trabajo en equipo. Así lo define Héctor Borreguero, jefe de Desarrollo de Soluciones y Transformación Digital del BBVA: "Muy al interno de las organizaciones a los distintos líderes les está costando entender o aceptar que las ideas pueden surgir de terceros, ya sea de sus equipos o de un ecosistema fintech, de un esquema de colaboración abierta. En el Perú todavía se suele ser muy personalista con la idea 'quién la tuvo, de dónde surgió', una suerte de copyright interno que empantana la innovación en lugar de facilitarla. La implementación de metodologías ágiles es un gran aliado para derribar este obstáculo. Borreguero ofrece una cifra sobre sus avan-



ces en este sentido: "en el BBVA Continental, al final de 2015 contábamos con 10 equipos ágiles y a inicios del 2018 hemos pasado a 45".

Pero las metodologías ágiles no son la solución si persiste el personalismo. Y su verdadera raíz es la falta de confianza, que sigue primando en muchas empresas y dificulta la necesaria democratización de las ideas. Ivette Johnson, gerente general de Shift, la red de instituciones y personas que trabaja de forma colaborativa para fomentar la innovación, habla de cómo incluso en las empresas que crearon laboratorios de innovación no siempre se sabe bien cómo integrarlos: "Se sentía que

esa gente dentro del centro de innovación eran unos aliens dentro de la empresa, que hacían algo que no se entiende bien, que no se sabía bien cómo iba a funcionar, cuánto iba a generar en términos de valor". Pero en su experiencia trabajando con distintas empresas locales, esa barrera de falta de confianza empieza, por fin, a resquebrajarse.

La jefa del Área de Innovación y Transformación de la UPC, Clery Luz Neyra, explica cómo hasta hace poco en las empresas existía aún "este afán de manejar desde el control, la gestión, el monitoreo de las personas. Yo le defino un objetivo estratégico a las personas y sus tareas". Esa mirada errónea —según Neyra—

ha cambiado incluso ya desde la educación, donde se están formando personas "con pensamiento crítico, que no tengan miedo de dar su opinión, de equivocarse, y que desarrollen la innovación". El reto para Neyra es cambiar la mentalidad "para poder aceptar la colaboración de los pares y los clientes, y asegurar que nosotros como empresa estamos preparados para asumir esa colaboración, la cual implica personas, tecnología y procesos". ■

Fuentes: The Economic Intelligence Unit (Google); Talent Strategies for Innovation

Mario Hernández (mehj), ELADW, atrito del impacto de Lathocanaria

Diagrama (pág. 2): Deloitte-Material Savvy

Innovar no puede ser un accidente feliz

Las compañías más innovadoras entienden que la creatividad y la genialidad no son chispazos que surgen en un concurso de ideas, sino hábitos que cuesta trabajo —y merece la pena— cultivar

Todavía hoy, cuando se escucha la palabra innovación para muchos esta trae ecos de ideas geniales, chispazos creativos u ocurrencias salvadoras. A ello ha contribuido el mito del garaje —que el mismo Steve Wozniak, cofundador de Apple, ha echado por tierra— y otras leyendas del mundo startup que hacen recaer el peso de la innovación en el ingenio o el accidente feliz, y dejan de lado la cultura y la organización necesarias para idear y poner en marcha ideas nuevas.

El ingenio y la innovación pueden sonar similares en nuestra cabeza, pero mientras el primero es hijo de la espontaneidad y el

instinto de supervivencia, y suele apagarse rápidamente luego de habernos deslumbrado con su brillo; la segunda debe ser fruto de una reflexión constante y una estructura empresarial que apoye y encauce la creatividad. La innovación, en una empresa exitosa, debe darse de forma sostenida y sostenible.

Para ello, explica en una famosa cita Eric Schmidt, Executive Chairman de Google, "debe crearse un ambiente en el que lo habitual es preguntarse por qué son y por qué se hacen las cosas de cierta manera; donde uno debe plantearse si se pueden hacer de otra forma y mirar fuera de su propio campo en busca de ideas".

