

Fuente

Fecha

América Economía

28/Ene/2019



PORTADA / INNOVACIÓN



FÓRMULA TRANSFORMADORA



Hace apenas cinco años en el Perú se inauguraban los primeros laboratorios de innovación empresarial, como iniciales tomas de contacto de las compañías, especialmente bancos, con la transformación digital. Estos espacios de investigación y experimentación, sin embargo, toman más protagonismo a nivel local y se convierten cada vez más en embajadores de la innovación en sus empresas.

POR LAURA VILLAHERMOSA, LIMA

Cuando Alfonso Navarro entró a formar parte del equipo de La Positiva nunca antes había trabajado en la industria de seguros. Informático de profesión, su *background* se concentraba justamente en temas informáticos y en la creación de negocios, particularmente *startups*. Sin embargo, era un apasionado de los cambios de las grandes empresas a nivel de transformación digital, lo cual fue determinante para tomar la decisión de convertirse en el gerente de Transformación Digital de la compañía de seguros y liderar su futuro laboratorio digital. “Hace dos años La Positiva comenzó a ver que existía una tendencia de transformación digital donde había mucho desconocimiento de todo el mundo y decidí apostar por un área pequeña para hacer un *lab*. Me enseñaron cómo era la industria de seguros, y me pareció muy interesante por el número de clientes, por lo que decidí aceptar”, explica el actual gerente de transformación digital.

Con la colaboración a medio tiempo del que fue su socio en un emprendimiento en Suiza años atrás, Cyril Pavillard, Navarro puso en marcha el hoy conocido como Lab+, el laboratorio digital de La Positiva. Sin carta blanca, con un presupuesto acotado, tenía la misión de crear productos y servicios digitales que generen valor agregado y promover la cultura de la innovación en la compañía. “No es que nos dijeran: “Tomen S/ 10 millones

y contraten a 30 personas”. Comenzamos uno y medio y luego vino una persona más y fuimos contratando poco a poco. Ahora somos un equipo de 20 personas”, dice Alfonso Navarro.

A nivel local cada vez más empresas optan por crear estos “equipos de innovación” que toman forma de laboratorios o centros de innovación. Su nombre varía en función de la organización a la que pertenecen, pero el fondo en la mayoría de casos es el mismo: son espacios de innovación y experimentación que permiten a las empresas ofrecer nuevos productos y servicios o mejorar sus procesos, a través de metodologías ágiles.

“Son espacios organizativos porque reúnen tanto a personas como recursos en los cuales está permitido dentro de la empresa realizar experimentos. Permiten equivocarse y experimentar a bajo costo. Su origen son los laboratorios de investigación y desarrollo”, dice Salvador Aragón, *chief innovation officer* del Instituto de Empresa (IE).

En un contexto de alta competitividad y en el que la innovación se está convirtiendo en un imperativo, los laboratorios de innovación se han transformado en una herramienta más recurrente entre las empresas en el Perú, especialmente las grandes. Y si bien los bancos dieron los primeros pasos en ese sentido, con el lanzamiento del laboratorio de innovación de Interbank, LaBentana, y el Centro de InnovaCXión del BCP, compañías

PORTADA / INNOVACIÓN

de otros rubros se han sumado en los últimos dos años. La compañía de centros comerciales Real Plaza, por ejemplo, ha creado La Diagonal, VisaNet cuenta con un centro de innovación, Bizruptiva, Inkafarma tiene un centro denominado CINDI y las empresas

de seguros Pacífico y Rimac han inaugurado el laboratorio La Chakra y un centro de innovación, respectivamente. “Hace cinco años el Perú comenzó este viaje hacia procesos de innovación creando laboratorios. Es una respuesta a que el mercado ya no es tan predecible”, dice Jaime Aranda, docente del CIDE-PUCP y parte del equipo de Piscina Lab, el laboratorio de innovación de la PUCP.

Si bien su existencia no es condición *sine qua non* para que la innovación pueda darse en las compañías, hoy los centros de innovación o laboratorios están jugando un importante rol en su transformación. “No debe tenerse la impresión de que con un laboratorio de innovación la empresa es innovadora”, dice Esteve Almirall, director del Master in Business Analytics de ESADE.

Alessandra Corrochano, *head* de LaBentana, el laboratorio de innovación de Interbank, explica que si bien cada laboratorio tiene un objetivo propio, todos están generalmente ligados a la transformación del negocio. Y en su caso, LaBentana tiene las metas de crear nuevos productos y servicios centrados en el usuario, probar nuevas tecnologías aplicadas a casos de uso para sus clientes, contagiar su *mindset* y herramientas sobre el diseño centrado en el usuario y explorar qué pasa en el mundo y las nuevas posibilidades que existen.

