

INNOVAR POR SISTEMA*

Joaquín Vilá
José M. Muñoz-Nájjar
IESE

"Para competir, innovar". Estas y otras afirmaciones similares invaden el vocabulario de empresarios y políticos preocupados por incrementar la competitividad de las organizaciones. Sin embargo, los buenos deseos de los líderes empresariales se ven superados por las inercias de sus compañías. ¿Cómo otorgar un papel clave a la Innovación sin morir en el intento?

Hasta hace pocos años, la Innovación era una actividad aislada en el conjunto de la empresa. En algunos casos, dependía de un directivo funcional (el director de nuevos productos). En otros, tenía alcance limitado y se centraba en traducir oportunidades (muchas veces de carácter tecnológico y no relacionadas directamente con el mercado) a nuevos productos y procesos, a través de un sistema sostenido de forma errática y desconectado de la estrategia de la empresa. En la actualidad, sin embargo, no cesa de crecer el número de empresas sensibilizadas con la Innovación, conscientes de la necesidad de traducir ideas en nuevos lanzamientos. Se establecen procesos ordenados que, como tales, pueden ser gestionados, y se fijan objetivos, tareas, personas y responsabilidades en cada una de las etapas del proceso, desde la detección de una oportunidad hasta la llegada de un nuevo producto al mercado.

Innovar es una necesidad y así lo entienden la mayoría de las empresas, pero la gran cuestión es cómo implantar procesos verdaderamente

eficaces que permitan ganar en competitividad, ligados a los objetivos que marca la estrategia. Los cambios en el entorno (clientes cada vez más exigentes; la competencia cada vez más agresiva en frentes distintos; un acelerado ritmo de cambio que deteriora los éxitos pasados; las amplias posibilidades que abren las nuevas tecnologías y que alguien aprovecha...) indican que en la actualidad el enfoque tradicional de Innovación es insuficiente para dar un salto cualitativo en competitividad y facilitar una renovación de la empresa. El futuro exige que la Innovación rompa esa concepción y se convierta en un amplio compromiso de todas las capas de la empresa, una realidad que empape todas las actividades y ofrezca respuestas a las necesidades y retos del mercado. Es necesario, por tanto, crear un sistema que genere Innovación de forma continuada, y no sólo avances erráticos y esporádicos.

Sin embargo, los buenos propósitos de la dirección de la empresa pueden enfrentarse a diversos obstáculos. Como en todo proceso de cambio, lo primero es plantear y definir los objetivos que la empresa persigue. Con esta sistemática aspiramos a edificar una cultura que incorpore la Innovación entre sus pilares y que sea capaz de levantar un sistema integral para dirigirla. Ante este reto, las empresas deben evitar dar un salto en el vacío en el desarrollo de sus competencias internas: una brecha insalvable entre el punto de partida y el objetivo final paralizaría cualquier esfuerzo innovador.

La estrategia para evitar estas situaciones se basa en la implantación de un proceso de gestión de Innova-

ción por iniciativas estratégicas, que incluya un conjunto de contribuciones que impulse el desarrollo de nuevas competencias para innovar en la organización. De este modo, permitiremos que la organización avance de forma progresiva hacia una dirección integral de la Innovación sin que naufraguen los objetivos de la empresa.

Iniciativas estratégicas

El primer paso para implantar un sistema de generación de iniciativas estratégicas descansa sobre tres pilares: la creación de un Comité de Innovación con unas normas de funcionamiento definidas, la implantación de un proceso ordenado de las etapas y la formación de equipos de proyectos de Innovación.

- El Comité de Innovación se convierte en el máximo Órgano director de la Innovación en la empresa, y su función consiste en definir las etapas del proceso, quien debe participar en cada una de ellas y los avances que se deben producir. También lidera la definición de focos de atención de mayor prioridad como salida de la reflexión estratégica, selecciona las iniciativas a emprender, define la composición de los equipos de proyecto de Innovación, asegura el apoyo del resto de la organización a los equipos, dirige su buena marcha y se encarga de revisar la sistemática de todo el proceso para su mejora continua sostenida en el tiempo.