Para entender la sistematización de la innovación, dice Eliana Barrantes, gerente senior de Consultoría de KPMG, hay que entender que la innovación exitosa tiene dos grandes fases. La primera es una fase de pensamiento creativo y divergencia, donde hay que involucrar a distintos actores y jugar para reconocer y entender las áreas de mejora o innovación. "Luego hay un momento importante en que esta dispersión se convierte en convergencia", explica. Es entonces cuando la innovación es más duradera: "Esa etapa es la más dura, porque es donde comienzan a aparecer las restricciones, los tiempos, los plazos, las



limitantes, el contexto y la parte legal. Y nos desanimamos fácilmente". Para pasar de una a otra hace falta, por supuesto, disciplina. "Pensamiento creativo nos sobra. Sin embargo, falta la disciplina, la ejecución, la documentación y la investigación. Ver las APIs, los inputs, los outputs y comenzar a describir y detallar en el formato que el challenge lo pide", dice Barrantes.

Esa disciplina y ejecución son un asunto organizacional. ¿Quién lidera la innovación? ¿Cómo se logra avanzar en un proceso en el que a ratos parece que se pierde el rumbo? ¿Cuál es el incentivo para perseverar?

En palabras de Rodrigo Isasi, director de Insitum, ese reto recuerda a "enseñar a pescar en lugar de darles el pescado", a pensar en el mañana. El cambio organizacional tiene que ser profundo porque —dice Isasi— "las empresas están todavía diseñadas para ejecutar y explotar lo que se dice el negocio de hoy, no están diseñadas para crear el negocio futuro o para ir explorando cuál podría ser el negocio futuro. Por naturaleza lo que vas hacer es que vas a filtrar cualquier cosa que no sea factible o viable a priori. Si no lo es, no pasa".

Pero eso es precisamente innovar, encontrar soluciones a problemas que

no sabías que tenías todavía. Y la organización debe asumirlo así y alinear los incentivos de sus colaboradores para crear un ambiente que beneficia pensar y ejecutar ideas para el mañana.

Para ello, explica, Clery Luz Neyra, jefa del Área de Innovación y Transformación de la UPC, hay que entender que la transformación de las empresas "es un asunto más estratégico que táctico", lo que implica, sobre todo, "ser tolerante al error, trabajar la cultura, la gestión de cambio, tener gente multidisciplinaria, que te haga sentir que realmente estás re-aprendiendo cosas y trabajar con metodologías distintas, ágiles,

que ayudan a saber por qué te equivocaste y te ayudan y vuelves al ciclo correcto". Esta última reflexión es la clave para ir de la innovación a nivel de marketing o de patentes, o de vender una nueva app a convertirse en una organización que aprende y sabe innovar. El cambio necesario es orgánico y pasa por "desde cómo gestionamos el conocimiento". La organización, continúa Neyra, debe asumir y partir por entender que "la innovación es un proceso desestructurado pero a la vez ordenado". Esto pasa por quitarse el sastre para jugar y pensar, pero también para examinar los aciertos y los errores y volver a empezar. ■



GUIAR EN TIEMPOS REVUELTOS

¿Por qué los líderes de hoy no son los que tienen la solución, sino los que triunfan cuando están dispuestos a equivocarse junto con sus equipos?

Cuando Héctor Borreguero, head of Solutions Development & Digital Transformation del BBVA, habla de innovación, habla primero de equipos. Antes siquiera de mencionar las palabras digitalización o exemplificar los logros del banco con tecnología o aplicativos, Borreguero insiste en que la primera barrera que se interpone entre la innovación y las empresas es el comportamiento de sus líderes, es decir, los responsables de esos equipos. Son esos líderes los que deben dar las pautas y el ejemplo "para que los equipos se integren y tengan autonomía de crear, de buscar su inspiración, no sólo para lograr

el objetivo del banco, sino para cubrir la necesidad del cliente". Son esos líderes los que deben primero abrazar la democratización de las ideas e interiorizar los beneficios de la colaboración.