“Nuestro reto es darle más velocidad al desarrollo de productos y para ello

usamos metodologías ágiles combinadas con un *mindset* de diseño centrado en las personas”, añade Corrochano. Se trata de crear y probar nuevas soluciones de forma ágil sin comprometer el desarrollo del negocio. “Son espacios libres en los cuales se

centro nadie le va a decir qué tiene que hacer. No trabajamos de forma estructurada. Tenemos la oportunidad de resolver algo, por ejemplo, si podemos atender a un segmento que no conocemos. Nos fijamos unos objetivos y generamos un

plan de hipótesis. Una vez que la validamos interactuamos con el usuario”, explica Cynthia Ríos, gerente del Centro de Innovación del BCP.

EN LOS CENTROS DE INNOVACIÓN O LABORATORIOS LAS FORMAS DE TRABAJO TRADICIONALES, DE AVANCE ESCALONADO Y ESTRUCTURADO, NO TIENEN LUGAR.

puede crear, inventar, desarrollar y equivocarse sin afectar a toda la organización”, dice Daniel Falcón, director de la consultora en innovación Neo Consulting.

Idioma diferente

En los centros de innovación o laboratorios las formas de trabajo tradicionales, de avance escalonado y estructurado, no tienen lugar. Y *design thinking*, *agile*, *scrums* o *design sprint* forman parte de su vocabulario habitual. “Cuando tratamos a una persona nueva en nuestro

Cuando un nuevo integrante entra a formar parte de Lab+, el laboratorio de La Positiva, recibe inmediatamente el libro *Human Center Design*, de Tim Brown de Ideo, que es la base metodológica de su trabajo, y también de Bizruptiva de VisaNet. “Con este libro decimos: “Así es el *design thinking* aquí” y todos hablamos el mismo idioma”, explica Alfonso Navarro.

Omar Hidalgo, gerente de Innovación y Transformación Digital de VisaNet, asegura que en líneas generales la propuesta de Brown incluye un bloque dedicado a



Parte del equipo de La Diagonal, de Real Plaza.

investigación, otro muy corto de ideación y prototipado, y una posterior implementación a través de metodologías ágiles como *scrum*, en la que mediante un trabajo en equipo se va trabajando en ciclos definidos y cortos.

Y el resultado de este trabajo puede ser tanto un nuevo producto o servicio, la mejora de un proceso de la compañía o la comprobación de que una oportunidad de mercado no es interesante para la empresa. Rodrigo Conroy, *head* de Innovación y Fundador de La Diagonal, de Real Plaza, explica que en su poco más de un año de trabajo han lanzado tres productos: las terrazas vivas en sus centros comerciales, COCO, el primer *coworking* gastronómico a nivel local, y la plataforma digital Pequeplanes. Y entre los “hijos” del Centro de InnovaCXión del BCP figuran la apertura de cuentas autoatendidas, que fue su primer proyecto, la aplicación para hacer transferencias Yape, o una plataforma de asesoramiento en línea para pequeños inversionistas, que finalmente vieron que no iba a funcionar. “Partimos de una matriz más de digitalización, y hoy el norte es comenzar a explorar otro tipo de soluciones que atiendan a clientes a quienes no atendemos o que nos traigan algún tipo de soluciones diferentes”, dice Cynthia Ríos del BCP, que además cuenta con un laboratorio en su agencia de la Molina para probar cosas físicas de forma muy rápida.

Lejos de trabajar de forma silvestre y sin objetivos claros, estos centros trabajan bajo metas, tal y como sucede en las formas de trabajo tradicionales. “Una de las cosas que me sorprendió de nuestros gerentes es que son bien ácidos con los resultados. De forma constante nos dicen: ¿qué han hecho?, ¿para qué sirve? Tenemos una serie de KPI, indicadores clave de rendimiento, que cumplir”, dice Alfonso Navarro de La Positiva. “Todo el trabajo de los laboratorios tiene que dar resultados y cuantos más mejor. Con eso dan vida a que todo el mundo empieza a creer que la empresa está yendo por un camino de innovación y abrazarlo”, dice José Luis Najarro, *partner* de Advisory de KPMG en el Perú.

Germinación innovadora

Justamente uno de los KPI que Alfonso Navarro y Cyril Pavillard deben reportar en La Positiva tiene que ver con

entrenar a gente de la organización, para lo cual han creado las Labtalks, conferencias de transformación e innovación que comparten en la red social de La Positiva. Y es que, como muchos otros laboratorios, a nivel local uno de sus objetivos es proveer la cultura de la innovación en la empresa.

“Una de nuestras metas es ver cómo podemos impactar en la organización misma, cómo podemos cambiar un poco la manera de trabajar, y cómo empezamos a trabajar de una manera que nos prepare para todos los cambios que se están dando a nivel mundial”, dice Rodrigo Conroy, de Real Plaza.

