

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](#)

Poniendo la Innovación a trabajar

Volumen 09-09

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título Original del Libro: Making Innovation Work

Autor : T. Davila, M. Epstein y R. Shelton

Fecha de Publicación: 22 de Julio 2005

Editorial: Wharton School Publishing

Nº Páginas: 368

ISBN: 0131497863

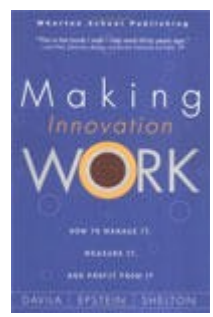
Contenido:

Introducción	1
Cartografía de la Innovación	2
Elegir destino: cómo diseñar una estrategia de innovación vencedora	4
Organizarse para innovar	5
Sistemas de Administración	6
Iluminar el camino: cómo medir la innovación	8
Recompensar la innovación	8
Aprender a innovar	9
Cultivar la innovación: cómo diseñar una cultura empresarial vencedora	10
Conclusión	11

INTRODUCCION:

Para toda organización, la innovación no sólo es sinónimo de supervivencia y crecimiento, sino que además supone una oportunidad para dirigir los designios del mercado: con el lanzamiento del reproductor iPod para archivos MP3 y de las melodías descargables desde iTunes, Apple Computers se ha adueñado del mercado mediante una estrategia conjunta de avance tecnológico más reforma del concepto de negocio. Apple ha puesto la barra tan alta que la competencia tardará bastante tiempo en superar su marca, y ha demostrado que introducir modificaciones en puntos clave del modelo de negocio o en tecnología básica puede cambiar el rumbo de una industria. Sin embargo, la innovación no sólo es una fuente de ventaja competitiva en el mercado, pues también

puede convertirse en un arma para luchar por causas sociales. La idea de conceder micro-créditos, que el Grameen Bank llevó a la práctica por primera vez en la India, constituye un gran ejemplo de cómo tal innovación ha logrado dar un giro radical a la vida de miles de personas que, atrapadas en el círculo vicioso de los préstamos a un alto interés, que absorbían todo el valor añadido generado por su trabajo, se sumían cada vez más en la pobreza. De hecho, la capacidad de innovar más rápidamente y mejor que la competencia es la única fuente fiable de seguridad a largo plazo. A juicio de los autores, una innovación consistente es lo único capaz de hacer a una empresa crecer a más velocidad y con mayor calidad que su competencia, hasta



llegar, en último término, a influir sobre el futuro del sector.

Para expandirse no sirve recurrir a una estrategia de reducción de costos y reingeniería de procesos, pues la clave para generar un rápido crecimiento, al tiempo que se consiguen mejores resultados económicos, se halla en la innovación.

EL AUTOR

Tony Dávila es profesor de la Graduate School of Business de la Universidad Stanford. En la actualidad asesora tanto a grandes empresas como a empresas de nueva creación de Silicon Valley sobre los sistemas de control administrativo y de medición del rendimiento que rigen la innovación.

Marc J. Epstein ha sido profesor visitante en la Harvard Business School e in-

vestigador distinguido en la Jones Graduate School of Management de la Universidad Rice. Epstein también ha sido consultor senior de multinacionales y gobiernos durante más de veinticinco años.

Robert Shelton dirige la sección de innovación de Navigant Consulting, entre cuyos clientes se encuentran numerosas empresas innovadoras de la lista Fortune 500s.

“...las empresas punteras innovan conjugando nuevos modelos empresariales con avances tecnológicos...”

Haga su comentario!

Por otro lado, la cantidad y calidad de innovación que alcanza una empresa dependerá de los propios elementos constitutivos de la innovación (liderazgo, estrategia, procesos, recursos, medición del rendimiento, medidas y recompensas) y de cómo estos se “vertebran” (estructura y cultura organizativas). A juicio de los autores, existe una premisa esencial que a veces se olvida: “la forma en que innovamos determina qué innovamos”. Dicho de otro modo, obtener significativos resultados mediante la innovación no es una cuestión de suerte. Si previamente no se analiza a fondo “cómo” innova la empresa, no vale de nada empeñarse en innovar más y mejor. En este sentido, es un factor fundamental realizar exámenes periódicos con el objeto de averiguar qué aspectos se están descuidando, para lo cual se precisa de la colaboración del gerente de la empresa. Resulta sorprendente que sean tan escasas las firmas que realizan diagnósticos fiables de sus acciones de innovación, teniendo en cuenta que sin una correcta valoración es difícil saber por dónde comenzar y que sin revisiones periódicas se corre el riesgo de caer en el conformismo. A pesar de que son numerosos los consejos que en materia de innovación han dado los expertos, la investigación

de los autores ha desembocado en una breve lista, con los siete elementos esenciales a la hora de innovar, y que deberían ser objeto de atención preferente de parte de la alta dirección empresarial:

1. Ejercer un liderazgo firme sobre la estrategia de innovación y el abanico de decisiones.
2. Integrar la innovación en la mentalidad comercial de la empresa.
3. Alinear la cantidad y tipo de innovación con el campo de trabajo de la empresa.
4. Administrar la tensión natural entre creatividad y valor.
5. Neutralizar los “anticuerpos” organizativos, es decir, los obstáculos al cambio.
6. Reconocer que la unidad básica de innovación es una red que conjuga conocimientos y personas, tanto dentro como fuera de la organización.
7. Crear sistemas de medición y recompensa adecuados para la innovación.

