



**JOSE I. TOBON**  
CONSULTORES

# Temas Gerenciales

Boletín mensual de inscripción gratuita producido por José I. Tobón Consultores

Abril de 2002

Número 25

Año 3

## Las reglas de la innovación

Si su empresa es innovadora será una de las sobrevivientes. En esta época de cambio discontinuo, el futuro no se puede pronosticar con base en el pasado. La aparición de un nuevo jugador en el mercado puede cambiar las reglas y destruir el pasado de la empresa suya.

Presente al mercado conceptos innovadores que lo diferencien de sus competidores. No trate de defenderse de la competencia; mejor evítela al proponer soluciones novedosas. Si usted hace lo mismo que los competidores logrará lo mismo (convergencia estratégica) y sus márgenes se pueden deteriorar.

La Ruta Estratégica SFBD (smaller, faster, better, different) no es innovadora. Pruebe con la Ruta Estratégica DBFS y busque que no lo puedan comparar. Si el capital intelectual de su empresa es valioso y se usa bien, podrá crear la diferenciación y los márgenes deberán ser mayores. En caso contrario, los márgenes serán bajos y eso es lo que su empresa se merece. Basados en Hamel, presentamos unas reglas para la innovación:

### **Regla 1: Metas utópicas**

Fije metas ambiciosas que generen tensión y que se perciban inicialmente como utópicas. Cambie la visión y los recursos para que lo imposible sea realizable. Comprenda que no hay industrias maduras sin crecimiento; lo que hay son gerentes maduros sin ambición.

### **Regla 2: El negocio y la causa**

Entienda qué es lo que la empresa hace mucho mejor que los demás (core competence). A partir de esa competencia desarrolle sus mercados. Aproveche oportunidades no convencionales. No

defina su empresa por lo que hace, ni por los mercados servidos.

Tenga una gran causa que vaya más allá de las utilidades, del crecimiento, de la riqueza. Tenga un propósito noble que haga que los empleados se motiven. Tenga como gran proyecto dejar el mundo mejor de lo que lo recibimos.

### **Regla 3: Abrir mercados internos**

Abra mercado para las ideas, para el capital que podría apoyar esas ideas y para los talentos que las desarrollarían. No deje que las ideas sean rechazadas prematuramente. No deje que le nieguen la financiación a las ideas. No deje que grandes talentos se desperdician debido a una mala dirección de un jefe conformista.

Aprenda a oír voces nuevas y en algunos casos revolucionarias. Busque una mayor diversidad genética. Diseñe mecanismos innovadores para compartir en forma generosa la riqueza con aquellos que la generan.

### **Regla 4: Experimentación y oportunidades**

Experimente con bajo riesgo mediante la generación de un portafolio de proyectos que disperse el riesgo. No asuma los riesgos, y más bien busque formas de disminuirlo. Haga que la empresa defina su función como la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades, más que como la solución constante de problemas.

### **Regla 5: División celular**

Divida la empresa en células o negocios con mayor movilidad, con mayor flexibilidad y con estrategias de mayor concentración. Entienda que los beneficios de compartir recursos tienen como costo el menor crecimiento del negocio.