Los líderes de los laboratorios consultados aseguran que sus áreas están permeando poco a poco en el resto de organización. Para ello, La Diagonal, de Real Plaza, trata de involucrar en su trabajo a personas de otras áreas, mientras que Bizruptiva, de VisaNet, ha desarrollado una estrategia de intraemprendimiento, y ha lanzado una nueva marca de cultura que alinea sus metodologías en el resto de la organización. “Tenemos como prioridad para este año hacer que la innovación

se democratice un poco al resto de áreas”, dice su gerente de Innovación y Transformación Digital.

Si bien el fin del Centro de InnovaCXión del BCP no es transformar la cultura de la compañía, su caso es una muestra de que los

laboratorios son, en ocasiones, un primer paso en el proceso de transformación de la empresa. Y es que cuando el centro abrió sus puertas a finales de 2015 era una pequeña área con tres mesas, una cocina

EN LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN LA PREMISA ES “SOLAMENTE LA DIVERSIDAD PUEDE AYUDAR A ENTENDER LA DIVERSIDAD”, SEGÚN SALVADOR ARAGÓN DEL IE.



PORTADA / INNOVACIÓN

abierta y espacios de entretenimiento, en la que trabajaba una decena de chicos jóvenes, mientras que ahora cuenta con un área de diseño de 55 personas y cuyo *layout* se ha extendido al resto de los *headquarters* del banco.

“Al principio éramos diferentes, éramos los *hippies*, porque el resto del banco todavía era conservador. Lo que ha pasado es que con el centro se comenzó a evidenciar que esta forma de trabajo puede extenderse a la organización y podemos llevar este modelo de trabajo eficiente, que brinda la mejor experiencia y puede ser retador, a todos los colaboradores del banco”, explica Cynthia Ríos gerente del centro, quien detalla que el BCP experimenta un fuerte proceso de cambio.

Justamente para no acabar siendo una isla de innovación sin relación con el resto de la empresa, buena parte de los laboratorios se encuentran físicamente dentro de las oficinas corporativas de esta y, en algunos casos, en sus equipos (siempre multidisciplinarios) existen personas que han trabajado en el negocio. Los mismos líderes de los laboratorios de Real Plaza y VisaNet, Rodrigo Conroy y Omar Hidalgo, llevaban años trabajando en sus empresas antes de asumir sus puestos, mientras que Alfonso Navarro y Cyril Pavillard, de Lab+ y Cynthia Ríos, del Centro de InnovaCXión procedían del mundo de la innovación.

“Cuando hace falta romper una visión muy estática es bueno traer a gente de fuera. Si el equipo tiene una tradición más de cambio y de exploración no es tan necesario”, dice Salvador Aragón, del IE.

De los 10 miembros de La Diagonal cinco proceden del negocio y cinco son externos a este, mientras que los 20 miembros de Lab+ eran ajenos a la industria de seguros, aunque trabajan de forma constante con miembros de la organización.



Alessandra Corrochano (LaBentana), Cynthia Ríos (Centro de InnovaCXión), Esteve Almirall (ESADE), y José Luis Najarro (KPMG).

Nuevos perfiles

Si decidiste estudiar Antropología y buena parte de tu familia te preguntó de forma insistente dónde ibas a trabajar con esa carrera de base, en los últimos años los laboratorios de innovación se han convertido en una posible respuesta. “Las carreras tradicionales, como Sociología, Antropología o Psicología, se han revalorizado, porque hoy tiene importancia el reconocimiento del ser humano para proveer soluciones de acuerdo con sus perspectivas o percepciones”, dice Eliana Barrantes, *senior manager* de Advisory de KPMG Perú.

La premisa en sus equipos es, según Salvador Alarcón, “solamente la diver-

“TRABAJAMOS MUCHO LO QUE SE LLAMA INNOVACIÓN ABIERTA Y CREO QUE ES IMPORTANTE. AL FINAL EL CONOCIMIENTO ESTÁ DISPONIBLE EN TODAS PARTES”, DICE CYRIL PAVILLARD DE LA POSITIVA.

sidad puede ayudar a entender la diversidad” y, por ello, sus miembros suelen proceder de diferentes disciplinas. El equipo de innovación del Lab+, por ejemplo, está formado por psicólogos, comunicadores, arquitectos, administradores de empresas y antropólogos, mientras que su equipo digital está formado por *computer scientists*.

Y los diseñadores web, según Cynthia Ríos, en el ecosistema de laboratorios, son de los perfiles más buscados. “Hoy lo más difícil de replicar son los perfiles de toda la parte de diseño, porque no es lo



Centro de InnovaCXión del BCP.

trabajar en una agencia que en un entorno interactivo que no es lineal, como los nuestros", dice.

