

knowsquare .

ÁLVARO GUTIÉRREZ DE MESA V.
JUAN MANUEL VÁZQUEZ BURGOS

20 DE DICIEMBRE DE 2012

REGLAS DE ORO PARA INNOVAR EFICAZMENTE EN LAS ORGANIZACIONES

INFORME



Foto cedida por Madshooting.com

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de los
Autores y Know Square S.L.

La innovación no es el producto de ninguna moda empresarial. Innovar es construir escenarios de futuro antes que la competencia y hacerlo de una forma eficaz (esto es, rentable y competitiva) es clave en las organizaciones.

Introducción

Recientemente, *The Wall Street Journal* se hacía eco bajo el titular *Nokia Outspent Apple Nine Times on R&D* de que la compañía finlandesa Nokia había realizado una inversión en I+D+i muchísimo mayor que su rival americana Apple.

En concreto, en los años anteriores al lanzamiento del primer *smartphone* de los de Cupertino (iPhone), Apple invirtió en I+D+i un total acumulado de 1.962 Mill€, frente a los 17.100 Mill€ invertidos por Nokia en ese mismo período de tiempo comprendido entre 2004 y 2007.

Sin embargo, esa sobreinversión en I+D+i de Nokia frente a Apple -lejos de haberse traducido en un mayor rentabilidad o mejora de su posición competitiva- ha venido acompañada de un progresivo debilitamiento comercial de la compañía finlandesa de terminales, que explica quizás su reciente alianza tecnológica con Microsoft para promover un ecosistema alternativo basado en el sistema operativo Windows Phone.

A la luz del caso, es obvio deducir que una sobreinversión en I+D+i no se traduce necesariamente en una mayor rentabilidad, ni en una mejor posición competitiva.

Cabe entonces preguntarse cuáles son las verdaderas claves de una innovación eficaz.

La innovación eficaz

Innovar implica alterar de forma significativa los productos o servicios de una empresa, la forma que tiene de hacer las cosas (sus procesos) o el mismo modelo de negocio, anticipando el futuro, para tratar de construir “océanos azules” altamente diferenciados, en los que los competidores no tengan cabida.

La mera repetición de una actividad bien hecha ya no garantiza el éxito empresarial y contentarse con hacer siempre lo mismo es sinónimo de fracaso.

En 1989 el Profesor Peter Drucker publicaba en su libro *Managing for the future* diez reglas de oro con las que ilustraba el porqué algunas organizaciones obtenían altísimas rentabilidades sobre cada \$ invertido en I+D+i, mientras que otras obtenían poca rentabilidad o ninguna.

Objetivo del artículo

En el presente artículo, nos proponemos actualizar esas diez claves del Profesor Peter Drucker para realizar una innovación eficaz (esto es, rentable y competitiva), relacionándolas con nuevos conceptos y tendencias empresariales: 3

Primera regla

“Todo nuevo producto, proceso o servicio de una compañía se debe considerar internamente obsoleto el mismo día que se empieza a comercializar y a obtener ingresos con los que cubrir sus gastos en I+D+i”

Cuando hablamos de innovación, la variable tiempo se revela como uno de los factores estratégicos clave. E igual que el ciclo de innovación de un nuevo producto, proceso o servicio arranca incluso antes de que comience la actividad del correspondiente proyecto de desarrollo, a efectos estratégicos y tácticos, la compañía debe considerar que dicho ciclo de vida inicial finaliza incluso antes de que se llegue a recuperar la inversión en I+D+i realizada para su lanzamiento.

Por tanto, en el lanzamiento de un nuevo producto, proceso o servicio, tan importante es reducir el *time to market* como ser los primeros en considerarlo internamente obsoleto, y pensar en términos de su mejora, evolución y/o nueva innovación.

Segunda regla

“La única manera de evitar que un tercero deje obsoleto tu producto, proceso o servicio es que seas tú mismo quien lo transforme en obsoleto”

Con una estrategia innovadora ofensiva, la empresa se anticipa constantemente al mercado, identificando nuevas oportunidades, descubriendo la manera de satisfacerlas y traduciéndolas rápidamente en nuevos productos o servicios comerciales.

La estrategia anterior es propia de compañías pioneras que aspiran a ser referencia en sus respectivos mercados y, aunque no está exenta de riesgos (incertidumbre sobre la demanda real), es fuente de ventajas competitivas, ayuda a mejorar la imagen de marca y refuerza la relación con los clientes, haciéndolos más leales.



Foto cedida por Telefónica

Tercera regla

“El driver de la innovación en la empresa ha de ser la obtención de resultados en el mercado”

La innovación es un proceso complejo formado por etapas técnicas, industriales y comerciales, que conducen al lanzamiento comercial de un nuevo producto o servicio o a la aplicación comercial de un nuevo proceso técnico.