Ese ejercicio implica necesariamente bajar del pedestal. Omar Hidalgo Montero, gerente de Innovación de VisaNet Perú, lo explica así: "Primero es necesario tener un acto de humildad al identificar que debemos cambiar algunas cosas, a pesar de que durante mucho tiempo funcionaron muy bien". Hidalgo dice que, una vez que midieron la madurez digital de su organización —que también forma parte de la comunidad de innovación Shift.pe—,

alinearon los objetivos a su nueva estrategia. Y aunque reconoce que son múltiples los beneficios de tener una cultura más ágil, de crear soluciones para nuevas poblaciones y de crear una startup promovida por el intraemprendimiento, las dificultades del camino no se han sorteado gracias al liderazgo: "Ha sido vital contar con el compromiso al más alto nivel y con la inclusión de los objetivos de innovación como temas estratégicos. Hoy seguimos aprendiendo de este proceso, pero vemos ya resultados que nos dan más energía para continuar".

Vijay Govindarajan, primer Chief Innovation Consultant de General Electric, afirma que las innovaciones radicales son imposibles sin un líder comprometido. Según él también experto en innovación en la Universidad de Dartmouth,

La primera barrera que se interpone entre la innovación y las empresas es el comportamiento de sus líderes

en esos casos "la estrategia es difusa y las métricas tradicionales no pueden aplicarse en las etapas iniciales del proceso porque para aquello que es realmente nuevo no existe benchmark ni marcos de referencia". Por ello, sólo puede funcionar "cuando la persona que puede aprobar los grandes

gastos visiblemente apoya y participa en el trabajo y protege al equipo", agrega Govindarajan.

Con frecuencia los equipos encargados de desarrollar soluciones innovadoras encuentran trabas burocráticas, legales o financieras. Es crucial entonces que la gerencia general esté lista y dispuesta para contrarrestar esta pérdida de agilidad y de motivación. De hecho una encuesta global de McKinsey a 600 ejecutivos, profesionales y gerentes encontró que, al medir la *performance* innovadora, el liderazgo era uno de los predictores más potentes de éxito. Según el informe, "los que describían a su propia organización como más innovadora que otras en su industria también calificaron las capacidades de su liderazgo como 'fuertes' y 'muy fuertes', mientras que aquellos que creían

que la capacidad de su organización para innovar estaba por debajo del promedio también calificaron peor a su liderazgo".

¿Pero en qué se diferencia un líder tradicional de uno abocado a la innovación? Rodrigo Isasi, director de Insitum, lo explica de esta forma: "Un buen gestor es aquel que puede darle tranquilidad a sus inversionistas y darle visibilidad a la organización respecto a lo que se está trabajando y a lo que va a ocurrir. En la innovación es todo lo contrario a eso". ■

Fuentes: Capozzi, Matia; Chen, Venessa; De Jong, Mart; y Reits, Erik A. (2015) *Moving the Innovation Imperative: How Large Companies Can Guard the Attack*. McKinsey on Marketing and Sales.

Bart, Joern; Capozzi, Matia y Davidean, Jonathan (2016) *Leadership and Innovation*. McKinsey Quarterly.





¿Y por qué no? El atrevimiento de pensar en grande

Una mentalidad orientada al cambio no es suficiente; hay que dimensionar las metas a gran escala

Cuando Gastón Acurio habla sobre algún aspecto de la gastronomía peruana, no tarda mucho en situar a la papa, a la parihuela o al pescador en un escenario más grande. Esa ha sido su verdadera innovación: ubicar a la gastronomía peruana en un escenario global como estandarte de la marca país. Por ello, si bien su éxito personal puede medirse en puntos de popularidad o en el número de restaurantes que tiene, su influencia está en realidad en los millones de dólares que la industria gastronómica genera en alianza con las industrias turística o agroimportadora.

Gastón Acurio y los cocineros que junto a él han construido el prestigio internacional de la cocina pe-

ruana no solo pensaron diferente como quería Steve Jobs en esa vieja publicidad de Apple (*Think Different*, 1997), sino que han pensado siempre en grande. Porque es así como se debe innovar.