Omar Hidalgo, de VisaNet, explica que de por sí la oferta de talento en innovación en el Perú es reducida y ante ello las empresas están optando por desarrollarlo de forma interna. Seleccionan a profesionales con capacidad de aprender, pero también un *feed* cultural con sus equipos, espíritu de colaboración, sentido de explotación alto y alto foco en el cliente. "Con eso cubres lo demás luego", dice Hidalgo, quien asegura que los nuevos perfiles demandan también programas de compensación diferentes.

Para captar justamente al nuevo talento con las habilidades blandas que necesitan, Alfonso Navarro y Cyril Pavillard lideran los procesos de contratación del Lab+. "Nos dijimos que el proceso actual no servía y decidimos hacerlo a lo *startup*. Tenemos dos rondas. Ponemos un *post* y hacemos una preselección para luego tener un *videocall* de 20 minutos con los seleccionados. Después lanzamos un *challenge*, un *business case*, que tienen que resolver", explica Navarro. "Vale la

pena hacer este esfuerzo directo, porque de esta forma el perfil corresponde a nuestra visión, a lo que buscamos", dice Cyril Pavillard. Como en el resto de laboratorios consultados, el promedio de edad del Lab+ no supera los 30 años. "Nuestro promedio son 26 años y la rotación es alta porque son *millennials* que vienen dos años y se van. Muchas veces se los roban", dice Alfonso Navarro.

El futuro de los labs

Salvador Aragón explica que los laboratorios trabajan con tres horizontes: mejorar lo que tienen, llevar más allá lo que hacen y cambiar radicalmente los modelos de negocio, y asegura que buena parte de estos equipos en el Perú y muchos países están abordando los dos primeros. Y es que cuando el laboratorio se concentra en cambios disruptivos es que la innovación ya ha penetrado en toda la empresa. "En el último paso es cuando estos se convierten en una especie de punto de encuentro de la empresa con gente que está haciendo innovación fuera y reciben nuevas metodologías y las introducen en la organización", detalla el CIO del IIE.

Y aunque las compañías a nivel

ELEMENTO COMUNES ENTRE LOS LABS LOCALES

- FUERTE ENFOQUE DIGITAL
- EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO
- EDAD PROMEDIO NO MAYOR A 30 AÑOS
- TRABAJO CON METODOLOGÍAS ÁGILES
- PROYECTOS DE CORTO PLAZO
- OFICINAS OPEN SPACE SIN POSICIONES DEFINIDAS



Alfonso Navarro (LAB+),
Eliana Barrantes (KPMG),
Daniel Falcón (Neo Consulting),
y Omar Hidalgo (Bizruptiva).



local todavía están en los primeros pasos de este proceso, empiezan a incorporar espacios de relación con otros actores del ecosistema de innovación, para nutrirse de nuevo conocimiento y trabajar en conjunto. “Los laboratorios son espacios abiertos a la colaboración. Muchas innovaciones las pueden estar haciendo *startups*, *partners* o incluso la competencia”, dice Daniel Falcón, de Neo Consulting.

“Trabajamos mucho lo que se llama innovación abierta y creo que es importante. Al final el conocimiento está disponible en todas partes”, dice Cyril Pavillard, de La Positiva, quien reconoce, no obstante, que no comparten todo su conocimiento, por ejemplo, el referente a nuevos lanzamientos.

“Para hacer innovación abierta necesitas una estructura que te permita hacerla, lo cual es un sueño todavía. Sin embargo, hay planes y ya se están haciendo grandes cambios”, dice Cynthia Ríos, del Centro de InnovaCXión del BCP.

Para los expertos consultados “la fiebre” del laboratorio no es una moda, sino una muestra de la transformación por la que pasan las compañías hoy (especial-

mente las grandes) y que ha llegado para quedarse. “Yo creo que sí van a haber más a nivel local. El primer año empezaron cuatro o cinco bancos y el segundo ya había una treintena de empresas. Aunque lo importante es que las empresas lo hagan con la intención correcta”, dice Omar Hidalgo.

Para Alfonso Navarro, de La Positiva, cambiar las formas de hacer las cosas es una necesidad que hoy no puede obviarse. “Se viene la inteligencia artificial y otras disrupciones. No necesariamente necesitas un *lab* de innovación para que esto cambie, pero sí van a tener que cambiar las empresas y áreas importantes como Tecnologías de la Innovación y Marketing”, dice Alfonso Navarro.

Si las compañías que hoy recorren los primeros metros de su transformación digital logran avanzar buena parte de su senda, el ecosistema de innovación tendrá ante sí laboratorios con nuevos roles y formas. Quizás para entonces los laboratorios locales se asemejen algo más al Google X, el laboratorio de ideas del gigante tecnológico, padre de algunas ideas como el globo aeroestático con internet o el fallido ascensor al espacio. 