

Gestión del proceso para producir innovaciones



La innovación no ocurre al azar, tampoco por el simple deseo de innovar, por hablar de ella o explicando a los demás por qué somos una organización innovadora al hacer pequeñas mejoras aquí y allá. La realidad es que para innovar es necesario un proceso de pensamiento deliberado e integrado, con un enfoque creativo para la definición de problemas y posibles soluciones, aplicando una serie de herramientas, procesos y habilidades específicas.

Innovation: Myths and realities
Sebastian Salicru, Managing Director,
Applied Innovation Centre

Una vez que su empresa conoce sobre la gestión de innovación y ha dado los primeros pasos para informarse adecuadamente, se inicia una nueva fase.

A. Construcción y definición de proyectos

1. Construya nuevos círculos entre niveles y departamentos.
2. Enfóquelos según criterios estratégicos e información producida por el círculo inicial, ahora círculo coordinador.
3. Abra un concurso de propuestas, haga explícitos beneficios para ganadores.
4. Recuérdeles que pueden buscar socios estratégicos (proveedores, universidades, otras empresas).
5. De tiempo y recursos a los círculos para que desarrollen su trabajo.
6. Evalúe propuestas y priorícelas en concordancia con los resultados del FODA.
7. Busque recursos externos junto con sus socios estratégicos.
8. Mantenga todo como secreto industrial como estrategia inicial de protección de la propiedad intelectual.
9. Establezca acuerdos de confidencialidad y contratos de licencia con sus socios estratégicos.

B. Ejecución de proyectos de innovación

1. Seleccione al menos un proyecto por equipo, si algún equipo queda sin proyecto, reorganice asignando proyectos de forma cruzada o haga círculos más grandes.
2. Planifique, defina metas y convierta a círculos en equipos de trabajo.
3. Incorpore proyectos de innovación a la gestión general de la organización.
4. Monitoree la gestión de proyectos y realice ajustes.
5. Construya prototipos y haga pruebas piloto.

C. Evaluación de prototipos y pruebas

1. Arriesgue en pequeño pero vaya tan lejos como pueda haciendo pruebas.
2. Vuelva al mercado, haga consultas para mejorar sus resultados o reconsiderar proyectos.
3. Redefina proyectos y realice ajustes necesarios, refrigere algunos e incluso elimine los menos prometedores.
4. Reasigne a los círculos que se quedaron sin proyecto, pueden ser evaluadores externos de los que continúan, pueden iniciar la búsqueda de nuevas oportunidades o pueden deshacerse e incorporarlos a los equipos de trabajo que permanecen.



F. Consolidación de un nuevo nivel

1. Construya sobre lo logrado, consolidando su nuevo nivel de desempeño.
2. Consolide las innovaciones exitosas, ponga nuevos círculos a trabajar en ellas para enriquecer con otros puntos de vista, pero establezca una política de respeto y reconocimiento al trabajo inicial.
3. Evalúe posibilidades de ampliación de beneficios para la organización y su recurso humano.
4. Use el éxito para consolidar cultura organizacional hacia la innovación.
5. Empiece de nuevo con otro concurso de proyectos para innovar, pero antes que su círculo coordinador evalúe todo lo acontecido y haga los ajustes estratégicos necesarios.

Los 10 grandes asesinos de la innovación y cómo mantener su sistema innovador vivo y en buenas condiciones

- No crear una cultura que apoye la innovación.
- No lograr la compra de acciones y la propiedad de parte de los gerentes de unidades comerciales.
- No tener un proceso ampliamente comprendido a todo lo largo y ancho del sistema.
- No asignar recursos al proceso.
- No enlazar proyectos a la estrategia de la compañía.
- No dedicar tiempo y energía suficientes al difuso punto de entrada.
- No incorporar suficiente diversidad al proceso.
- No desarrollar criterios y normas de medición con debida antelación.
- No capacitar y dirigir a los equipos de innovación.
- No tener un sistema gerencial imaginativo.

