

## Clase: Innovando en Chile: ¿Por dónde partir?

Las organizaciones exitosas en la innovación son capaces de generar un clima fértil para la creatividad y la adaptación. En ellas se estimula el pensamiento, se promueven las iniciativas y la toma de riesgos razonables.



No cabe ninguna duda de la importancia que tiene la innovación, pero ¿por dónde comenzamos? Esta pregunta merece respuestas prácticas y que conduzcan a la acción. Pese a que sería ingenuo pensar que hay una receta fácil para innovar, que sea aplicable por igual en empresas de cualquier tamaño y naturaleza, existen algunas claves de innovación que debieran hacer sentido para una gran diversidad de ámbitos.

Antes de referirse en detalle a estas claves, conviene tener presente que nuestro modelo de innovación se basa en cuatro ideas centrales:

- 1. Creación de valor:** la innovación no es más que el proceso por el cual los sistemas productivos buscan desarrollar y mantener vigente sus propuestas de valor, en un mundo marcado por el cambio.
- 2. La innovación no es un lujo:** en efecto, no es un lujo reservado a las empresas grandes o de gran nivel de sofisticación. Por el contrario, en nuestros tiempos innovar se ha convertido en un requisito para ser y permanecer competitivos y, por ende, para hacer sustentable a cualquier organización, sin distinción de tamaño o del sector de actividad al que pertenece.
- 3. Fuentes de la Innovación:** la innovación puede provenir de tres fuentes principales: la tecnología, el modelo de negocios y el diseño, cada una de las cuales plantea oportunidades y desafíos propios y diferentes a la tarea de innovar.
- 4. Innovar, tarea de personas:** por último, planteamos que la innovación es una tarea donde el elemento humano es crítico, tanto al interior de la organización como en las redes que ésta es capaz de tejer con los individuos y entidades con las que se relaciona.

## Las claves de la innovación

### 1.- Mantener fresca la mirada de nuestro público objetivo.

Sólo existe valor donde hay alguien dispuesto a reconocerlo como tal. El destinatario final de la innovación debe ser, al mismo tiempo, quien inspira el proceso innovador. Es preciso generar condiciones e [incentivos](#) que le permitan a cada miembro de la organización verse a sí mismo como un sensor en la realidad, permanentemente vigilante de los desajustes entre los productos y servicios de nuestra empresa y las necesidades de los usuarios para quienes están dirigidos.

En este sentido, una precaución: cuidado con pensar que, como norma general, el usuario sabrá reconocer y explicitar sus necesidades, deseos y aspiraciones. Ojo con creer que los destinatarios de nuestros productos son necesariamente capaces de verbalizar las características más deseables para los productos que amará a futuro. Ojalá la vida del innovador fuera tan sencilla como para realizar un par de **focus groups** y de allí inferir qué requiere el mercado. Sólo podrá innovar exitosamente quien tenga la capacidad de interpretar la realidad de su público objetivo y sepa desarrollar soluciones efectivas, diferenciadas, comunicables y económicamente adecuadas, a partir de esas interpretaciones.

La empresa innovadora sabe confiar en la intuición informada de su propia gente, tanto o más que en los datos provenientes de la **investigación de mercado** tradicional. ¿Cómo podría alguien que limpia pisos con el típico estropajo de algodón imaginar un instrumento de limpieza alternativo que utiliza electricidad estática para capturar la suciedad? Procter & Gamble desarrolló uno, pero no lo hizo a partir de encuestas de opinión. Es más, lo hizo a pesar y más allá de lo que la opinión de los usuarios decía.

Algunas preguntas desafiantes: ¿Ha analizado cuál es la experiencia real de uso que sus clientes hacen de sus productos? ¿Se ha preguntado cómo están cambiando los hábitos de vida de las personas a quienes están dirigidos los productos o servicios de su empresa?

Si observa en profundidad a sus clientes actuales y potenciales, ¿qué categorías o segmentos de usuarios le parece relevante distinguir?