Cartografía de la innovación

Los avances tecnológicos inducen cambios en los procesos empresariales, y vice-

versa. Una nueva tecnología puede exigir desde modificaciones en la organización del trabajo de una fábrica hasta correcciones en las comunicaciones de marketing con los consumidores. Ejemplo histórico de innovación por cambio en el modelo empresarial es el del sector automovilístico. Al introducir la estandarización y las líneas de montaje a comienzos de los años 20, Henry Ford provocó un giro diametral en el sector. Unas décadas más tarde, sería General Motors quien daría el gran paso al segmentar el mercado. En la actualidad, las empresas punteras innovan conjugando nuevos modelos empresariales con avances tecnológicos, tal y como hace Apple, aunque podrían citarse muchos otros casos. Los elementos disponibles para llevar adelante cambios son seis:

En el modelo empresarial

- proposición de valor;
- cadena de distribución;
- cliente objetivo.

En el aspecto tecnológico

- productos y servicios;
- tecnología de procesos;
- tecnologías “capacitadoras”.

En lo que respecta al modelo empresarial, la proposición de valor puede ser un

producto o servicio totalmente nuevo o la ampliación de una oferta ya existente. En la cadena de distribución los cambios se suelen producir “entre bastidores” e influyen en alguna de las etapas de la cadena de valor, por lo que el cliente final es ajeno a todos ellos. Por último, las modificaciones respecto al cliente objetivo consisten en identificar segmentos de mercado que pudieran considerar valiosos nuestros productos y servicios.

En cuanto al avance tecnológico, las variaciones en productos y servicios son las que los clientes aprecian más fácilmente: así, las que los fabricantes de teléfonos móviles o los de automóviles introducen en sus últimos modelos. Los cambios en el proceso tecnológico resultan invisibles al consumidor, pero son esenciales para mantener la ventaja competitiva del producto al permitir a la empresa reducir costos y mejorar la calidad de productos ya existentes. Por último, las tecnologías capacitadoras o “tecnologizantes” (enabling technologies, en inglés) son aquellas que permiten a la empresa introducir cambios rápidamente, utilizando de este modo el factor tiempo a su favor.

Los tipos de innovación

Existen tres maneras de abordar o enfocar la innovación:

- Consistente.

- Semi-radical.
- Radical.

La innovación consistente tiene por objeto realizar pequeñas modificaciones, de forma sistemática, a los productos y procesos empresariales que ya existen. Para una empresa, es posible obtener buenos resultados durante periodos de tiempo relativamente largos limitándose a efectuar pequeñas variaciones, es decir, evolucionando. Pero para mantenerse en primera línea, se verá obligada a integrar fases breves de revolución dentro de su evolución. Con una media de inversión empresarial del 80%, la innovación regular es la más extendida; sin embargo, a la larga no resulta un modelo recomendable, porque desvía recursos y priva a la empresa de invertir en otros tipos de innovación que le proporcionarían una verdadera ventaja competitiva.

La innovación semi-radical, por su lado, genera cambios cruciales en el entorno competitivo al modificar substancialmente el modelo empresarial y la tecnología empleada, pero nunca ambos a la vez.

Wal-Mart representa un caso de este tipo de innovación. La empresa percibió la existencia de un amplio segmento de consumidores estadounidenses ávidos de adquirir buenos productos y baratos. Desafiando el modelo tradi-

cional de supermercados en centros urbanos, abrió grandes superficies en las afueras con una gran variedad de productos a precios bajos.

Por último, la innovación radical es aquella que produce al mismo tiempo modificaciones en el modelo empresarial y en la tecnología: logra alterar las reglas de juego que rigen en el entorno competitivo de un sector. La aparición de los pañales desechables a comienzos de los 70 es un paradigma de innovación radical. La clave reside en mantener en equilibrio la cartera de innovaciones radicales, de forma que la inversión se ajuste a las necesidades de la empresa. Volviendo a Apple, esta y otras empresas aprovechan la energía desprendida de combinar dos innovaciones semi-radicales para crear una innovación puntera que provoca una transformación fundamental en el sector. Esta profunda reforma es fruto de dos innovaciones por separado y, por ello, se considera un “sucedáneo” de la verdadera innovación radical. El desarrollo de los video-clubs en los 80 y 90 fue producto de dos innovaciones separadas: el avance tecnológico que supuso el vídeo doméstico y la invención de un nuevo modelo de negocio.

