No es magia y tampoco un golpe de suerte. La innovación es algo mucho más sencillo que eso pero requiere la definición de una estrategia, los cambios organizativos necesarios e incorporar la colaboración de proveedores y clientes en el proceso de desarrollo de nuevos productos.

RESOLVIENDO EL ENIGMA DE LA INNOVACIÓN

Antonio Dávila

Profesor Agregado del IESE

Resumen

La gestión de la innovación requiere integrarla de modo pleno en la estrategia diseñada por la dirección de la empresa. Los primeros directivos deben saber combinar algunos elementos clave para inspirarla: estrategia, procesos, sistemas de medida, incentivos... Del modo de combinar los elementos dependerá la dirección que tome la empresa y los resultados de su esfuerzo innovador.

A menudo la innovación está envuelta en un halo de misterio. Para muchos, impulsar la creatividad y mantener el ritmo de nuevos productos requiere cierto tipo de magia o transformaciones místicas, y sólo algunas empresas elegidas o aquéllas que cuentan con grandes dosis de suerte logran alcanzar y mantener niveles de innovación significativos...

Por el contrario, la realidad demuestra que las empresas pueden gestionar el proceso de innovación. Innovar requiere más experiencia operativa y liderazgo que suerte. No es un conejo que se pueda sacar de la chistera en ocasiones determinadas sino que debe ser parte integral de la organización y funcionamiento diario de la empresa.

La clave de la innovación reside en ser consciente de que el modo de innovar marca en qué se innova. Es decir, la combinación de estrategia, procesos, indicadores, incentivos y liderazgo determinan el tipo de innovación que desarrolla la empresa. Por tanto, dependiendo del tipo de "mezcla" que se lleve a cabo se innovará de un modo u otro. Una combinación puede dar lugar a innovaciones incrementales sobre productos y servicios ya existentes. Otro modo de combinar los mismos elementos produce,

en cambio, como resultado innovaciones radicales capaces de redefinir el sector.

Lógicamente, decidir cómo se emplean cada uno de los ingredientes es responsabilidad del equipo directivo, que debe fijar los objetivos y alinear los elementos de innovación para obtener los resultados deseados.

El equipo directivo debe desarrollar e implantar una estrategia de innovación: ¿Quiere competir la empresa con innovaciones incrementales más rápidas y mejores como hizo **Toyota** en los ochenta y los noventa? ¿O mejor apostar por las nuevas tecnologías y modelos de negocio radicalmente nuevos, más al estilo de las empresas de nueva creación? ¿Intenta desarrollar tanta innovación tecnológica como innovación en el modelo de negocio, como **Apple** con el *iPod* e *iTunes*? La estrategia definida por los ejecutivos de la organización debe, por tanto, determinar el equilibrio de las inversiones en innovación -de incremental a radical- y de los tipos de innovaciones -de modelo de negocio a tecnología.

Una vez establecidos los objetivos y definida la cartera de innovación (incluida la dirección específica de los cambios del modelo de negocio y de las tecnologías), la gestión (que engloba la organización, los procesos, los indicadores y la compensación) puede adaptarse a la tarea a realizar. La innovación no es una propuesta de "café para todos".

Redes: los elementos esenciales

La unidad primaria de la innovación no es el individuo, son más bien las redes de personas que se encuentran dentro (I+D, *marketing*, producción) y fuera de la empresa (incluidos clientes, proveedores y socios estratégicos), que deben trabajar de modo eficiente, rápido y eficaz para lograr rentabilizar la inversión.

Para asegurar la eficiencia de estas redes y estimular la innovación -desde la generación de la idea hasta que se logra capturar valor en el mercado- resulta crucial contar con una adecuada infraestructura de TI en la empresa. Cada vez con más frecuencia, las personas que forman parte de estas redes suelen encontrarse en diferentes lugares: compañeros que trabajan lejos, oficinas de la misma unidad de negocio situadas en diferentes países, o personas que han optado por el teletrabajo. En este sentido, existen numerosos ejemplos de este tipo de interacción -inimaginable antes de que se produjera la revolución *online*- que han hecho posible que clientes, proveedores y colegas colaboren en tiempo real en el proceso de innovación: **Boeing** utilizó la colaboración electrónica en el desarrollo de sus nuevas flotas de aviones, el 777 y el 787. Y la farmacéutica **Elli Lilly** lanza mensajes en la red para pedir soluciones a problemas en el desarrollo de productos.