- En las diferentes fases se debe establecer la valoración del iniciativas, punto de partida, fijar los propósitos de la Innovación, generar ideas e seleccionarlasy convertirlas en proyectos de Innovación. Finalmente, se deben definir los proyectos, decidir la



**El propósito de este artículo, elaborado con la colaboración del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CI-DEM), de la Generalitat de Catalunya, es mostrar cómo un enfoque de Innovación, basado en la introducción de una sistemática de generación de iniciativas estratégicas, resuelve las exigencias actuales de Innovación en nuestras empresas; algo que, en palabras de los autores, requiere mucho más trabajo que inspiración.*

Tabla 1. Ventajas de realizar un proceso de reflexión estratégica

Elevar las aspiraciones de la empresa.

- Definir las áreas clave de resultado.
- Alinear esfuerzos alrededor de directrices más importantes.
- Integrar los objetivos y esfuerzos de los distintos directivos.
- Coordinar las actividades a nivel del equipo y entre los mismos.
- Dotar de agilidad y flexibilidad la toma de decisiones.
- Delegar, lo cual es clave para desarrollar la capacidad de los colaboradores.
- Controlar la calidad del trabajo que realizamos (que el directivo sepa si lo está haciendo bien).

formación de equipos y controlar la gestión de los proyectos de Innovación.

• Por su parte, los equipos de Innovación son la unidad operativa básica para la realización de los proyectos. Dependen de un responsable del proyecto y cuentan con representantes de los departamentos más críticos para su implantación. Disfrutan de autonomía operativa y reportan al Comité de Innovación.

Etapas para sistematizar

1. Diagnóstico. La sistematización y mejora de cualquier proceso exige incidir en los factores que condicionan su buen funcionamiento. En este sentido, es importante iniciar la gestión de la Innovación con un diagnóstico de la situación de partida, con propósitos múltiples: iniciar un debate de condicionantes de la capacidad de innovar, sensibilizar favorablemente hacia la introducción de cambios y detectar áreas de mejora. Las limitaciones o carencias identificadas son una primera fuente de posibles iniciativas.

Existen distintos modelos de auditoría para realizar el diagnóstico, cada uno con un énfasis particular. El modelo del **Cidem**, que se recoge en la *"Guía para la gestión de la Innovación: diagnóstico"*, permite realizar una autoevaluación de las capacidades para innovar que examina tres grandes módulos. El central es el proceso de Innovación, que abarca desde la generación de nuevos conceptos hasta la comercialización. Este proceso se apoya en una cultura de Innovación, así como en la gestión del Conocimiento y la Tecnología. Los autores de este artículo desarrollaron en el **IESE** una herramienta siguiendo un modelo de dirección inte-

gral de la Innovación, que incluye los principales factores propulsores de la capacidad de innovar de la empresa.

2. Reflexión estratégica. La Innovación no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar unos objetivos estratégicos. Como tal, debe situarse en el centro y no en la periferia del desarrollo corporativo, y debe seguir las directrices estratégicas de la compañía. Un buen proceso de reflexión estratégico aporta numerosos beneficios (Tabla 1). Por este motivo, es esencial que las iniciativas de Innovación emanen de las directrices estratégicas de la empresa.

La estrategia pretende definir prioridades tanto en la actuación diaria como en los impulsos de cambio. Son varias las salidas de la reflexión estratégica, pero, en el caso concreto de la Innovación, es importante crear el marco de ejes estratégicos (Tabla 2). Este marco proporcionará guías claras, de las cuales surgirán los focos de atención creativa en la fase de generación de ideas. Los buenos procesos de reflexión estratégica distinguen además *"lo que nos gustaría poder hacer"* (más rupturista y novedoso) de *"lo que podemos hacer"* (más realista y factible),

Un buen proceso de reflexión estratégica involucra a las personas cla-

ve del proceso de Innovación. Es habitual que el Comité de Innovación presente conclusiones parciales al Comité de dirección para su debate y aprobación, con la intención de que estas personas interioricen las directrices estratégicas, que más adelante servirán como guías en la generación de ideas, selección de proyectos y dirección de los equipos.