En otro orden de cosas, las tecnologías punta (disruptive technologies, en inglés) son un tipo de innovación

“Los cambios en el proceso tecnológico resultan invisibles al consumidor, pero son esenciales para mantener la ventaja competitiva...”

Haga su comentario!

tecnológica semi-radical que se produce al variar la base tecnológica manteniendo el mismo modelo empresarial. Este término hace referencia tanto a los avances tecnológicos como a los cambios en el modelo de negocio, por ejemplo el operado por Southwest Airlines con su modelo de aerolínea de bajo costo.

Sobre la alta directiva empresarial recae la responsabilidad de seleccionar e integrar las prioridades de reforma de modelo empresarial y tecnología, buscando el equilibrio entre los tres tipos de innovación descritos. El resultado de sus actuaciones cimentará la base sobre la que posteriormente se asentará la estrategia empresarial, además de proporcionar un contexto a todas las decisiones posteriores del resto del personal respecto al diseño organizativo, el desarrollo de redes de innovación y la implantación de sistemas de medición e incentivos para potenciar la innovación.

Elegir destino: cómo diseñar una estrategia de innovación vencedora

Una regla esencial del juego de la innovación es definir claramente cómo participará una empresa en este juego. La alta dirección ha de decidir qué estrategia de innovación va a utilizar, cómo se va a adaptar a las circunstan-

cias cambiantes y cuál es el momento adecuado para realizar los movimientos clave. Es importante que la estrategia de innovación respalde la estrategia empresarial. Además, el tipo de innovación (radical, semi-radical o regular) variará según la estrategia y el entorno competitivo. Como casi siempre, identificar el momento adecuado es esencial.

Existen dos tipos de estrategias de innovación: jugar a ganar y jugar a no perder. La estrategia de jugar a ganar se vale de la innovación semi-radical para efectuar transformaciones en la organización y generar productos e ideas que varíen el rumbo del mercado. Es la estrategia que suelen utilizar las empresas de alta tecnología, puesto que lo único que pueden ofrecer es un sólo producto o servicio novedoso del que depende su futuro. Resulta irónico que una vez alcanzado el éxito, esas mismas empresas necesiten diversificar su cartera de innovación, como Amazon.com, GE, Apple, Sony o Toyota, con la introducción de su automóvil híbrido Prius.

En ocasiones, condiciones externas (una fuerte competencia) o internas (falta de recursos o una cultura empresarial castrante) impiden a la empresa adoptar una estrategia de jugar a ganar. En tales casos, jugar a no perder introduce un compo-

nente de innovación consistente mayor que la estrategia de jugar a ganar, y busca conseguir que la empresa siga en juego, moviéndose con agilidad, arriesgándose moderadamente, imitando las jugadas de la competencia e, incluso a veces, mejorándolas. Johnson & Johnson ha optado por este tipo de estrategia en muchos aspectos, como la extensión de líneas de productos, la reducción de costos y las adquisiciones.

Jugar a no perder hace más vulnerables a las empresas, pues en cualquier momento la competencia puede atacar con la estrategia contraria valiéndose de innovaciones radicales o semi-radicales. Sin embargo, observando el panorama empresarial en un momento dado, se encuentra habitualmente una gran cantidad de empresas que utiliza algunos aspectos de la estrategia de jugar a no perder, aunque a veces sea producto de una postura inconsciente de la dirección. La falta de innovación especialmente del tipo radical, puede conducir al fracaso. Sin embargo, invertir en innovación radical en el momento equivocado o en las cantidades incorrectas, también puede resultar fatal. Dicho de otro modo: si se corren los riesgos equivocados o se sigue la estrategia errónea, se puede “innovar y morir”. De hecho, cuando una empresa se aferra al “innovar o morir”, existe el

“Es importante que la estrategia de innovación respalde la estrategia empresarial”

Haga su comentario!

peligro de que surja tal cantidad de ideas innovadoras que se vuelva imposible distinguir cuáles merecen la pena. De ahí que para innovar haya que definir nitidamente una estrategia que se ajuste a la situación empresarial del momento. Con el tiempo habrá que realizar ciertos ajustes a la estrategia de innovación elegida. La selección de la más adecuada depende de una combinación de factores internos y externos. Entre los internos se encuentran las capacidades técnicas y organizativas, el éxito del actual modelo empresarial, la situación económica y la visión de la dirección; mientras que entre los externos están la estructura del sector, la influencia de la empresa en la red externa, la competencia y la tasa de avance tecnológico. Para mejorar y actualizar la estrategia de innovación de una empresa hay que tener en cuenta todos estos elementos. No obstante, no existe la fórmula para conseguir resultados óptimos, ya que incluso en un mismo entorno competitivo, cada empresa es única y lo que para una es un riesgo para otra puede suponer una oportunidad.

