



# Campeones de la innovación en Latinoamérica

**Rowan Gibson, Consultor y Estratega Internacional en Innovación**  
**Esteban R. Brenes, Profesor Pleno, INCAE**  
**Juan Carlos Barahona, Profesor Asistente, INCAE**

La innovación siempre fue importante. Conocemos empresas en América Latina donde una idea brillante, un secreto bien guardado y una patente bien establecida han permitido décadas de liderazgo y retornos fabulosos sobre la inversión.

**Palabras Clave:** responsabilidad social, modelo de negocio, emprendedurismo.

La innovación no solo trata de laboratorios de investigación y desarrollo con fuerte financiamiento, ejércitos de científicos y listas de patentes; más bien, el concepto de innovación debe ampliarse para incluir un nuevo pensamiento radical en todo el espectro: procesos, productos, tecnologías, servicios, estrategias de mercadeo, experiencias de los clientes, esquemas de abastecimiento, estructuras de costos, modelos de negocios, prácticas de gestión y arquitecturas de la industria.

Cuando observamos más de cerca a las empresas latinoamericanas —tanto grandes como pequeñas— es cuando notamos que realmente están innovando en un sentido más amplio. De hecho, hay *abundancia* de innovación en toda la región.

Ahora bien, qué tienen en común el desarrollo de un motor de plasma que nos llevará a Marte, una bomba de petróleo de bajo costo y alta versatilidad, un nuevo modelo de negocios para producir, almacenar y procesar granos básicos sin inversión física, el primer café carbono-neutral del planeta o un nuevo material eco-eficiente y productos de moda hechos con la piel del salmón. Lo que tienen en común son altas dosis de innovación con nombre y apellido: Ad Astra Rocket (Costa Rica), Sertecpec (Ecuador), Los Grobo (Argentina), Coopedota (Costa Rica) y ES Salmon Leather (Chile). Obviamente estas empresas deben estar haciendo algo bien.

El reto más importante para la gerencia en este nuevo siglo es la innovación, que siempre fue importante. Conocemos empresas en América Latina donde una idea brillante, un secreto bien guardado y una patente bien establecida han permitido décadas de liderazgo y retornos fabulosos sobre la inversión. Pero esos casos son y serán cada vez menos frecuentes.

***La razón por la que estas campeonas consiguen innovar en forma constante y rentable, mientras que otras no lo hacen, es que han abordado el desafío de institucionalizar la innovación***

En un mundo interconectado digitalmente, la velocidad con que se mueven las ideas hace que las innovaciones recientes sean pronto superadas. También se están globalizando y sofisticando las expectativas de los clientes; lo cual irá rápidamente en aumento conforme las nuevas generaciones globales, digitalizadas e hiper-conectadas crecen

primero como consumidores y, poco a poco, toman el control de los negocios, a medida que fundan sus nuevas empresas, o empiezan a liderar las empresas que tal vez otros fundaron

pero que ellos reinventarán. El éxito y la sobrevivencia en esta nueva realidad hacen que las empresas necesiten más que buenas ideas y capacidad de ejecutarlas con excelencia.

Desarrollar una capacidad sostenible de innovación continua tiene que ser forzosamente un proceso liderado al más alto nivel de la empresa. Sin el involucramiento completo y el compromiso total de los líderes de la organización no hay posibilidad de que la empresa adquiera la capacidad de innovar con el ritmo y la consistencia que los tiempos demandan.

Veamos lo que algunas empresas en América Latina están logrando, al revisar lo que están haciendo Natura, Los Grobo, Grupo Britt NV, BAC Credomatic y otros, grandes y pequeños que están abriendo brecha.

En Natura —compañía de origen brasileño líder en cosméticos, fragancias e higiene personal de venta de directa, con operaciones en siete países de América Latina y en Francia— los líderes expresan así su visión sobre la innovación:

“En nuestra esencia se encuentra la búsqueda continua de mejoras. Nosotros creemos que al perseguir constantemente la innovación, promove-

remos el desarrollo de los individuos, nuestra organización y la sociedad. La innovación es uno de los pilares del desarrollo sostenible. Creemos en un concepto amplio de la innovación, donde ésta permea todas las áreas del negocio, nuestra ciencia y tecnología, nuestros conceptos y productos nuevos, nuestras estrategias de negocio, nuestros sistemas de administración y nuestras relaciones externas”.

Crear una visión compartida sobre la innovación, a lo largo y ancho de la organización, requiere una infraestructura organizacional diseñada y ajustada para ese objetivo. Esa visión contribuye a que la innovación sea una prioridad alta para cada empleado de Natura y para su cadena de abastecimiento, incluyendo grupos de productores rurales. Esto ha transformado a Natura en uno de los mayores inversionistas en investigación y desarrollo de Brasil, contribuyendo así, por ejemplo, a realizar innovaciones muy rentables en el uso de recursos naturales.