Rodrigo Isasi, director de Insitum, pone otro ejemplo peruano: el de una empresa joven que quiere revolucionar el mundo de los wearables para niños: Anda Watch. "Han lanzado un smartwatch. Uno podría pensar cómo un producto así sale del Perú, pero ¿por qué no?". Anda Watch ya está en el mercado y viene siendo distribuido por una de las principales empresas de telefonía del país.

Es *por qué no* de Isasi es la frase idónea para traducir el espíritu de atrevimiento que debe caracterizar a la

innovación. Pero incluso el atrevimiento necesita combustible. Lo explica María Katia Filomeno, VP de Innovación y Estrategia de APOYO Comunicación, "al innovar trabajamos en proyectos que apunten a ser quick wins y generen la energía para continuar con proyectos más ambiciosos". Esos quick wins o victorias pequeñas son la gasolina y la validación que, muchas veces, se necesita cuando se está cambiando la cultura al interior de una empresa. Es una manera de ganar adeptos y demostrar el impacto de pensar distinto, así como un entrenamiento para emprender retos de mayor envergadura.

Pensar en grande puede sonar etéreo, un esfuerzo inasible difícil de traducir a las hojas de Excel y los resultados financieros. Pero no tiene que ser así. Un reporte de McKinsey señala que "cuantificar una 'meta de innovación para el crecimiento' y convertirla en parte expresa de los futuros planes estratégicos ayuda a solidificar la importancia y accountability de la innovación. La meta debe ser suficientemente grande para obligar a los gerentes a invertir en la innovación en su plan de negocios. Si son capaces de alcanzar los objetivos usando tácticas menos arriesgadas e innovadoras, la experiencia sugiere que así lo harán".

El informe pone el ejemplo de Lantmännen, una cooperativa agropecuaria nórdica que buscaba aumentar seis puntos porcentuales de crecimiento en su

negocio principal y dos puntos porcentuales en sus nuevos emprendimientos. Para impulsar proyectos de innovación, esos objetivos pasaron a cada unidad de negocio y, luego, a cada grupo de producto. Los responsables debían mostrar cómo iban a contribuir a alcanzar las metas de crecimiento en sus categorías y mercados. Al finalizar, Lantmännen excedió su meta de crecimiento, gracias al impulso de varios lanzamientos exitosos.

El futurólogo Chunka Mui, autor de *Unleashing*

the Killer App, explica que pensar en grande implica considerar todos los futuros posibles. Los innovadores exitosos comprenden el contexto de la tecnología emergente y desafian a sus propias creencias: "No son demasiado orgullosos para explorar sus escenarios apocalípticos ni para imaginar cómo los nuevos desarrollos podrían sacarlos del negocio". Y no se conforman con la innovación incremental, esa que ofrece productos o servicios más veloces o baratos,

sino que "están dispuestos a empezar en blanco" y se atreven a imaginar productos realmente nuevos que cambian las reglas de toda una industria. Mui dice que los perdedores de la innovación son menos ambiciosos y solo alcanzan a imaginar el futuro como una versión ligeramente distinta de su presente. ■

Fuentes: Mui, Charka (2011). *Don't Be a Small Player. Just Forget It*. McKinsey Quarterly.

Oy Arje, Marc, Nathalie Marzorri y Eric Heath (2009). *The Eight Essential of Innovation*. McKinsey Quarterly.



Tarea de todos

Acelerar y mantener la innovación demanda un compromiso público que involucra no sólo ampliar la financiación, sino también crear un ambiente propicio más allá de la regulación

Los grandes mitos ensombrecen la discusión sobre el sector público y la innovación. Por un lado, la idea de que el Estado —burocrático, ineficiente y averso al riesgo— va siempre retrasado en este aspecto y, por el otro, que su rol de financista es insuficiente. En el caso particular del sector público en el Perú, expertos de distintas áreas consultados para este informe identifican como barreras a la innovación el centralismo, los fondos públicos, la regulación excesiva y el acceso a la información.