La reflexión estratégica se trabaja por negocios. Nace mirando al exterior para identificar *"lo que nos gustaría poder hacer"*, y concluye mirando al interior para concretar *"lo que podemos y decidimos hacer"* pero siempre como guías para la acción. Algunas preguntas que se deben plantear en este punto del proceso son: ¿Qué constituirá valor para los clientes en nuestro mercado objetivo? ¿Qué debe hacer especialmente bien una empresa que aspire a ganarse a los clientes? ¿Cuáles deben ser los factores diferenciales de nuestra empresa que permitan diferenciarnos de la competencia? ¿Qué competencias son esenciales para el logro de los objetivos que perseguimos? ¿Qué limitaciones o carencias actuales reducen el alcance de nuestros propósitos estratégicos?

El enfoque es deductivo. Se parte de una estrategia que no está condicionada por las limitaciones actuales de la empresa y se desciende deductivamente introduciendo restricciones de diversa índole, hasta definir la estrategia posible. Este enfoque facilita la generación de más ideas rupturistas que los métodos tradicionales de análisis estratégico.

3. Generación de iniciativas. El siguiente paso consiste en desarrollar acciones y proyectos concretos aline-

Tabla 2. Ejemplos de ejes estratégicos

- Ser el referente para clientes más avanzados (estilistas-diseñadores), buscando la excelencia en nuestra relación con ellos.
- Ofrecer productos y soluciones innovadoras de alto valor añadido basadas en el conocimiento profundo de clientes y que nos sitúen por delante de la competencia.
- Buscar sistemas que faciliten el manejo y administración de productos por parte de los usuarios (granjeros / veterinarios).
- Disponer de soluciones específicas completas para grandes cuentas.
- Identificar oportunidades que supongan mejoras en caliente de servicio dentro del negocio actual (tejidos técnicos) o en áreas afines.

Nota: Estos ejemplos proceden de distintas empresas.

ados con la estrategia. Este objetivo se puede alcanzar por caminos distintos relacionados entre sí.

Es importante convocar a las sesiones de generación de iniciativas a un colectivo amplio de directivos y personal clave de la empresa, que nutrirá posteriormente los equipos de proyecto, para que aporten ideas ligadas a la estrategia perseguida. Este proceso se apoya en técnicas creativas. Los focos de atención creativa surgen de las directrices estratégicas. Aunque existe una variedad muy amplia, las herramientas de creatividad se pueden clasificar en técnicas provocativas y técnicas racionales. Algunos ejemplos son la tormenta de ideas, el *brainwriting*, las analogías, la enumeración de atributos. Por otro lado, se buscan ideas de los clientes, representantes y agentes, proveedores, de centros técnicos y, en general, de cualquier fuente de inspiración. Se debe distinguir claramente la generación de la evaluación de ideas. La primera se rige por una serie de principios no convencionales. De entrada, se da prioridad a la cantidad y no a la calidad. Se construye sobre las ideas de los demás. Se defiende el juicio sobre las ideas. En definitiva, se trabaja en equipo, sin jerarquías.

4. Selección de proyectos. A diferencia de la anterior, esta etapa suministra el enfoque y ayuda a cerrar filas en torno a las decisiones sobre qué proyectos se llevarán a cabo. Se identifican las iniciativas más interesantes para convertirlas en proyectos de Innovación y asignarlas a equipos concretos. Con este fin, se establece un proceso de selección, lo más objetivo, riguroso y sistemático posible, que permita progresivamente concentrar los esfuerzos en los proyectos adecuados. La selección de ideas es crítica, pues en ella se liga la estrategia, la distribución de recursos y las áreas en las que concentraremos la acción directiva.