Joyce Wycoff

D. Implementación de innovaciones

1. Pase del prototipo a la innovación.
2. Evalúe posibilidades de protección de la propiedad intelectual (PI), busque la ayuda de expertos, no se limite a abogados.
3. Inicie el proceso de registro de la PI en caso de patentes, marcas, diseños, etc. y refuerce la protección del secreto industrial según la Ley de información no divulgada.
4. Prepare el lanzamiento con todo lo que tenga y el apoyo de sus socios estratégicos.

Mejore mientras surfea...

El momento de tomar la ola resulta crítico con respecto a los resultados a obtener, en especial si toma en cuenta que probablemente no será el único surfista interesado en esa ola específica. Un buen monitoreo con expertos y beneficiarios le permitirá realizar una mejora dinámica del proyecto en ejecución, para valorar alternativas ante las primeras señales de dificultad. Es en este punto que la información de la inteligencia competitiva puede constituirse en un verdadero chaleco salvavidas para el proyecto.

Manual del surfista
Luis Alonso Jiménez Silva, Director ProInnova-UCR

E. Monitoreo de resultados

1. Evalúe resultados internos.
2. Evalúe resultados en el mercado.
3. Evalúe reacción de sus competidores directos e indirectos.
4. Ajuste gestión e innovación en virtud de los resultados obtenidos de las evaluaciones.
5. Recompense adecuadamente los aportes de su recurso humano en proporción al éxito obtenido. Premie en especial al círculo promotor pero no de forma exclusiva.

No se confíe del éxito inicial ...

Es crucial saber cómo lo ven desde la playa mediante una valoración con los beneficiarios de la innovación, aquí herramientas como la de grupos focales resultan de gran utilidad, pues son de bajo costo y resultados rápidos. Crucial resulta también monitorear la reacción de los otros surfistas, ésta le dará una muy buena pista de la magnitud de su éxito y del peligro potencial de la reacción de sus competidores.

Manual del surfista
Luis Alonso Jiménez Silva, Director ProInnova-UCR

**ES FÁCIL
PROYECTARSE
A LO MÁS ALTO
CUANDO
SU EMPRESA
ESTÁ EN
LÍNEA**

**CON SU
BANCOBCR EMPRESA**

www.bancobcr.com



**Implementando un
proceso de innovación
en su empresa**

Publicación de Prensa Económica S.A. para fines informativos
/ Impreso en Grupo Nación GN S.A.

Edición 563 (1-7 de mayo del 2006) / financiero@financiero.co.cr /

Dirección: Yamancy Noguera / Diseño: Sileny Vega

Fotografías: ©Jupiterimages Corp. /

Contenido informativo generado por ProInnova de la Universidad de Costa Rica
/ www.proinnova.ucr.ac.cr

BCR
Banco de Costa Rica

Implementando un proceso de innovación en su empresa

Las oportunidades para innovar basadas en el conocimiento científico y tecnológico se presentan como olas para ser surfeadas, pues son oportunidades que se mueven en el tiempo a tremenda velocidad, constituyéndose en una única oportunidad en un momento dado. Utilice esta guía de trabajo de forma creativa y oriéntela hacia la generación de innovaciones.

PASO 1: Conozca lo que va a iniciar

Defina, para su organización, qué se debe entender por creatividad, emprendimiento e innovación y tenga clara la diferencia entre ciencia y tecnología.

Ciencia	Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales. Diccionario RAE.
Tecnología	Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Diccionario RAE.
Creatividad	Ver lo que todo el mundo ha visto y pensar en lo que nadie ha pensado. Anónimo.
Emprendimiento	Emprender con resolución acciones dificultosas o azarosas. Diccionario RAE.
Innovación	Éxito productivo, comercial o social que resulta novedoso y es obtenido mediante la incorporación de nuevos conocimientos a un proceso, producto o servicio, ya sea existente o nuevo. Manual del surfista.
Todas juntas	La ciencia genera nuevo conocimiento, la tecnología lo aplica de forma práctica, el creativo genera muchas ideas para usarlo en la organización y el emprendedor actúa sobre ellas y genera una innovación cuando logra un éxito productivo, comercial o social. La innovación será incremental si mejora la situación anterior y radical si establece un nuevo nivel o marco de referencia.