Pero no todo son malas noticias. Jorrit de Jong, experto en innovación del sector público y profesor de la Escuela Kennedy de

Gobierno en Harvard, sugiere que, en un país democrático, la burocracia y la regulación reflejan valores como la eficiencia, la estabilidad, la transparencia y la efectividad, los cuales son favorables a un clima de creación y creatividad. En el Perú, además, con una perspectiva de prosperidad económica, el panorama es fértil. Eliana Barrantes, gerente senior de Consultoría de KPMG considera que "al haber más recursos fácilmente se puede dinamizar la innovación. Y creo que las instituciones pueden ofrecer garantías a los emprendedores y generar ecosistemas para enfrentar los desafíos que tienen las empresas". Clery Luz Neyra, directora de Inteligencia

e Innovación Digital de la UPC está de acuerdo: "tenemos un buen entorno de emprendimiento, estamos generando emprendedores en muchas aceleradoras e incubadoras que le dan frescura y generan estas dinámicas de innovación".

José Luis Najarro, socio de KPMG, hace referencia a Gunter Pauli, el llamado Steve Jobs de la sostenibilidad, para ilustrar el impulso que falta desde el sector público. Pauli sostiene que los grandes proyectos de innovación no suceden sin intervención del gobierno. Y no se trata de llamar a la creación de más fondos para la ciencia y la tecnología que, aunque necesarios, no son la solución. Desde el punto de vista de Naja-

tro, el Estado en América Latina tiene posibilidad de invertir y apoyar la innovación con acciones sencillas, pero de gran impacto, como Internet gratis, acceso a laboratorios públicos para startups y exención temporal de impuestos para nuevas empresas. "No es un gasto inútil. Se puede medir, hay indicadores que te dicen cuánto has avanzado, a cuánta gente has beneficiado, cuánto empleo estás generando".

Rodrigo Isasi, director de Insitum, apunta que "el subsidio es un parche, no algo estructural. Hay que usar mecanismos más sostenibles". Desde su punto de vista, la movilidad de talento internacional, la tributación simplificada para emprendedores y la legislación laboral siguen siendo áreas de oportunidad para promover un ambiente estructuralmente favorable a la innovación también para los pequeños emprendedores, que no siempre disponen de los recursos para pagar consultores ni despachos de asesoría.

De hecho, en el Perú la inversión en Investigación y Desarrollo es aún insignificante como proporción del PBI. Un estudio del 2011 calculaba que el país destina el 0,15% del PBI al rubro. Para Manuel Sosa, experto de ESAN, la mayoría de los fondos públicos están orientados a ciencias básicas y a desarrollos ingenieriles, un apoyo necesario pero insuficiente si no se impulsan también iniciativas que incorporen una visión de mercado: "La financiación pública no contempla la evaluación del mercado ni de las necesidades insatisfechas".



La mayor parte de las actividades de innovación en el Perú se financia con recursos de las empresas

agrega. Y ofrece un ejemplo: "Tenemos una sobreproducción reciente de papa: no teníamos ni idea de qué hacer con ella. De ahí sale este link de entre la oportunidad y el desarrollo. Justamente al mezclar las ciencias duras y las exactas, pero esos puentes no se animan".

Un informe del 2014 indicaba que un tercio de las empresas encuentran que el costo de la innovación es uno de sus principales enemigos y que la mayor parte de las actividades de innovación en el Perú se

financia con recursos de las empresas. Sólo el 0,6% de ellas se realiza con apoyo gubernamental. Estos apoyos —procedentes de distintos programas públicos— se destinan a entrenamiento, mejoras de calidad para cumplir con normas o certificaciones, promoción de comercio exterior, subvenciones a la innovación, asistencia técnica para adoptar tecnología o para la gestión empresarial y el desarrollo de proveedores y clusters.