Los autores exponen a este respecto el caso del sector farmacéutico. Las farmacéuticas han intentado remediar sus deficiencias en innovación utilizando dos métodos para potenciar su I+D. El primero de ellos es la utiliza-

ción de economías de escala mediante la adquisición de otras empresas con el fin de canalizar sus respectivos esfuerzos de I+D. El segundo consiste en establecer estrechos lazos de cooperación con institutos de investigación biotecnológica. Según los autores, las empresas farmacéuticas deberían abandonar su infructuosa búsqueda de avances tecnológicos semi-radicales y lanzarse a la aventura de ser pioneros en modelos empresariales que rompan con todos los preceptos establecidos. Ello equivaldría a ser el que rompa los esquemas en el sector farmacéutico de Southwest Airlines o Dell.

Organizarse para innovar

Para innovar, no basta con elaborar una estrategia: hay que generar las innovaciones y hacer que se implanten a lo largo y ancho de la organización. Ello conlleva elegir, edificar y preparar no sólo las estructuras adecuadas, sino también a las personas apropiadas. Crear las estructuras organizativas que sirvan de apoyo a los esfuerzos de innovación sigue siendo un reto para muchas empresas, ya que en el seno de toda organización existen “anticuerpos” dispuestos a rebelarse contra dicho proceso. Una de las vías hacia el éxito es desarrollar un mercado

interno en el que las ideas y funciones de la innovación puedan florecer en un entorno gobernado por la oferta y la demanda. Las empresas en las que prosperan las innovaciones suelen contar con su propio mercado interno, que es el que sopesa, selecciona y da prioridad a aquellas que sobresalen por su creatividad y su valor comercial inherente. CEMEX creó un mercado interno de este tipo, que es supervisado por la directiva para evitar que los anticuerpos organizativos lo asfixien. La elección de estructuras de innovación se reduce a decidir de qué tipo serán: internas o externas. La opción por las estructuras internas corresponden a los tradicionales departamentos de I+D, los centros de excelencia, la designación de unidades de negocio para innovación o las incubadoras. En su otra vertiente, la innovación significa externalización mediante la utilización de diferentes socios: proveedores, clientes u otros. Cada uno de estos dos tipos requiere un tipo de estructura; sin embargo la innovación es demasiado importante como para externalizarla por completo. Las asociaciones (partnerships) resultan, quizá, más recomendables. Crear y mantener asociaciones realmente eficaces es uno de los aspectos peor entendidos de la innovación. El problema estriba en que, a la hora de seleccionar el

“...cada empresa es única y lo que para una es un riesgo para otra puede suponer una oportunidad.”

Haga su comentario!

las empresas carecen de los conocimientos necesarios. Y sin embargo, desarrollar, mantener y servirse de los lazos que nos unen con otras empresas puede resultar decisivo para lograr ventajas competitivas. Las grandes universidades, por ejemplo, son socios de gran valor potencial, ya que son una fuente de nuevas tecnologías y modelos empresariales que no tienen por finalidad comercializar directamente sus ideas, sino captar parte del valor mediante acuerdos de licencia. Externalizar el proceso de innovación, es una alternativa, como lo han hecho Mattel, Wal Mart y otros fabricantes de juguetes que utilizan brokers de ideas, como Big Idea Group, para buscarlas.

Formas de Integrar la innovación en el seno de la empresa:

- las redes y plataformas de innovación;
- el modelo de capital de riesgo corporativo;
- la organización ambidextra.

El mayor prejuicio respecto a la innovación es que ha de estar presente en toda la empresa y que todos los empleados, socios y clientes deben tomar parte en el proceso en todo momento. Sin embargo, esta idea es descartable, ya que es preferible crear plataformas de innova-

ción en las que se inserten redes de individuos. Estas plataformas son unidades empresariales formadas por redes en el seno de la empresa que dirigen recursos hacia áreas de innovación específicas.

El modelo de capital de riesgo corporativo está inspirado en las empresas externas de capital de riesgo. Es un modelo útil a la hora de promover innovaciones radicales en la organización sin tener que frenar la innovación consistente. Por norma general, el equipo de capital de riesgo está compuesto por altos directivos de distintos departamentos, junto con unos pocos socios externos, y se dedica a seleccionar las ideas radicales de mayor potencial, invertir en ellas y venderlas.