Organizacionalmente, Natura ofrece un modelo útil. La firma cuenta con una Vicepresidencia de Innovación que tiene a su cargo las tres unidades en que fundamenta su modelo de innovación: Ciencia y Tecnología, Desarrollo de Producto y Empaque, y Gerencia Técnica. Así como dos procesos de innovación relacionados con el desarrollo de nuevos productos y conceptos empresariales: el embudo tecnológico y el embudo de la innovación.

Existen comités de innovación en cada una de las unidades de negocio, en que participa el director de la unidad de negocio y varios de sus líderes, quienes se reúnen mensualmente para dar seguimiento a los proyectos de innovación y al desarrollo de nuevos conceptos de producto. Cada unidad tiene un

gerente de innovación y desarrollo de producto que coordina con las unidades de Ciencia y Tecnología y Desarrollo de Producto y Empaque para guiarlos y alimentarlos con información sobre tendencias de mercado, necesidades de los consumidores, estrategias de productos, etc. Adicionalmente, las unidades de negocio crean equipos multifuncionales y los alientan para que compartan sus experiencias y discutan diferentes perspectivas sobre soluciones o riesgos, asegurándose una interacción óptima entre estrategia y operaciones.

Dentro de la unidad de Ciencia y Tecnología existe un gerente de innovación y alianzas, cuya misión es supervisar el proceso de generar, adquirir y administrar nuevas tecnologías para Natura. También están en esta división comités científicos que reúnen a los científicos de Natura con miembros de la comunidad académica brasileña y con expertos internacionales de la industria y el mercado, para discutir tendencias e intercambiar conocimientos en temas tales como productos naturales o procesos sostenibles.

Esto es parte de la infraestructura organizacional, la gente y los procesos que Natura ha puesto en operación para garantizar que las innovaciones no sean producto del azar y resulten más bien, de un enfoque sistemático y disciplinado que involucra mentes creativas y talentosas, de dentro y fuera de la firma, y procesos gerenciales para su gestión.

Pero este liderazgo comprometido con la innovación se puede encontrar también en la pequeña empresa latinoamericana, como Coopedota, cooperativa de productores de café con innovaciones que van del campo hasta el beneficiado del café y su comercialización. Trabajando en red con sus proveedores locales y extranjeros, y con universidades y consultores, gracias a su propia inventiva, logró desarrollar no solo uno de los mejores café gourmet del mundo, sino el primero en neutralizar por completo



sus emisiones de carbono. En una empresa de pequeña escala como esta, algo así es posible porque la alta dirección involucra continuamente a todo el personal en los proyectos de innovación de los que buscan aprender constantemente para hacer mejoras en toda la empresa. Coopedota, tal vez por su tamaño y trayectoria, tiene una cultura muy abierta a la innovación constante, donde los productores están dispuestos a recibir menos dividendos para financiar los esfuerzos de experimentación e innovación de la compañía. Un activo con el que cuentan es su habilidad para trabajar en equipos de trabajo en los que con frecuencia incorporan miembros externos a la compañía, generando así la diversidad y el acceso a talento que de otra forma no tendrían.

Otra empresa en donde el liderazgo juega un papel importante y claro para toda la organización es BAC Credomatic. Este es un banco que opera en Centroamérica y Panamá, recientemente adquirido por el Grupo Aval, uno de los mayores grupos bancarios de Colombia. La alta dirección tiene la innovación como punto de agenda en sus reuniones bianuales, pero, más allá de eso, está involucrada en todo el proceso. Las directivas de las operaciones locales también están inmersas en el proceso y son corresponsables en dar seguimiento a los esfuerzos de innovación de la firma.

Existen responsables regionales y locales de innovación que dan seguimiento y apoyan las distintas iniciativas de innovación. La alta dirección ha promovido la motivación para la generación de ideas usando tres mecanismos fundamentalmente: contratar expertos en innovación, crear mecanismos para administrar las ideas generadas y establecer formas de premiar la ejecución de las ideas potencialmente valiosas.

En esta línea, el Banco cuenta con ferias anuales de innovación donde grupos de las diferentes áreas participan con nuevas ideas, proyectos y sus

respectivos planes de negocios. Esta oportunidad se ofrece a todo el personal, sin discriminación, maximizando así la diversidad intelectual y cabe mencionar que la premiación no termina con la idea, sino más bien con su implementación.