Cuando Thomson Reuters, en una cumbre de Riesgo y Fintech, le preguntó a los líderes del sector de servicios financieros si pensaban que la regulación era un obstáculo para la innovación, el 65% de los encuestados respondió que no. Francesca Raffo, gerente central de Transformación del BCP, piensa lo mismo sobre las dificultades que acarrea la regulación: "No voy a decir que es fácil, pero tampoco ha sido una relación imposible", dice, y agrega que, entre

los retos de la innovación, las restricciones gubernamentales no ocupan el primer lugar.

En la Encuesta Nacional de la Industria Manufacturera, sólo un 12,9% de los empresarios indicó que las reglas y las normas eran una barrera para innovar. "La regulación es fantástica para la innovación y de hecho la anima. Nos obliga a pensar fuera de la caja. Te hace ser más creativo", dijo a Thomson Reuters Nirvana Farhadi, líder de la unidad de negocio RegTech de la división de Financial Services de Hitachi, la centenaria multinacional japonesa que, por cierto, empezó como una empresa de motores y minería, y hoy tiene negocios en industrias como la automotriz, la bancaria y la de telecomunicaciones. ■

Fuentes: OECD (2011). *Financing Innovation in the Public Sector*. OECD Publishing, Paris.

Tavery, Juan (2014). *Desafíos de la innovación tecnológica en el Perú*. Revista de Economía de San Marcos.

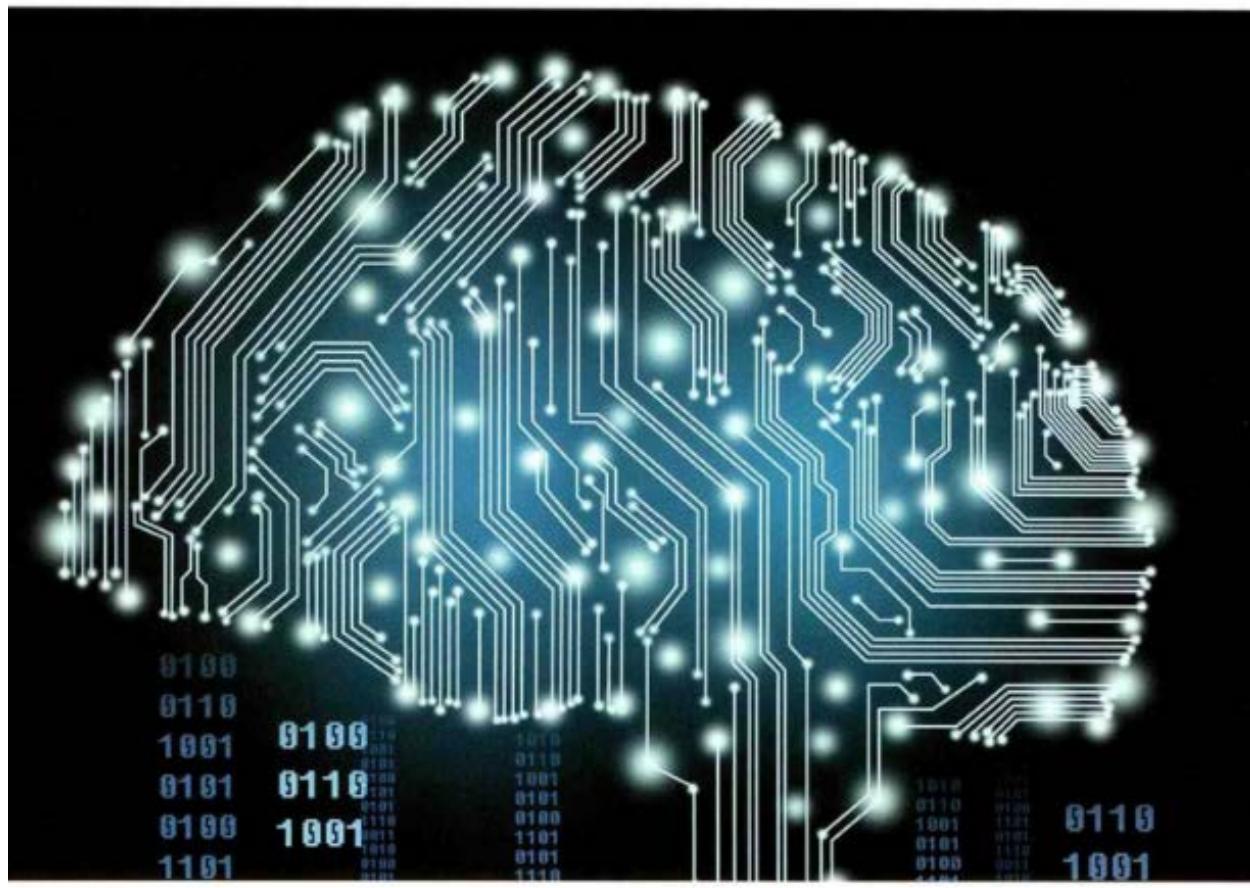
Thomson Reuters (2017). *Regulators vs. Innovation: Report of the Experts Round*.²