En cuanto a la organización ambidextra, parte de la premisa de que dentro de la propia organización se cobijan múltiples grupos que manejan diversos tipos de proyectos de innovación, promoviendo así diferentes tipos de culturas y procesos para cubrir las necesidades de innovación. De esta forma, los innovadores radicales están separados de los "tradicionalistas", que se encargan de la actividad empresarial principal. Con esta estructura, el proyecto es tratado como si fuera una empresa de nueva creación aunque forme parte de una empresa mayor. Por último, el papel de lide-

razgo puede desempeñarlo el Consejero Delegado (CEO) o una persona nombrada CIO (Chief Innovation Officer) para este propósito, pero en cualquier caso tendrá que facilitar una visión a largo plazo de la innovación mediante una estrategia y una cartera de innovación, administrar las relaciones con socios externos, evaluar las consecuencias de las iniciativas estratégicas de la empresa en la innovación y encontrar el equilibrio entre las innovaciones tecnológicas y las empresariales.

Sistemas de administración

Habiendo examinado la estrategia de innovación y las varias estructuras posibles que la empresa puede adoptar, el siguiente paso por considerar son los sistemas. En las pequeñas empresas, las innovaciones se producen de forma natural gracias a los profundos conocimientos e interacción de pequeños grupos, mientras que las grandes tienden a desarrollar silos (departamentos aislados que apenas se comunican). De cualquier modo, la innovación no se produce por arte de magia: tiene que administrarse y es aquí donde encajan los sistemas de innovación. Los sistemas de innovación son políticas, procedimientos y mecanismos de información, para facilitar el proceso

“...la innovación no se produce por arte de magia: tiene que administrarse...”

Haga su comentario!

de innovación dentro de la empresa y a través de todos sus departamentos. Garantizan la eficacia del proceso de innovación, crean líneas de comunicación dentro y fuera de la empresa, coordinan equipos y proyectos con el mínimo esfuerzo, captan la información clave y la brindan al equipo y, por último, alinean los objetivos de todos los grupos integrantes. La innovación puede concebirse como un flujo que comienza con cierto número de buenas ideas que van siendo seleccionadas y refinadas hasta llegar a la comercialización. Dado que son muchas las que parten de la línea de salida y pocas las que llegan a la meta, para ilustrar el proceso se suele utilizar como imagen un embudo, en cuya boca se encuentra la primera fase o fase creativa y en el extremo final la tercera fase o fase de ejecución. En el recorrido entre ambos puntos las ideas se depuran y sólo se invierte en las más prometedoras (segunda fase o fase de inversión). Aunque el proceso completo da la sensación de ser lineal, lo cierto es que no es así, y lo más frecuente es que las fases se solapen unas con otras. Existen algunas pautas para elegir un sistema de innovación: identificar huecos, el Structured Idea Management (SIM), experimentación, prototipos, hacer tratos e innovación a la medida. Las ideas son el motor de la

innovación y comienzan con la identificación de pequeñas o grandes lagunas: una nueva característica para un producto, un nuevo elemento en el proceso empresarial, una forma de mejorar un proceso tecnológico o un modelo empresarial completamente nuevo. Puesto que todo comienza con la identificación de tales lagunas, resulta esencial buscar perspectivas desde las que se puedan apreciar los huecos. La experiencia nos dice que si recompensamos a las personas por sus ideas, el buzón de sugerencias pronto comenzará a estar rebosante. El Structured Idea Management (SIM), o Administración Estructurada de Ideas, es el proceso de generación de ideas que muchas empresas han empleado durante más de veinte años. A comienzos de los 80, Cannon utilizó el SIM para desarrollar los conceptos que dieron lugar a las cámaras que se fabricaron en el periodo 1990-2000. Los experimentos establecen una disciplina de pruebas que ahonda en los ámbitos técnico, empresarial y de mercado. Los experimentos bien diseñados no sólo proporcionan una valiosa información, sino que también sacan a la luz valores escondidos y conocimientos que guían el proceso de innovación radical al realizar las preguntas adecuadas y dar las respuestas precisas. En la creación de prototipos,

por su parte, resulta esencial respetar tres reglas tan sencillas como básicas: pensar de forma modular, fracasar rápidamente y por poco dinero y, por último, fallar mucho para dar lo antes posible con la respuesta correcta. Los mejores prototipos son aquellos con los que clientes y proveedores pueden jugar para familiarizarse con el concepto propuesto. Para que las buenas ideas se conviertan en innovaciones es imprescindible que puedan transformarse en algo en que los inversionistas detecten valor. “Hacer tratos” consiste en repartir los papeles de comprador y vendedor entre personas clave de la empresa y hacer que ambos negocien hasta llegar a un acuerdo. Cuantas más ideas se negocien, más posibilidades habrá de dar con una realmente innovadora, aunque debemos partir de la premisa de que no necesariamente todas las ideas tienen que convertirse en innovaciones. Para finalizar, la innovación a la medida se concentra en una serie de competencias empresariales básicas, es decir, en aquello que constituye el principal activo de la empresa. Ejemplo de ello es easyGroup, formado por una serie de empresas que utiliza una estrategia de precios bajos a través de Internet. Para empezar, easyGroup busca servicios con altos costos fijos, elasticidad en el precio y que ofrezcan la po-

“La innovación puede concebirse como un flujo que comienza con cierto número de buenas ideas...”