Innovar no es mejorar...

La falta de información adecuada sobre lo que en la actualidad se define como un producto o servicio innovador ha contribuido a propagar el mito de que la innovación se trata de hacer mejoras en productos, servicios, procesos o sistemas existentes. De hecho, la verdadera innovación se trata de crear productos y servicios novedosos que resuelven problemas o llenan necesidades insatisfechas en el mercado (económicas, sociales o comunitarias) de una forma práctica y barata, no necesariamente usando sistemas, conceptos o formas de trabajo existentes.

INNOVATION: Myths and Realities
Sebastian Salicru, Managing Director, Applied Innovation Centre, US

Paso 3: Forme un círculo de innovación en su empresa

La construcción del conocimiento humano es una actividad colectiva y colaborativa, en la que intervienen muchas personas y cuyo éxito la mayoría de veces depende de ello. Por eso le recomendamos que haga un primer equipo en su organización enfocado hacia la innovación, pero no cualquier equipo, uno muy diverso, en el que al menos tenga un representante de cada uno de los roles para la creatividad definidos por el Bufalo Creative Process Inventory.



CLARIFICADOR

Identifica los problemas. Enfoca sus energías en solucionar los problemas que entiende, por ello no tiene prisa, analiza la información hasta comprender muy bien la situación. Es enfocado, ordenado y metódico. Necesita preguntar, entender, ordenar y analizar.

GENERADOR

Ve el panorama completo y genera gran cantidad de ideas. Juega con ideas y posibilidades, usa su intuición e imaginación para solucionar los problemas. Es creativo, flexible, independiente, aventurero. Necesita juego, variedad, cambio y estímulo constante.

DESARROLLADOR

Se enfoca en afinar y mejorar las soluciones potenciales. Planifica la implementación de la idea y profundiza en los detalles que perfeccionen la solución. Es cauto, estructurado, reflexivo y organizado. Necesita tiempo para considerar opciones, evaluar, planear y desarrollar ideas.

EMPRENDEDOR

Busca llevar las ideas a la acción, que los planes se hagan realidad, luchar porque las ideas funcionen rápida y efectivamente. Es activo, persistente, asertivo y determinado. Necesita acción, control, respuestas y resultados.

Busque la sinergia de un equipo ...

La innovación no florece del esfuerzo de una sola persona. En realidad la innovación es producto de un esfuerzo en equipo que genera sinergia. Este tipo de trabajo en equipo no ocurre de forma instantánea o al azar; requiere que se entiendan las diferencias individuales en relación con el proceso de innovación y se logra cuando cada uno de los miembros trabaja en equipo, ajustando y aportando sus capacidades para generar un resultado superior a la suma de sus esfuerzos individuales.

INNOVATION: Myths and Realities
Sebastian Salicru, Managing Director,
Applied Innovation Centre, US

Paso 2: Autoevalúese

El ambiente de su organización debe ser propicio para la innovación, de tal forma que puedan desarrollar todo su potencial para innovar. Ahora en www.capitalfinanciero.com o www.proinnova.ucr.ac.cr usted puede evaluar el potencial para la innovación de su organización (Dpie). En tanto lo hace, le resumimos la situación de las empresas exportadoras de Costa Rica.