En la práctica

¿Cómo implementar una cultura de innovación en las empresas?

Algunos apuntes para resolver el desafío más persistente en el camino hacia el futuro

Por José Luis Nájaro, socio de KPMG



Hoy en el Perú algunas empresas están avanzando en la dirección correcta hacia la innovación y otras aún no encuentran un camino claro para construir este proceso de manera interna en sus organizaciones. Según *The Economist Intelligence Unit*, los mayores obstáculos que enfrentan las empresas son la creación de una cultura fértil para el cambio y la obtención de los resultados esperados.

La innovación, según la definición de patentes y marcas de Estados Unidos, es una serie de pasos que comienza con la imaginación humana y la creatividad, y resulta en la creación de algo de valor para la sociedad. Es decir, la innovación no está definida por un único momento o por una idea brillante. La innovación requiere visión y perseverancia, y frecuentemente involucra a personas con diferentes perfiles y experiencia colaborando para transformar una idea en algo real y tangible.

Casi siempre los insumos para innovar ya están disponibles: la tecnología, el conocimiento o ciertos componentes razonablemente fáciles de conseguir. Sin embargo, faltan innovadores: las personas que conectan o integran los elementos existentes para crear valor para el cliente. Y los innovadores a su vez requieren que existan las condiciones apropiadas para que la innovación florezca en las organizaciones.

Las condiciones que permiten la experimentación, la inclusión, la diversidad y la colaboración son lo que se denomina "cultura de innovación". Se

requiere tiempo para que esta cultura germe y eche raíces en toda la organización. Existen empresas que buscan generar innovación organizando eventos o programas donde se generan desafíos para resolver problemas y convocan a todos los colaboradores. Esto puede servir al inicio, pero se necesita mucho más: se requiere que la innovación sea un proceso diario y se practique en todas las actividades de la empresa. De lo contrario, las probabilidades de éxito serán bajas.

Es importante estar dispuesto a invertir recursos adicionales para actividades específicas de innovación

Requisitos y tipos

Según Kumar Mehta, ex CEO de Versa Networks y especialista en megaproyectos de startups, la innovación requiere de cinco condiciones: 1) las personas que quieren innovar deben tener un momento de preparación; 2) los líderes de la organización deben aceptar las nuevas ideas; 3) las nuevas ideas deben cultivarse con una red de colaboradores; 4) se debe crear una sistema interconectado de ac-

tividades orientadas a mejorar la experiencia del cliente; y 5) se debe tener un entorno alrededor de la empresa (comunidad, gobierno, etc.) que promueva y apoye la innovación.

Para implementar un proceso de innovación es importante estar dispuesto a invertir recursos adicionales para actividades específicas de innovación, además de las actividades del core de la empresa. Y para destinar mejor estos recursos se debe considerar que existen tres tipos de innovación: la incremental, la avanzada y la innovación transformacional.