Haga su comentario!

sibilidad de ser adquiridos por Internet, y después diseña una oferta básica con pocas posibilidades de elección para el consumidor. Así, easyJet ofrece vuelos en una única clase, mientras que a través de easyCar se puede alquilar un solo tipo de automóvil que hay que devolver limpio. El consejero delegado de easyGroup lo resume así: “No aspiramos a ser todo para todos. Hacemos una cosa muy bien y a bajo costo”.

Iluminar el camino: cómo medir la innovación

Realizar mediciones fiables resulta fundamental para innovar con éxito. Lo que se mide, se consigue. Desgraciadamente, no existe una unidad de criterios al respecto, ya que se emplean infinidad de métodos de medición con diferentes criterios. Por otra parte, resulta curioso que aunque grandes empresas de todo el mundo miden sus resultados en términos económicos, la mayoría de sus directivos se elogia por no utilizar medidores económicos para dar seguimiento a la ejecución de una innovación y proyectar su valor futuro. Un sistema de medición no es una solución, sino una herramienta en manos de los directivos, por lo que debe cumplir tres propósitos: planificar (definir y comunicar la estrategia), controlar (dar seguimiento a la ejecu-

ción) y aprender (identificar nuevas oportunidades). El diseño de un sistema de medición para la innovación parte de la base de un modelo claro de cómo se administra la innovación y cómo se generan las ideas, se evalúan, se seleccionan y se transforman en valor. Un modelo claro describe las aportaciones (inputs), los procesos (processes), frutos a corto plazo (outputs) y los resultados a largo plazo (outcomes), desde la generación de ideas hasta su ejecución, abarcando también la captación de valor. El Cuadro de Mando Integral, o Balanced Scorecard, constituye uno de los instrumentos más eficaces para la medición de sistemas. Aunque originalmente se aplicó a la estrategia empresarial, es válido para cualquier otro proceso empresarial y también para la gestión de innovaciones, entre otros.

Recompensar la innovación

Los incentivos son una de las herramientas más eficaces con que cuenta la dirección. Sin embargo, deben diseñarse teniendo en cuenta el resto de herramientas empresariales y armonizarse para evitar que resulten contraproducentes. A la hora de diseñar un sistema adecuado de compensaciones hay que recordar que la gente se siente motivada por la compensación económica, por la

pasión por su trabajo, la satisfacción que proporciona el reconocimiento y por la visión de futuro.

Para que un sistema de compensación resulte efectivo, debe potenciar la estrategia de innovación de la empresa. Además, es esencial encontrar incentivos que motiven al personal a trabajar en equipo para conseguir las metas que la empresa se ha propuesto. El fabricante japonés de cámaras Nikon define claramente los objetivos que deben alcanzar los equipos de trabajo dedicados al diseño de las cámaras que se lanzarán al mercado en la siguiente temporada: fecha de lanzamiento, tamaño del producto, calidad de imagen y costo. Con el fin de garantizar la rentabilidad del producto, Nikon fija unas metas de costo y distribuye los incentivos de forma acorde.

No obstante, hay que tener en cuenta que para las innovaciones más radicales las metas son menos específicas y hay que fijarlas por separado, puesto que cada proyecto posee sus peculiaridades. Una vez fijadas las metas, se delimitan los incentivos individuales y de equipo en los que se vinculan el rendimiento y las compensaciones. El último paso consiste en definir las compensaciones, que pueden adoptar múltiples formas: bonos, aumentos salariales, acciones de la empresa o ascensos, entre otros.

“Realizar mediciones fiables resulta fundamental para innovar con éxito.”

Haga su comentario!

Aprender a innovar

En un entorno en continuo cambio como el actual, la capacidad de aprender más rápido, mejor y más barato que la competencia determina quién se convierte en líder del mercado y quiénes van atrás. El estudio de los éxitos y fracasos cosechados por las empresas de nueva creación de Silicon Valley llevó al desarrollo de la Curva de Aprendizaje de Ventas (Sales Learning Curve), según la cual alcanzar el punto de equilibrio del flujo de caja no depende únicamente del departamento de ventas, sino de la capacidad de la organización en su totalidad para aprender bien y con rapidez qué hace falta para vender el producto o servicio, al tiempo que se incorpora al propio producto el feedback de los clientes. Sin embargo, son muchas las organizaciones que no aprenden de sus errores, por lo que siguen cometiéndolos una y otra vez.