Gestión de innovación en la empresa exportadora costarricense
Encuesta Telefónica UCR-PROINNOVA-ICE, noviembre 2005
(296 empresas consultadas / muestra efectiva 192 / 76% de los entrevistados en puestos de dirección o gerencia)

Buenas noticias... en dos de cada tres empresas

De forma rutinaria se pide, escucha y actúa sobre nuevas ideas para innovar sin importar la función o posición de las personas que las proponen.	82%
Se dedican recursos (tiempo, dinero, esfuerzo) para el desarrollo de innovaciones.	75%
Hay alguien responsable formalmente de las actividades de innovación.	66%

Por mejorar... en la mitad o un poco más de las empresas

Se mide la calidad y efectividad de las actividades de innovación.	64%
El personal de la empresa dispone de tiempo adicional para analizar la situación del entorno, ver el futuro, generar ideas y llevarlas a la práctica.	57%
Se recompensa formalmente los aportes a la innovación que hacen los empleados a todo nivel.	52%
Se utiliza un método formal para analizar las tendencias en su entorno (mercado, tecnologías, consumo).	50%

Señales de alerta... en menos de la mitad de las empresas

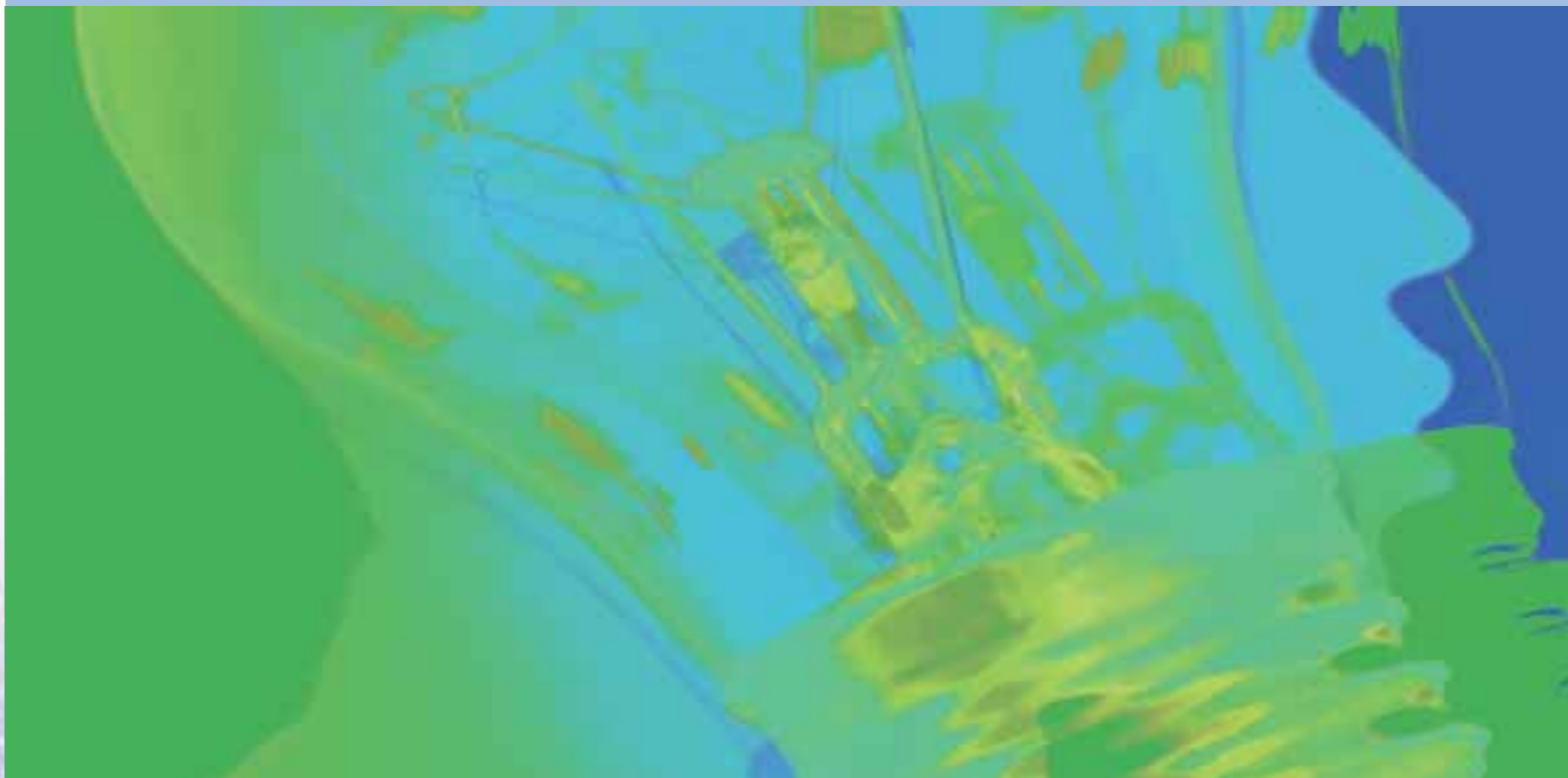
La información que podría ser importante para innovar se encuentra disponible para todos en la organización.	43%
Se aplican programas de capacitación y entrenamiento en creatividad, emprendimiento e innovación.	40%
Se cuenta con una estrategia formal para el monitoreo de sus competidores actuales y potenciales.	40%
Se tiene una estrategia formal para identificar, hacer y administrar alianzas estratégicas.	37%