La innovación incremental consiste en realizar mejoras continuas en las actividades del core actual. La innovación avanzada busca crear nuevos productos o servicios que generan ventaja competitiva para la empresa. La innovación transformacional es aquella que está basada en crear una nueva experiencia al cliente usando el conocimiento disponible. Todos los tipos de innovación son importantes, pero la más deseable es la incremental porque permite crear los otros tipos de innovación.

En el caso de la innovación transformacional, los emprendimientos o startups recurren mucho a ella y algunos de manera muy exitosa porque siempre buscan proporcionar una experiencia radicalmente diferente a los clientes. Esto es algo que pueden imitar las empresas. La combinación de la fortaleza de la corporación con la agilidad y la libertad de pensamiento de una startup puede ser un buen enfoque para desarrollar una innovación transformacional.

Foco humano

El factor talento es crucial para innovar. Tener al personal idóneo con las habilidades necesarias para las iniciativas de innovación facilita/garantiza que ésta suceda. Para ello hace falta gente con amplio conocimiento y dominio del proceso que se está innovando y que al mismo tiempo demuestre creatividad y alto nivel de motivación. Estas personas necesitan trabajar en un ambiente que contribuya a la creatividad. El criterio para seleccionar al equipo para un proyecto de innovación debe ser únicamente su habilidad de generar y crear valor.

Finalmente, el proceso de innovación debe ser monitoreado y medido para saber si está alineado a la estrategia de la empresa. Las métricas deben ser simples, transparentes y factibles de ser medidas. Básicamente se deben medir dos elementos: el progreso de la organización en la innovación y los resultados que se están logrando, y confirmar que contribuyen a la misión de la empresa.

Una cultura de innovación es el resultado de una combinación de aspectos. Sin embargo, a pesar de ser un cambio profundo y disruptivo, queda claro que es un proceso adaptativo que exige visión y perseverancia si es que ha de permear todas las actividades de la empresa. Contar con el personal adecuado y las condiciones básicas necesarias para fomentar una cultura de innovación aumentarán las probabilidades de que esta se convierta en una ventaja competitiva para la empresa.

Para reflexionar

Cuidado con la moda de la innovación

Apostar por el cambio requiere cambios estructurales.
¿Los estamos haciendo?

El Perú ha esperado 36 años para volver a ir a un Mundial, repiten cien veces al día locutores y narradores deportivos. Pero sabemos que llegar a Rusia no es fruto de la espera sino de la preparación, la disciplina, el trabajo en equipo y la capacidad de arriesgarse, equivocarse y aprender de los errores. También es fruto de la visión de un líder y de una meta compartida. ¿No es acaso una metáfora de la innovación?

Si hay algo crucial en la innovación empresarial es la convergencia, es decir, la coincidencia que debe existir entre los integrantes de una compañía acerca de las ideas del proceso. "Si escuchas el discurso de cualquier CEO, encontrarás la palabra innovación. El problema es que cuando le preguntas a cuatro personas de una misma empresa '¿Qué es innovación para ti?', obtienes cuatro respuestas distintas" dice Rodrigo Isasi, director de Insitum.

¿Es mejor imponer la innovación o antes acordar y asimilar qué significa la innovación para la compañía? La respuesta

es obvia, pero las empresas siguen cometiendo el mismo error. Cada uno sigue por su propia senda, no construyen un camino en conjunto y con frecuencia existen mensajes distintos al interior, hacia los colaboradores y al exterior, al mercado.

La asimilación de una cultura de innovación atraviesa por varias etapas. Una de ellas es el aceptar que si queremos innovar en serio, debemos instalarnos en una permanente zona de discomfort. Este es un ejercicio particularmente difícil para las empresas acostumbradas a hacerlo todo siempre bien.

Los desafíos principales a la innovación no son una cuestión ni de dinero ni de talento ni de tecnología. Son sobre todo barreras creadas por las organizaciones, y los hábitos y comportamientos que ellas incentivan. "Las personas en un entorno adecuado pueden ser sorprendentemente innovadoras", dice Marco Antonio Vidal, CIO de Telefónica. Es hora de que las empresas les den la oportunidad de sorprendernos. ■