La clave del aprendizaje organizativo radica en establecer sistemas que hagan posible que las personas puedan aprender mejor, más rápido y a un costo menor. El aprendizaje organizativo está íntimamente ligado al cambio y, puesto que la innovación es en sí un cambio, aprender forma parte de la innovación. Bien concebido y llevado a cabo, el aprendizaje organizativo

puede desencadenar potentes fuerzas creativas y convertirlas en productivas realidades comerciales.

Existen dos grandes tipos de aprendizaje: aprender a actuar y aprender a aprender. En el plano estratégico, aprender a actuar consiste en extrapolar al futuro los actuales modelos empresariales con el fin de mejorar las líneas de actuación. Este tipo de aprendizaje no cuestiona los objetivos estratégicos. Los círculos de calidad en que los trabajadores buscan la manera de mejorar los procesos de fabricación constituyen un ejemplo clásico de aprender a actuar. Por su parte, aprender a aprender parte de un procedimiento estructurado para evaluar cómo la organización aprende y cambia cuestionando la situación actual. De esta manera, la organización se abre a nuevas ideas que desembocarán en innovaciones. Por otra parte, el proceso de aprendizaje de una organización tiene lugar en cuatro niveles: el de los sistemas para generar valor, el de los sistemas para pulir el modelo actual, el de los sistemas que tienen por objeto desarrollar competencias y el de los sistemas para crear estrategias.

Son varias las herramientas para lograr que el aprendizaje cristalice en una organización de forma que pueda ser aprovechado. Para empezar, se puede aprender a administrar el conocimiento

(utilizando lo que mejor se conoce) y la ignorancia (siendo conscientes de ella y lo que supone). El siguiente paso adelante consiste en diseñar itinerarios de proyecto que ayuden a comprender cómo cada innovación potencia las demás y cómo lo que se aprende en un proyecto puede aplicarse a otros. Los errores son parte del proceso creativo y de ellos se extraen valiosas lecciones. El fármaco conocido como Viagra, por ejemplo, surgió de un error en la búsqueda de un medicamento para tratar enfermedades cardíacas. Una forma de descubrir la validez de cualquier proceso de innovación empresarial son las “historias de aprendizaje”, en las que se narran los éxitos y fracasos de las innovaciones: qué sucedió en realidad, qué falló y cuáles fueron las posibles causas. La estrategia de innovación es dinámica, por lo que el aprendizaje que constituye la base de la innovación fluctúa según el sector avanza a lo largo de su ciclo vital. Al comienzo de este, todo sector suele estar dominado por la innovación tecnológica, por lo que el aprendizaje se centra en explorar nuevas tecnologías y generar nuevas soluciones. Así, a finales de los 70, el sector de los PCs estaba formado por multitud de empresas con diferentes visiones del papel que el PC estaba llamado a desempeñar.

“...puesto que la innovación es en sí un cambio, aprender forma parte de la innovación.”

Haga su comentario!

Una vez que surge una tecnología dominante, el rendimiento comienza a mejorar rápidamente. Nos encontramos en la Fase de Alto Rendimiento, en la que la ventaja competitiva será para la empresa capaz de llevar a cabo con mayor rapidez los ciclos de aprendizaje; la participación de mercado se transfiere velozmente al producto que mejor funciona. La tercera fase es la segmentación del mercado, en la que la tecnología se estabiliza y el movimiento pasa al mercado. A medida que mejora el rendimiento del producto, los consumidores demandan otros factores diferenciadores (precio, estilo, disponibilidad, etc.), por lo que el conocimiento del mercado resulta esencial y las empresas que triunfan son las que comprenden las necesidades de cada segmento y saben darles respuesta. En la fase de eficiencia, los segmentos del mercado se estabilizan y la eficiencia es la clave para generar más valor para los consumidores, ya sea en la cadena de distribución, en el diseño o en la estrategia de marketing. Por último, en la fase de complementaciones la ventaja radica en la capacidad tanto de combinar productos o servicios que se potencien entre sí, como de establecer una red de socios que fortalezcan la proposición de valor para el consumidor. Así, en la actualidad la competencia entre los fabricantes de

vídeo juegos Sony, Microsoft, Nintendo, consiste en crear y mantener una red de empresas de software que diseñen juegos de éxito para sus consolas. En definitiva, aunque el aprendizaje varíe en el tiempo según las empresas o los sectores atraviesen uno u otro de estos ciclos vitales, la importancia del aprendizaje permanece: de ahí que deba ser una prioridad en el compromiso de innovación de toda compañía.