Paso 4: FODA definir fortalezas y debilidades para innovar

La primer tarea para su círculo será la de aplicar un FODA enfocado a la tarea de crear o fortalecer un sistema para la gestión de la innovación. Puede tomar como referencia sus resultados en el Dpie y contrastarlos con la situación nacional, pero debe ir más allá respondiendo las preguntas propuestas a continuación, como guía para completar la parte interna de la organización, las fortalezas y las debilidades:

- ¿Cómo nos vemos dentro de la organización respecto a la innovación?
- ¿Cómo nos ven desde afuera, proveedores, competidores y clientes?
- ¿Tenemos gente en todos los roles para la creatividad? ¿Cuáles dominan?
- ¿Qué dice nuestra historia con respecto a la innovación? ¿Cuánto le debemos?
- ¿Cuántas innovaciones hemos generado en los últimos años? ¿Cuántas radicales? ¿Cuántas incrementales? ¿Cómo elevar esa producción?
- ¿Qué tipos de procesos hacia la innovación hemos implementado?
- ¿Qué nos ha funcionado y que no, en cuanto a creatividad, emprendimiento e innovación?
- ¿Cuáles son nuestras motivaciones internas para innovar? ¿Funcionan? ¿Debemos cambiar?
- ¿Cómo, cuándo y por qué nos resistimos al cambio? ¿Cómo mejorar al respecto?
- ¿Qué oportunidades hemos perdido? ¿Por qué? ¿Qué tanto nos ha afectado?



Paso 5: fODa definir oportunidades y amenazas en su entorno para innovar

- ¿Quién es el líder innovador en su sector, a nivel nacional, regional y mundial? ¿Cómo lo caracterizaría? ¿Fortalezas? ¿Debilidades?
- ¿Cómo se han comportado las innovaciones en su sector? ¿Qué ha pasado con las innovaciones radicales?
- ¿Cómo reacciona su mercado a lo nuevo, a nivel nacional, regional y mundial?
- ¿Cuáles sectores admira en cuanto a su desempeño innovador? ¿Por qué son diferentes al suyo? ¿Cómo aprovechar ese aprendizaje?
- ¿Cómo son las alianzas estratégicas en sectores innovadores? ¿Por qué funcionan?
- ¿Cuáles son los socios estratégicos que le han apoyado? ¿Cuáles están allí y no los ha aprovechado? ¿Por qué?
- ¿Cuáles socios potenciales no están a su alcance y le hacen falta? ¿Cómo ponerlos a su alcance? ¿Cómo sustituirlos con los que están a su alcance?
- ¿Qué tanto sabía de su entorno? ¿Le costó contestar las preguntas anteriores? ¿Cómo le afecta eso?

Prepare la empresa para surfear...

La tabla de surf estará constituida por: infraestructura, equipos, metodologías y tecnologías. Pero, además de la tabla, no debe olvidar el "leash", el "deck", la cera, el bloqueador que funcionan como sus socios estratégicos (proveedores, universidades, expertos y clientes). Finalmente, debe prepararse a sí mismo y a todo su recurso humano para generar una cultura orientada hacia la innovación; así el ingrediente más importante, el surf, estará listo para enfrentar las olas con éxito.