## 2.- Generar un clima propicio a la innovación

Innovar no es el acto aislado de un individuo o de un grupo de especialistas. Las organizaciones que destacan por innovar bien muestran una consistente capacidad para generar un clima fértil para la creatividad y la adaptación, donde se estimula el pensamiento creativo y se promueven la iniciativa y la toma de riesgos razonables. Las organizaciones innovadoras tienen la capacidad de confiar en las capacidades analíticas de sus profesionales, pero saben combinar esas capacidades con otras más “blandas” y más sintéticas. Las organizaciones creativas saben estimular a su gente para que se conviertan en miembros de un equipo, donde cada individuo se siente responsable por identificar situaciones, señales y conductas que permitan mejorar y mantener vigente la oferta de valor hacia el mercado.

Un clima pro innovación requiere generar condiciones al interior de la organización y, simultáneamente, generar redes de apoyo con públicos externos a ella. Saber exponerse creativamente a la mirada de proveedores, clientes y líderes de opinión constituye un elemento clave para la generación de un clima propicio a la innovación en nuestra empresa.

## Algunas preguntas para la reflexión:

¿Qué incentivos ofrece su organización a las personas que proponen mejoras en cualquier ámbito de su empresa? ¿Existe en su organización alguna declaración explícita que invite al personal a buscar proactivamente nuevas y mejores maneras de hacer las cosas? ¿Cuenta su compañía con rituales y conversaciones regulares pensadas para recoger la opinión de proveedores y principales clientes respecto de sus productos?

### 3.- Desarrollar las competencias básicas para innovar

Tener la decisión de innovar es una cosa, pero saber innovar es otra. En una época en que la tecnología cambia tan rápida y profundamente; en que las modas y tendencias se comunican por todo el planeta a la velocidad de internet, las formas establecidas de hacer las cosas están bajo permanente amenaza. En la sociedad del conocimiento y la información, quien hace las tareas y conoce las oportunidades que surgen de los avances de la ciencia y la tecnología está en mucho mejor pie para innovar que alguien que piensa que el período de estudios se acabó al recibirse de alguna profesión.

En el siglo XXI, el desafío de mantenerse al día resulta insoslayable; investigación y desarrollo pueden sonar términos académicos y grandilocuentes, pero con el enfoque correcto y en su medida adecuada, son elementos básicos que una empresa moderna no puede evitar si pretende mantener viva su propuesta de valor. No está en las tradiciones de nuestro sistema productivo, pero más nos vale aprender más ciencia, más matemáticas, más sobre las aplicaciones de la computación. En innovación no existe el parto sin dolor.

Algunas preguntas relevantes: ¿Cuándo fue la última vez que asistió a una feria internacional relacionada con los mercados en los que está presente? ¿Ha hecho el esfuerzo por averiguar cómo podrían incidir sobre su negocio los desarrollos recientes en tecnologías de información y comunicaciones? ¿Qué cosas sabe hacer mejor usted que su competidor más peligroso o más admirado? Y, más concreto todavía, ¿cuánto utiliza su empresa las oportunidades que ofrece el Sence?

Innovar supone riesgos y dificultades. Pese a ello, el no innovar implica en nuestros tiempos la certeza de fracasar. Tras los distintos conceptos que se han planteado a través de estas 10 clases, hay un supuesto básico. La tarea de innovar se ve facilitada grandemente, cuando una organización cuenta con un “champion” dispuesto a asumir el liderazgo que permita a la organización tener un norte claro y un compromiso a todo evento, para hacer de la innovación una fuente permanente de creación y mejora de la propuesta de valor. Tal vez sea éste un buen momento para preguntarse, en su caso personal, cuál asiento le queda más cómodo: el de pasajero o el de conductor en los agitados, pero fascinantes caminos de la innovación.