El proceso de creación de estas redes se puede llevar a cabo de diver-

La realidad demuestra que las empresas pueden gestionar el proceso de innovación. Innovar requiere más experiencia operativa y liderazgo que suerte. No es un conejo que se pueda sacar de la chistera en ocasiones determinadas, sino que debe ser parte integral de la organización y funcionamiento diario de la empresa.

sas maneras. **BP**, por ejemplo, formó grupos de innovación que abarcan distintos niveles jerárquicos para resolver problemas difíciles, en los que personas de diferentes divisiones comparten experiencias y transfieren conocimiento. En definitiva, estos grupos reúnen a los mejores para resolver un problema único. La estructura organizativa existente no aportaba los recursos apropiados o las perspectivas adecuadas para resolver estos problemas, era demasiado limitada.

En la actualidad, alcanzar el éxito sostenido en la innovación requiere más recursos y perspectivas de los que dispone una empresa. Por esta razón, diseñar la organización de manera que se incluya un número equilibrado de recursos externos es otro aspecto decisivo. Los nuevos productos de **Logitech** -una de las compañías más innovadoras en *hardware* de TI- por ejemplo, proceden de ideas generadas en la propia compañía que han superado un análisis riguroso, ideas que los ingenieros desarrollan en interacción con otras empresas a través de muestras del sector o de visitas, y por medio de adquisiciones de empresas con productos de gran potencial.

Equilibrar los procesos que aportan creatividad y la captura de valor

La siguiente historia de dos empresas ilustra un tema importante. Cada empresa tenía su respectivo encargado de desarrollo de producto, con dos visiones muy diferentes del significado de su trabajo. El primero de ellos pensaba que su responsabilidad consistía en asegurar que los directivos siguieran las indicaciones descritas en los procedimientos. Por el contrario, el encargado de la segunda empresa entendía su trabajo como la utilización de cada proyecto para aumentar la capacidad de desarrollo de productos. En la primera empresa, los directivos se enfrentaban a los procedimientos como a una burocracia contra la que había de luchar. Los directivos de la segunda los consideraban determinantes para dirigir de un modo efectivo. Adivine qué em-

presa tenía el mejor historial de innovación.

Las ideas, por sí solas, no se convierten en realidades: son necesarios gestión y procesos. ¿Cómo desarrolla una empresa ideas nuevas? **IDEO**, por ejemplo, utiliza un planteamiento estructurado: personas con formaciones distintas participan en sesiones de brainstorming sobre los problemas que surgen en la compañía. ¿Cómo relaciona la empresa estas ideas con los recursos? Las divisiones corporativas de capital-riesgo no sólo invierten en empresas estratégicas de nueva formación, sino que también escrutan la compañía en busca de ideas radicales. ¿Cómo selecciona la empresa las ideas a financiar? Una buena gestión de la cartera de innovación ayuda a asegurar que las ideas incrementales, normalmente más atractivas desde el punto de vista financiero, no ahogan a las innovaciones radicales, más arriesgadas pero con un potencial de beneficio mayor. ¿Cómo se convierten las ideas en valor? Los procesos *stage-gate* combinan la necesidad de explorar con la urgencia de acercarse al mercado.

Sistemas de indicadores: iluminar el camino

En muchas empresas, medir es una parte importante del problema que tienen con la innovación. Por lo general, pocos de los sistemas de indicadores que se emplean tienen que ver con la estrategia de innovación. Pero no confundamos cantidad con calidad: contar con los sistemas de indicadores adecuados no significa multiplicarlos. Diseñar, controlar e interpretar indicadores del rendimiento innovador que conduzcan correctamente el rendimiento es uno de los distintivos de una compañía líder.

Un buen sistema de información para la dirección mide toda la cadena de innovación, desde la calidad del proceso de generación de ideas, pasando por el proceso de selección, hasta creación de valor. La Figura 1 muestra como ejemplo un cuadro de mandos de innovación para la dirección. El cuadro de mandos aporta unos cuantos indicadores relevantes (evitando la tentación de informar de

todo lo que se mide) basados en un modelo claro de cómo se produce la innovación en la empresa.