Manual del surfista
Luis Alonso Jiménez Silva,
Director PROINNOVA-UCR

La innovación es para todos

La innovación no solo es relevante para cierto tipo o tamaño de organizaciones. En realidad la innovación provee un objetivo competitivo relevante para todas las organizaciones, sin importar tipo, tamaño o sector industrial. Más importante aún, puede ser alcanzada por cualquier organización bajo las condiciones adecuadas.

Innovation: Myths and realities
Sebastian Salicru, Managing Director,
Applied Innovation Centre

Paso 6: Haga inteligencia comercial, científica y tecnológica

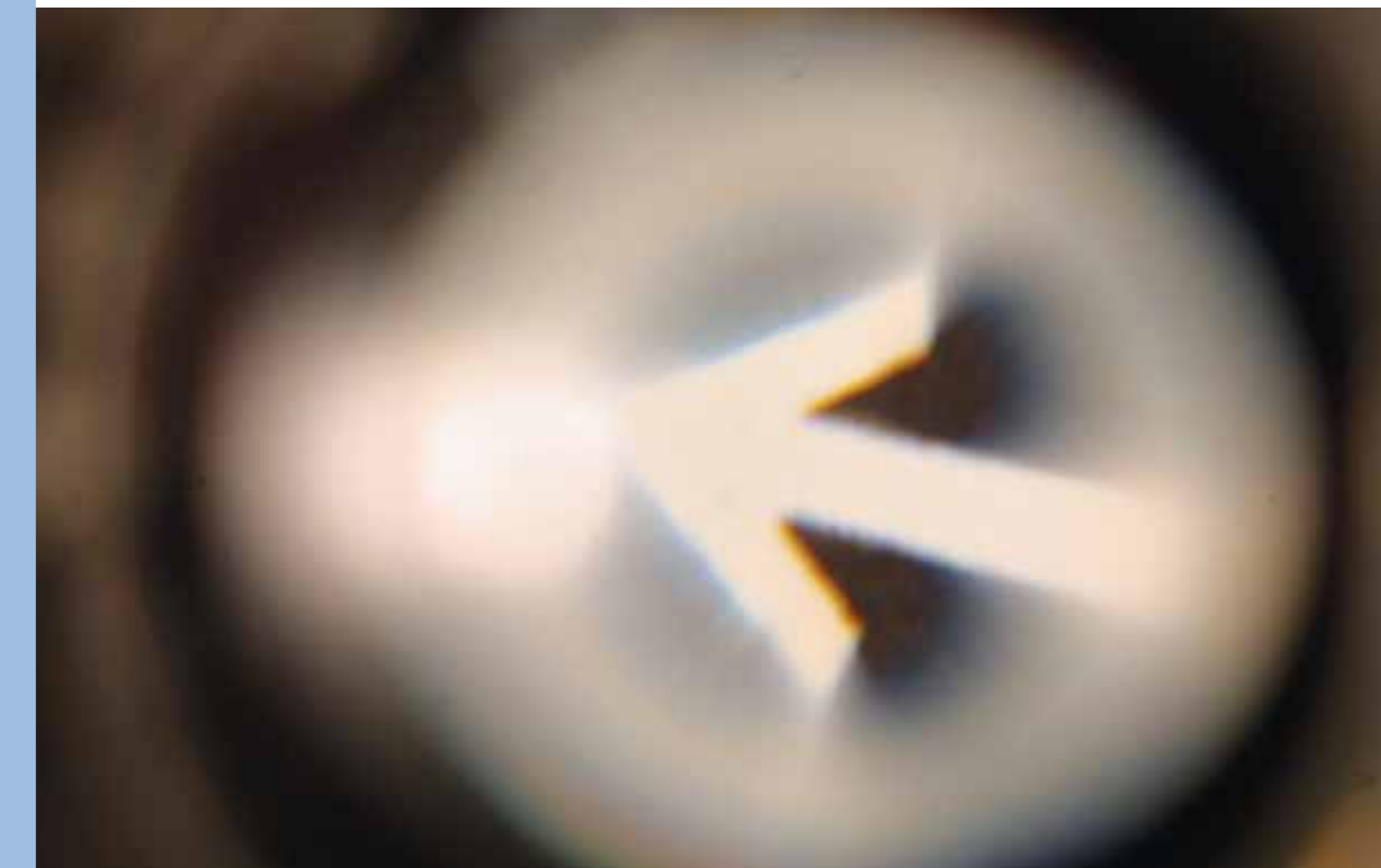
Su círculo para la innovación, antes de proponer proyectos, debe investigar.