Otros elementos que el Banco considera fundamentales y que pone en práctica incluyen la comunicación y diseminación activa de todas las ideas, su registro oportuno y el seguimiento periódico de la implementación. Como ejemplo, uno de los proyectos ganadores recientemente se enfoca en el uso de las redes sociales como elemento diferenciador o de ventaja competitiva del Banco.

Los Grobo —empresa argentina dedicada a comprar, procesar y comercializar internacionalmente granos básicos— cuenta con una red de conocimiento a lo largo de la cadena de valor. La empresa provee capacitación en producción agrícola y *hedging*, y coordina la red de productores (sus suplidores). El éxito de Los Grobo ha sido el resultado de una fuerte inversión en recursos humanos y tecnología para la innovación constante en el manejo de productos, mercadeo y logística en red, lo que les permite ser muy ligeros en activos físicos e inversión agrícola. Ellos se cuentan entre las primeras empresas de granos certificada ISO 9001 y han desarrollado una serie de herramientas para coordinar el conocimiento en toda la cadena agrícola, tales como, GroboSoft, sistema de telecomunicaciones que utiliza smartphones y GPS.

La excelencia de su recurso humano se ha logrado mediante la dedicación de tiempo y recursos para la selección y desarrollo de personal, buscando en sus colaboradores espíritu innovador y predisposición para adaptarse a los cambios. Una vez en la empresa, esta fomenta el desarrollo de perspectivas inspiradoras para la generación de ideas ganadoras con capacitación, lecturas recomendadas, casos exitosos, talleres y programas de mejora continua.



Grupo Britt NV —empresa fundada en Curazao con casa matriz en Heredia (Costa Rica) y presencia en trece países de América Latina y Estados Unidos— se dedica a procesar y distribuir café, chocolates, nueces, dulces, galletas y otros productos alimenticios bajo la marca Britt y además opera más de ochenta tiendas en aeropuertos, hoteles y sitios turísticos. Esta empresa se ha caracterizado por contratar colaboradores con perfil de emprendedores, experiencia internacional y un segundo idioma. Adicionalmente, busca “un balance entre las personas que son organizadas y las que son espontáneas”. Una vez contratados, la innovación sigue siendo una prioridad en las agendas de los colaboradores gracias a las distintas capacitaciones sobre el tema, el valor que se da a la creatividad e innovación, la apertura para aceptar errores y equivocaciones dentro de ciertos marcos de acción y a las metas de mejorar e innovar continuamente en servicios y productos. Las ideas en Grupo Britt NV también surgen de los clientes, gracias a mecanismos incluidos en el servicio al cliente y el manejo de quejas, lo cual permite a los clientes ofrecer nuevas ideas para servicios, productos y procesos.

Así como Natura, Coopedora, Los Grobo, BAC Credomatic y Grupo Britt NV, hemos encontrado muchas otras empresas en América Latina que entienden que colaboradores y amigos ordinarios eventualmente pueden convertirse en innovadores extraordinarios. Así que a lo largo de los años estas empresas han sido exitosas en embarcar, mediante diferentes mecanismos, a toda la organización en el tema de innovación.

Si consideramos el progreso de estas empresas pioneras, la razón por la que estas campeonas consiguen innovar en forma constante y rentable, mientras que otras no lo hacen, es que han abordado el desafío de institucionalizar la innovación de la misma manera que abordaron otras capacidades de la empresa, tales como gestión para la calidad total, servicio al cliente, manufactura ligera, planificación de recursos empresariales o six sigma. Han realizado un considerable esfuerzo para integrar el ADN de la innovación en todo lo que hacen, para ser tan buenas en la innovación como lo son en la ejecución disciplinada.

Estos campeones de la innovación han demostrado que el desarrollo de una fuerte capacidad de innovación en la organización requiere un esfuerzo sistemático de todos, en donde el apoyo de los ejecutivos del más alto nivel, la existencia de una estructura de soporte, gente motivada y capacitada en técnicas de innovación, el desarrollo de procesos y herramientas de seguimiento y orientación, y el fortalecimiento de una cultura y valores alineados con la innovación son fundamentales para el éxito.✦

---

#### **Rowan Gibson**

Presidente, Rowan Gibson Global Consulting, cofundador de [www.innovationexcellence.com](http://www.innovationexcellence.com) y autor del libro “innovation to the core”  
rg@rowangibson.com

#### **Esteban R. Brenes**

Titular Cátedra Steve Aronson y Profesor Pleno INCAE Business School  
esteban.brenes@incae.edu

#### **Juan Carlos Barahona**

Profesor de Gestión de Innovación y Tecnología, INCAE Business School  
juan.barahona@incae.edu