El proceso de innovación incluye, por tanto, no sólo la invención, sino también su explotación técnica y comercial. Y para ser eficaz, la innovación ha de estar necesariamente orientada al mercado y a objetivos específicos evaluables, generando resultados susceptibles de ser transferidos a la práctica empresarial y difundidos a través de la comercialización de nuevos productos o servicios.

Cuarta regla

“En los proyectos de innovación, las ciencias son meras herramientas de trabajo y el papel del Director de proyecto va más allá, convirtiéndose en su líder y pieza clave para cohesionar el equipo multidisciplinar y optimizar el proyecto resultante”

Entre otras cuestiones, el Director de un proyecto de innovación debe ser capaz de definir sus objetivos, establecer su planificación, determinar el precio inicial objetivo y fijar el presupuesto (costes), dirigir la ejecución y desarrollo del proyecto, realizar un seguimiento de su grado de avance, estableciendo controles suficientes y promoviendo un sistema ágil de comunicación y *feed-back* entre integrantes y departamentos involucrados.

El Director de un proyecto de innovación tiene, por tanto, mucho más de líder, de comunicador y de gestor eficaz, que de genio. Con una visión global y muy horizontal de la empresa, el Director de proyecto ha de motivar e ilusionar al equipo multidisciplinar que conforme el mismo, creando un clima que movilice el esfuerzo conjunto, promoviendo una comunicación fluida e incrementando la participación, involucración y compromiso de todas las personas que lo integran.

Por ello, el Director de proyecto ha de estar capacitado y disponer no solamente de herramientas técnicas y de gestión de proyectos, sino también emocionales y sociales, porque habrá de gestionar personas y resolver los conflictos que se presenten. En este último sentido, un Director de proyecto habrá de tener competencias como la empatía, el control emocional, la asertividad y el *rappport* y desarrollarlas durante el proyecto.

El Profesor Peter Drucker ilustra esta regla con las misiones Apolo. En concreto, con el caso de James E. Webb, responsable que lideró con éxito la NASA durante la administración Kennedy, coordinando más de doce disciplinas técnicas y científicas y que –de formación- era abogado.

Quinta regla

“Los esfuerzos de innovación en las organizaciones han de ser triples y estar dirigidos tanto a la mejora del portfolio actual, como a su evolución e innovación más radical”

Con la pura mejora, las organizaciones tratan de superar en términos de costes, calidad o satisfacción del cliente lo que ya está bien.

Sin embargo, para el Profesor Peter Drucker, todo producto, proceso o servicio exitoso no es sino un peldaño más hacia el siguiente, denominando evolución dirigida a la utilización eficaz del primero, para conseguir comercializar nuevos productos, procesos o servicios más novedosos. La evolución dirigida está siempre impulsada por el mercado.

Pero el Profesor Peter Drucker sostiene, por último, que a los dos esfuerzos anteriores de mejora y evolución (dirigida) hay que sumar un tercer esfuerzo empresarial en términos de innovación más radical, que aproveche oportunidades derivadas de cambios más profundos (sociales o económicos) o por nuevos conocimientos (por ejemplo, científicos o tecnológicos). Estas innovaciones más disruptivas son las que de verdad inducen cambios importantes en los hábitos del consumidor, marcando un antes y un después.

Las empresas que innovan con éxito equilibran su cartera de innovación con proyectos de los tres tipos anteriores (incremental, evolución y radical) a corto, medio o largo plazo, porque con ello equilibran también su riesgo, dado que éste es mucho mayor en proyectos de innovación radical, que en proyectos de evolución o de mera mejora incremental del portfolio existente.

Como ejemplo podríamos poner a la compañía Apple que ha tenido en su cartera de proyectos 2012 proyectos de innovación radical (relativos a nuevos productos y servicios que revolucionarán a medio plazo la televisión por internet), proyectos de evolución dirigida (como el lanzamiento de su nuevo iPad mini) y proyectos de innovación incremental como la nueva versión (5) de su iPhone.



Foto cedida por Telefónica

Sexta regla

“A la hora de abordar proyectos de innovación, las organizaciones han de apuntar muy alto y ser ambiciosas al fijar sus metas y objetivos”

La no existencia de unos objetivos claros del proyecto de innovación desde su definición hace que aumente sensiblemente el riesgo de no conseguir ningún resultado como consecuencia del mismo.

La fase de definición del proyecto de innovación es por tanto un aspecto clave para desarrollarlo después con éxito y en ella se han de determinar –entre otras cuestiones- los objetivos concretos del proyecto y realizar un análisis completo de viabilidad técnico-económica del mismo antes de abordar las fases posteriores que incluyen su diseño y ejecución completa.

El número de objetivos varía de un proyecto a otro, pero es recomendable que concreten aspectos relativos a las tecnologías involucradas en su desarrollo y que cuantifiquen magnitudes como el *time to market* previsto y el precio de referencia.