**Cultivar la innovación:
cómo diseñar una
cultura empresarial
vencedora**

La cultura empresarial está compuesta por reglas no escritas, creencias compartidas y los modelos mentales de las personas que forman la organización. La cultura empresarial influye en la eficacia de las herramientas de innovación anteriormente descritas. Si no hubiera sido por la intervención de un CEO procedente del exterior, IBM habría desaparecido a comienzos de los 90 por premiar una homogeneidad que le impidió asimilar los rápidos cambios que se estaban produciendo a su alrededor. La cultura empresarial no es estática, sino que está en continua evolución. Se pueden diseñar nuevos procesos y sistemas, nuevos símbolos y valores organizativos que contribuyan a su avance. En ciertas

empresas, la innovación es mucho más que una simple estrategia. Virgin o Southwest Airlines han incorporado la innovación a su cultura empresarial hasta convertirla en una forma de vida, casi una religión. Resulta paradójico, sin embargo, que el éxito resulte la mayor amenaza para la innovación y que las organizaciones que más dependen de ella sean las que más peligran. El riesgo emana de dos factores: la complacencia, que empuja a algunas empresas a jugar a no perder cuando les convendría jugar a ganar, y el dogma, que hace que ciertos principios resulten incuestionables incluso cuando dejan de dar resultados.

Encontrar la proporción exacta entre la innovación y el rendimiento, entre la estabilidad y el cambio, es un ejercicio de equilibrio difícil de dominar. La organización debe centrarse en los aspectos que influyen positivamente en su rendimiento actual, sin dejar de explorar otros que podrían reportarle beneficios en el futuro; debe mantener las buenas prácticas existentes sin dejar de arriesgarse a probar otras nuevas y tal vez mejores; controlar el buen uso de las inversiones en materia de innovación sin coartar a los empleados para crear, explorar, arriesgarse e innovar. Las palancas para impulsar a la empresa hacia el éxito son diversas.

“En ciertas empresas, la innovación es mucho más que una simple estrategia”

Haga su comentario!

Son instrumentos al servicio de los directivos a la hora de crear una cultura de innovación, situando a la empresa entre las metas contrapuestas que representan: equilibrio /desequilibrio, estabilidad/cambio, concentración/diversidad, disciplina/sorpresa, orgullo/amenaza, conservadurismo/ riesgo, guía/libertad, control/confianza. Por ejemplo, el mayor operador europeo de telefonía móvil, Vodafone, conjuga sus arriesgadas apuestas en materia de productos, servicios y marketing con políticas conservadoras a la hora de mantener un estricto control financiero. Esa mentalidad conservadora garantiza que los empleados sean conscientes del valor de los recursos que se les confían. Por su parte, el Real Madrid, uno de los mejores equipos de fútbol del mundo, nos proporciona una muestra de lo esencial que resulta encontrar el equilibrio entre la guía y la libertad. A pesar de que cuenta con algunos de los mejores jugadores del planeta, cada estrella brilla por separado y sus entrenadores han sido incapaces últimamente de encauzar su deseo de ser creativos con el fin de lograr un esfuerzo coherente. Si la dirección no comprende los desafíos que representa la innovación, cualquier esfuerzo fracasará incluso antes de haber comenzado. El liderazgo en materia de innovación debería proporcio-

nar a la organización la aspiración de superarse buscando, creando y sorprendiendo al cliente, una visión que la guíe, un compromiso de dedicar recursos, una estrategia y unos procesos que la respalden, un mando claro, un ejemplo a seguir y una cultura receptiva a las nuevas ideas y al cambio.

Conclusión

Empeñarse en innovar puede resultar desastroso, como Durk Jager comprobó amargamente en Procter & Gamble al centrarse demasiado en la innovación y perdiendo de vista la productividad. Los beneficios, la moral de los empleados y el precio por acción pagaron las consecuencias. Sin embargo, los buenos resultados pueden lograrse. Durante más de 30 años, Giorgio Armani ha sabido combinar su creatividad y conocimiento del mundo de la moda y ha conseguido diversificar su marca mediante nuevas líneas. Richard Branson, de Virgin Group, se ha convertido en otro "apóstol" de la innovación. Para conseguir mejoras en materia de innovación basta con seguir las siete reglas de la innovación.

El papel protagonista corresponde a la alta directiva, que debe llevar a cabo tres actividades iniciales para fijar el contexto sobre el que se desarrollará la innovación. En primer lugar, definir la

estrategia de innovación y enlazarla a la estrategia empresarial; en segundo lugar, supeditar la innovación a la estrategia empresarial y, por último, definir quién se beneficiará de una mejora de la innovación (generalmente, son los consumidores los que en último término obtendrán mayor valor).

Todo equipo de altos directivos conoce el ejercicio: definir una meta, identificar las zonas problemáticas, comprender la raíz de sus causas, desarrollar un plan, hacer entender a los empleados en qué consiste y no descuidar los pequeños detalles en su ejecución. La innovación no difiere mucho.

Lo que frustra a muchos directivos es no obtener los resultados esperados, lo cual con frecuencia puede achacarse a un defectuoso entendimiento de los vínculos causales entre las diferentes partes de la innovación.

“Si la dirección no comprende los desafíos que representa la innovación, cualquier esfuerzo fracasará...”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de
Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica
Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones, rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscribase !
Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com