### “Machuca”: el regreso del cine chileno-innovación no tradicional

¿Qué hacer?, se preguntaba el director de la película [Historias de Fútbol](#). Las ideas circulaban por él y los miembros de su equipo, pero nada, hasta que la búsqueda da con un tema que parecía atrapado: su época de colegio y el reflejo que allí se proyectaba de la sociedad chilena en los agitados años 70. Al igual que en otras iniciativas, en rubros muy distintos, una buena idea no garantizaba el éxito, se requería la generación de un proyecto más acabado y la búsqueda de un financiamiento y producción adecuados. Más importante aún, se requería una mirada a los consumidores y el mercado en que está inserta la industria, de forma de garantizar que la propuesta de valor sea atractiva y oportuna. En definitiva se requería también una estrategia de comercialización acertada.

## El desarrollo de la iniciativa: Colaboración público-privada

Corfo aporta 7,3 millones de pesos para definir el guión y elaborar un plan de negocios, el plan de trabajo, el plan de financiamiento, el presupuesto, fijar los contratos de coproducción, determinar el casting y el estudio de locaciones. Se obtienen otros fondos nacionales concursables y, lo más importante, se logra atraer a empresas productoras extranjeras que participan en la coproducción cinematográfica de Machuca.

A comienzos de 2004, la película está pronta a ser estrenada. El 4 de agosto es el día elegido. Se diseña una estudiada publicidad en el espacio público y en medios de comunicación. El cartel retrata a dos chicos en bicicleta y la frase insinúa: "Dedicada a los niños de ayer". Los proyectores se encienden en todas las salas del país y hacen correr la cinta. Su impacto cruza a todas las generaciones. Surgen la emoción, el recuerdo, la pregunta, el debate. El efecto se prolonga varios meses: Machuca está en la cartelera hasta diciembre.

## Los resultados: cultura y rentabilidad

El resultado comercial es rotundo: 700 mil personas la ven en el país, 50 mil en España, en Francia otras 40 mil cuando lleva tres semanas de exhibición, en Nueva York 40 mil en dos semanas. La crítica la acoge y pronto forma parte de la selección oficial en el Festival de Cannes; junto con las opciones de venta en otros mercados internacionales, se convierte en la posibilidad más real que ha tenido Chile de lograr el anhelado premio Oscar.

Tras este éxito cultural y económico, el nuevo cine chileno brinda otro ejemplo de que hay una forma más ordenada y sistematizada de encarar la empresa cinematográfica y crear redes de sociatividad: se constituyen servicios especializados que concurren a la producción de cine: buscadores de locaciones, de extras, técnicos de efectos especiales, sonidistas, entre otros. Es la formación de un sector productivo nuevo que se retrata en cifras decidoras. Vemos claramente que los aspectos de diseño, tecnología y modelo de negocio se conjugan nuevamente, con sus respectivas intensidades y tonalidades, para dar vida a una innovación no tradicional para Chile, el cine.

**En Resumen...**

1. Sólo existe valor donde hay alguien dispuesto a reconocerlo como tal. El destinatario final de la innovación debe ser, al mismo tiempo, quien inspira el proceso innovador.
2. La empresa innovadora sabe confiar en la intuición informada de su propia gente, tanto o más que en los datos provenientes de la investigación de mercado tradicional.
3. Innovar supone riesgos y dificultades. Pese a ello, el no innovar implica en nuestros tiempos la certeza de fracasar.
4. La tarea de innovar se ve facilitada grandemente, cuando una organización cuenta con un “champion” dispuesto a asumir el liderazgo que permita a la organización tener un norte claro y un compromiso a todo evento, para hacer de la innovación una fuente permanente de creación y mejora de la propuesta de valor.
5. En el siglo XXI, el desafío de mantenerse al día resulta insoslayable; investigación y desarrollo pueden sonar términos académicos y grandilocuentes, pero con el enfoque correcto y en su medida adecuada, son elementos básicos que una empresa moderna no puede evitar si pretende mantener viva su propuesta de valor.

**Para reflexionar...**

1. ¿Qué cosas sabe hacer mejor usted que su competidor más peligroso o más admirado?
2. ¿Ha hecho el esfuerzo por averiguar cómo podrían incidir sobre su negocio los desarrollos recientes en tecnologías de información y comunicaciones?
3. Se ha preguntado cómo están cambiando los hábitos de vida de las personas a quienes están dirigidos los productos o servicios de su empresa