Para diseñar el sistema de indicadores, los directivos necesitan, en primer lugar, comprender cuál es su modelo de innovación: cómo vamos a innovar, desde generar buenas ideas hasta capturar su valor. Crear un modelo acertado de innovación y medir después su rendimiento, es crucial. Mirar los *inputs*, procesos *outputs* y resultados necesarios para cumplir los objetivos. Después, rellenar estas cuatro categorías con indicadores que tengan sentido para la cartera de innovación de su compañía, para sus procesos de creatividad y captura de valor, para su cultura y para su estrategia de negocio en general.

Remunerar la innovación

Si los sistemas de remuneración están mal diseñados, no se alcanzarán los objetivos, como demuestran numerosos ejemplos. En una compañía de telecomunicaciones, un empleado del departamento de atención al cliente diseñó un *software* que le permitía multiplicar su productividad por diez. Cuando sus supervisores se dieron cuenta, le castigaron por no seguir los procedimientos establecidos. Del mismo modo, en una empresa de *software*, una persona decidió desarrollar un programa que supondría un gran avance para el producto principal. La dirección le dijo que era una gran idea, pero aportó sólo una pequeña cantidad de fondos. Además, la persona siguió siendo responsable de lograr el cumplimiento del resto de sus objetivos.

Son ejemplos externos, pero la realidad es que, en muchas empresas, la remuneración de la innovación está mal gestionada. Las personas relacionadas con la innovación (y con casi todo lo demás), responden a los incentivos económicos y sociales. Pero es necesario ser prudentes con el tipo de incentivos que se utilizan. Una empresa ligó *bonus* al porcentaje de ventas en nuevos productos y los productos nuevos comenzaron a venderse a una velocidad inusitada. El único problema era que esos "nue-

Aunque no existe una solución mágica para la innovación ni una fórmula simple que funcione para toda organización, sí hay combinaciones de los elementos básicos que toda compañía puede aplicar. El verdadero reto es encontrar la combinación que se ajuste a las necesidades y características de su empresa.

vos” productos eran sólo innovaciones incrementales sobre productos existentes: nadie quería arriesgar su *bonus* en productos radicalmente nuevos e inciertos. La historia concluyó en lo que se denomina “incrementalismo galopante”: fenómeno en el que la organización gasta demasiados recursos de innovación en mejoras incrementales e invierte poco en innovaciones potencialmente radicales. El resultado neto fue la erosión de su posición competitiva.

La dirección debe asegurarse de que la remuneración se adecúa al tipo de innovación que la empresa quiere llevar a cabo. La innovación incremental es más susceptible de com-

pensarse con incentivos financieros tradicionales, basados en objetivos negociados y con un vínculo bien definido entre rendimiento y premio. Las innovaciones radicales son distintas: los incentivos financieros no pueden basarse en objetivos sino en la apreciación justa de esfuerzo y resultados una vez se pueda evaluar el impacto de la innovación.

Mejorar en innovación

La ventaja competitiva se reduce a la capacidad que la empresa tiene de aprender más que sus competidores. ¿Tiene procesos que reflejen lo que sabe la compañía? ¿Tiene procesos que animen a una mejora constante

de lo que se sabe? ¿Tiene procesos para implantar las nuevas estrategias emergentes desde la dirección? ¿Tiene procesos para dirigir la atención de los directivos hacia nuevas oportunidades?

Las empresas a menudo fallan a la hora de mantener un nivel significativo de innovación porque no entienden los vínculos causales que se dan entre las distintas partes de los procesos de gestión de la innovación: estrategia, cartera, procesos, indicadores y premios. No llegan a reconocer que el modo de innovar determina lo que se innova. Son errores de liderazgo que llevan a esfuerzos deslavazados y resultados mediocres o malos.

Aunque no existe una solución mágica para la innovación ni una fórmula simple que funcione para toda organización, sí hay combinaciones de los elementos básicos que toda compañía puede aplicar. El verdadero reto es encontrar la combinación que se ajuste a las necesidades y características de su compañía. ■

(IESE, Abril-Junio 2006, p.p. 14-18)