	INTELIGENCIA COMERCIAL	INTELIGENCIA CIENTÍFICA
FUENTES	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscadores en Internet. ● Revistas sectoriales. ● Instituciones estatales: bancos, aduanas, ministerios. ● Cámaras comerciales e industriales. ● Otros empresarios, vendedores, distribuidores, comercializadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fuentes impresas (libros, revistas científicas, congresos). ● Abstracts especializados. ● Bases de datos especializadas. ● Unidades de apoyo especializadas. ● Eventos mundiales y regionales. ● Investigadores en el campo y otros relacionados.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir tipo de negocio. ● Buscar mercado más desarrollado. ● Buscar principales empresas. ● Determinar top 10. ● Desarrollar cuadro comparativo. ● Buscar evaluaciones o estudios de terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar apoyo especializado. ● Definir descriptores temáticos en varios idiomas del nivel general al específico. ● Determinar el top 10 de instituciones y el de científicos. ● Establecer red de relaciones especiales y accesibles. ● Definir posibles fuentes de cooperación.
UTILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoca hacia resultados más ajustados al entorno. ● Facilita y orienta inteligencia tecnológica. ● Orienta estrategia de protección y posibles socios estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Define frontera del conocimiento, principales exploradores, pioneros, protagonistas, facilitadores y relaciones entre ellos. ● Permite establecer red de contactos. ● Ahorra tiempo y decepciones si quien la realiza la entiende.

INTELIGENCIA TECNOLÓGICA

FUENTES	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultados de: inteligencia comercial e inteligencia científica. ● Revistas especializadas y reportajes de periodismo científico. ● Bases de datos de patentes: Esp@cenet (EPO), Uspto (EU) y PAJ (Japón).
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar apoyo especializado y usar tutores de Esp@cenet. ● Definir descriptores temáticos en varios idiomas del nivel general al específico. ● Determinar clase y sub-clase de patentes más relevante a su quehacer. ● Utilizar top 10 de empresas, instituciones y científicos(as) para hacer búsquedas.
UTILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ● Ahorra tiempo, dinero y frustraciones. ● Sólo una parte tiene protección vigente. ● Sólo una pequeña parte fue patentada en Costa Rica. ● Orienta posibilidades de patentabilidad propias. ● Nos permite acercarnos a la frontera del conocimiento sin costo alguno.

Pocas empresas han descubierto el tesoro que representa, para la gestión de la innovación, la información contenida en las patentes. El 50% de todo el conocimiento técnico que se aplica en el mundo sólo puede ser encontrado en las bases de datos que contienen los documentos de patente. La más completa de estas bases (<http://ep.espacenet.com>) contiene información de unas 45 millones de patentes. Esto quiere decir que podrá encontrar un resumen del estado de la técnica relativo al conocimiento que se patenta en todo el mundo, además de una descripción lo suficientemente completa de la invención. En Costa Rica solo hay unas 5.000 patentes registradas, incluyendo las patentes que ya han superado su periodo de protección (todas las registradas antes de 1986), eso le deja la posibilidad de utilizar para fines comerciales dentro del país la información que contienen más de 44.995.000 patentes. Toda patente es pública, pero solo se le otorga protección a nivel territorial en los países en que se registra. La patente a nivel mundial es un mito que detiene innecesariamente la innovación.



bancobcr Empresas

