

CÓMO CREAR SOLUCIONES INNOVADORAS EN LA EMPRESA

Argenis Bauza

Socio de Transformación Digital para México y Centroamérica en KPMG
Consejero Asesor de ConaLog
abauza@kpmg.com.mx

"Cuando el ritmo de cambios dentro de la empresa es superado por el ritmo de cambios fuera, el final está cerca"

Jack Welch, exDirector general de GE y "Ejecutivo del Siglo XX" según Forbes

Innovación en la empresa

La capacidad de las organizaciones para innovar es reconocida como uno de los principales factores que impulsan el crecimiento económico, el aumento de los niveles de bienestar y el desarrollo de la sociedad. La innovación depende no solo de las competencias internas de las organizaciones, sino también de su capacidad para interactuar con otras partes interesadas y, por lo tanto, transformar el conocimiento en valor para los clientes.

En México, los CEOs opinan que es una capacidad fundamental para lograr sus estrategias, de hecho, la encuesta **Perspectivas de la Alta Dirección en México 2019** realizada por **KPMG**, indica que más de la mitad (**51%**) de las empresas en el país enfocan la innovación de forma **estratégica**, haciendo que esta permee todas las actividades de la compañía, el enfoque óptimo para atender este tema. Otro **42%** de las empresas aplica la **innovación a la medida**, lo que genera cierto riesgo, ya que puede implicar dejar ir oportunidades, y solo **7%** lo hace de forma **escasa** en función de las áreas o proyectos que tiene su plan de negocio. Pero, a la vez en el mismo estudio, se muestra que solo **8%** de las empresas afirman haber alcanzado un **alto nivel de integración digital** en los procesos de negocio para distinguirse en el mercado y posicionarse a la vanguardia de sus competidores aprovechando tecnologías disruptivas.

¿Cómo puedo plantear soluciones innovadoras?

La verdad es que siempre estamos innovando en la cadena de suministro o en cualquier área de la empresa de alguna manera, incluso cuando estamos resolviendo una entrega a cliente a última hora. Sin embargo, debemos lograr que la innovación sea una capacidad inmersa, replicable y sostenible en la cultura de la compañía, que nos permita crear una experiencia memorable en nuestros clientes y generar resultados de negocio.

Para aumentar las probabilidades de éxito de las soluciones innovadoras, hay varios pasos que recomendamos seguir:



- **PROBLEMA: define muy bien el problema de negocio que quieres resolver.** Típicamente nos vamos directo a la tecnología, pensando que nos va a dar la respuesta, pero la verdad es que la mayoría de las veces no tenemos clara la pregunta que queremos contestar. Para ayudarte a definir el problema de negocio existen varias metodologías y técnicas, y te recomendamos por ejemplo utilizar “5 Por Qué” o “Definición de Problemas en Lean 6 Sigma”, las cuales nos permiten tener mucha claridad de lo que queremos resolver.
- **HIPÓTESIS: formula hipótesis de cómo resolver el problema.** Otro fenómeno común que nos conseguimos es que aunque se haya definido bien el problema, nos vamos con la primera posible causa que se nos ocurra, y muchas veces, no era la más importante. Formula varias hipótesis de las causas posibles del problema antes de irte por una solución.
- **CONFIRMACIÓN: determina cuál es la hipótesis correcta.** Ya tenemos una lista de hipótesis, ahora, ve a la operación y determina si son correctas mediante validación. Puedes utilizar técnicas de determinación de Causa-raíz, como Ishikawa, o diseño de experimentos. Esto te va a dar la seguridad de por dónde va la solución.
- **HISTORIAS DE USUARIO: define cómo sería la vida después que resuelvas el problema.** Esta es la parte más creativa del proceso. Teniendo claridad del problema y sus causas, imagínate (sin limitaciones por ahora...) cómo serían las historias de usuario (o el proceso) una vez que resuelvas el problema, así como las ventajas y beneficios que va a traer esta nueva forma de trabajar.
- **POSIBLE SOLUCIÓN: crea una arquitectura de solución (procesos, organización y tecnología) que permita llevar a la práctica las historias de usuario.** ¡Este es un proceso interactivo con el anterior, y es aquí donde recién entra la tecnología! Investiga qué soluciones hay disponibles en el mercado, qué han hecho en tu industria y otras industrias, ponte creativo (es decir, conviértete en un “business hacker” y “technology hacker”), arma el rompecabezas de cómo se conectaría con otras entidades en la organización, considera temas de ciberseguridad, etc. La

solución implica, además de la tecnología, cambios en los procesos y en el recurso humano que deben considerarse para su implantación.

- **EXPERIMENTA: arma prototipos y pruébalos con usuarios reales, no simulados.** Aunque aún no tengas la solución aún construida, arma prototipos, pruébalos con tus usuarios y captura su retroalimentación. Usa esta retroalimentación para refinar tus historias de usuario y la solución. El prototipo no tiene que ser muy sofisticado. Hoy en día existen muchas herramientas (físicas y digitales) que nos permiten armarlo de forma rápida. Por ejemplo, puedes utilizar una herramienta de mock-up (simulación) para mostrarle cómo navegaría en una aplicación, sin haberla construido aún. Además, prácticamente todas las aplicaciones de cadena de suministro nos permiten armar pruebas de concepto sin mucho esfuerzo.
- **MVP – Minimum Viable Product: crea un producto mínimo viable y sigue capturando la retroalimentación del usuario.** Con toda la información recabada, ahora si arma una solución completa con lo mínimo para proveer la funcionalidad requerida y pruébala con el usuario. Refina la solución con la retroalimentación y ve construyendo el producto final.
- **LANZAMIENTO: pon en operación el nuevo producto o proceso y continúa refinándolo.** ¡Ya estamos listos para lanzar el nuevo producto, sistema o proceso, así que adelante! Verifica que la historia de usuario se ejecuta como la definiste (o mejor) y haz los ajustes que se requieran. Captura los beneficios que esperabas de la idea y publícalas.

Las posibilidades con las cuales contamos hoy y el bajo costo relativo de las tecnologías nos permiten hallar soluciones en forma innovadora, rápida y con resultados tangibles. No perdamos esta oportunidad para innovar y generar una diferencia en el mercado y en nuestros clientes.