En la selección de iniciativas, el procedimiento puede incluir tanto los proyectos existentes no lanzados como las nuevas propuestas. Para cada iniciativa, es conveniente preparar una ficha con una descripción sencilla con objeto de favorecer la comunicación

Tabla 3 ¿Qué aporta la sistematización?

Un equipo directivo más cohesionado.
Un marco de referencia para priorizar iniciativas y proyectos.
Creación de un sistema ordenado que sería difícil de conseguir en el día a día.
Sensación de mejor control de la situación.
Motivación de los colaboradores con un proyecto de futuro.
La preparación para afrontar nuevos retos

entre el Comité de Innovación y los responsables de iniciativas. También son necesarios algunos criterios definidos para proceder a la selección. Una vez realizada una preselección, se crea una tabla con todas las iniciativas y se contrasta con objetivos, con el fin de ilustrar si las iniciativas son insuficientes, y requiere, por tanto, sugerir la necesidad de atención adicional. Los criterios de selección deben orientarse tanto a los resultados –por ejemplo, el impacto en los objetivos estratégicos– como a la necesidad de recursos –viabilidad técnica, comercial o financiera, o urgencia. Finalmente, las herramientas de aplicación pueden ser visuales, como el “diagrama de burbujas”, o cuantitativos, utilizando tablas con criterios ponderados que permiten estimar la aportación de cada proyecto.

5. Definición de proyectos. Las iniciativas seleccionadas, de cualquier índole, se convierten en proyectos. Definir correctamente cada proyecto es indispensable para asegurar la calidad en su ejecución. No se debería iniciar un proyecto sin una especificación que concrete los requerimientos que debe cumplir.

Las especificaciones se recogen en un documento de trabajo que incluye, entre otros, los siguientes puntos: identificación, objetivos, responsable, componentes del equipo, memoria descriptiva, alcance, plan de actividades y criterios para su evaluación.

6. Puesta en marcha de los proyectos de Innovación. Es importante definir como mínimo el papel del Comité de Innovación, los equipos y las unidades de apoyo. El encaje de los equipos con la operativa diaria exige una solución organizativa específica para fomentar la Innovación. Esta solución requerirá tiempo, principios organizativos, localización y recursos propios. En algunas empresas han optado por definir con precisión las

reglas de buen funcionamiento de todos los implicados.

Como es lógico, los proyectos son objeto de un seguimiento por fases para evaluar el grado de consecución de objetivos y decidir acciones correctoras. En este proceso se puede adoptar un modelo de etapas y puertas (*stage gate*), y conviene recordar que, habitualmente, los proyectos de Innovación requieren conocimientos y habilidades distintos a los habituales, en ocasiones desconocidos por la empresa.

Sistematización: de proceso a sistema

Cuando impulsamos la Innovación, arrastramos la empresa por aguas desconocidas. Por tanto, no se pueden aplicar modelos de gestión similares a los que se emplean en los procesos operativos. Uno de los puntos clave para llegar a buen puerto está en institucionalizar las prácticas de Innovación. Las empresas que han puesto en marcha una sistemática de gestión por iniciativas estratégicas, han obtenido ventajas claras. La Tabla 3 recoge manifestaciones de seis altos directivos que han liderado el proceso en sus empresas en los últimos tres años.

Por último, la sistematización del proceso de Innovación debe ser objeto de mejora continua, por ejemplo, mediante la aplicación de los principios de la *Rueda de Deming*. Es necesario sistematizar, aprender y corregir, y de esta forma desarrollar competencias individuales y organizativas nuevas. Este es un paso necesario para alcanzar grados más altos de desarrollo en la pretensión de implantar una cultura en la organización que alimente de forma continua la Innovación.

No se nos escapa que esto es mucho más cuestión de trabajo que de inspiración. ■