Un buen ejemplo es la definición del proyecto que acomete en la actualidad Mozilla junto a operadores como Telefónica para lanzar en Q1-2013 un *smartphone* de bajo coste (con precio objetivo inferior a los 100 \$ en el punto de venta), con un nuevo sistema operativo móvil abierto basado en HTML5.

El hecho de apuntar muy alto desde el principio del proyecto, fijando a priori objetivos de innovación o metas ambiciosas a alcanzar es uno de los factores que explica después el éxito de un determinado proyecto frente a otros.



Foto cedida por **Madshooting.com**

Séptima regla

“Aunque los resultados de un proyecto en una organización se puedan obtener a muy corto plazo, las consecuencias más importantes derivadas de una innovación continua se sitúan siempre en el largo plazo, desarrollando ventajas competitivas sostenibles que compensen los esfuerzos realizados”

Y al revés. Aunque los resultados esperados de un proyecto de I+D+i pudieran ser a largo plazo, se debe lograr un equilibrio en la organización, combinándolos con otros más a corto, aplicando algún resultado parcial del proyecto para realizar mejoras más inmediatas sobre el portfolio existente (técnica de análisis retrospectivo).

En general, las organizaciones de éxito resuelven esa tensión entre el corto y largo plazo (dilema del innovador de Christensen) desarrollando en la empresa -de manera simultánea- procesos de explotación y procesos de exploración, porque explotar y concentrarse en el modelo de negocio (visión a corto plazo) es condición necesaria para lograr el éxito empresarial, pero en muchas ocasiones no es condición suficiente. En paralelo, hay también que explorar el futuro (visión a largo plazo) analizando tendencias, intentando saber cómo habrán de ser nuestros productos y servicios en el futuro, analizando posibles impactos tecnológicos sobre la actividad, determinando qué podrían estar esperando los clientes o analizando de qué otra forma (mejorada) se podrían hacer las cosas. Y alcanzar en las organizaciones un equilibrio entre ambas actitudes es importante desde un punto de vista estratégico, sobre todo si de la exploración se desprenden innovaciones que hagan que la explotación aumente, lanzando al mercado nuevos productos o servicios de éxito o poniendo en marcha nuevos procesos que aporten valor en términos de competitividad o de mejora de la satisfacción del cliente.

Octava regla

“La función del I+D+i en un proyecto puede ser específica de un departamento concreto, pero éste debe integrarse y coordinarse correctamente con el resto de la organización y con su entorno, bajo un modelo de innovación abierto”

Es un error pensar que la creatividad requiere aislamiento, cuando es todo lo contrario: los equipos multidisciplinares multiplican por dos o por tres los resultados creativos individuales. Los compartimentos (departamentos) estancos suelen ser barreras para la innovación y fuente de enfrentamientos internos.

Por el contrario, las empresas más innovadoras fomentan la cultura del equipo, habilitan espacios comunes y abiertos que favorezcan la conversación, fomentan los encuentros informales entre empleados de los distintos departamentos y hacen atractivas las instalaciones de la empresa. Este modelo lo han aplicado con éxito las mejores empresas del mundo de internet.

Es importantísimo -por tanto- abrir la organización e incentivar entre todos los empleados la innovación y la generación de ideas. No haciéndolo, la empresa estaría renunciando a una valiosa fuente de ideas, que constituyen -por ejemplo- los empleados más cercanos al cliente, conocedores de sus problemas, preocupaciones e intereses.

Es muy conocido el ejemplo de Ruth Handler, antigua secretaria de Paramount studios y quien, trabajando en Mattel, propuso internamente la exitosa idea de crear una muñeca con rasgos de adulta (la Barbie).

Hay sin embargo todavía muchas organizaciones sin una cultura empresarial que de verdad fomente la innovación, organizaciones en las que todavía se escuchan frases como “a usted no le pago para pensar, sino para trabajar” o “aquí no debe cambiarse nada, porque todo va bien”.

En cualquier caso, para innovar eficazmente, hay –primero- que transmitir a la plantilla confianza en sus capacidades y conseguir –después- la alineación e implicación del máximo número de personas, generando ilusión colectiva y haciendo de su trabajo un motor motivacional más de su vida, ya que las personas nos movemos por pasión.

Por tanto, tan importante como innovar es crear en la organización una cultura innovadora y desarrollar una gran capacidad de escucha. O dicho de otra manera, fomentar que todos los empleados sean personas innovadoras, con capacidad para proponer nuevas ideas y desprenderse de los viejos paradigmas cuyos resultados están ya descontados en el mercado y no serán –en términos de competitividad- claves a futuro.

Y no sólo eso. En el exterior de la empresa existe tanto talento, o incluso más, que en su interior. Por ello, la empresa debe también aprovechar la inteligencia de los que la rodean interactuando con el exterior (con sus usuarios, clientes, proveedores, con otras empresas e incluso con sus propios competidores en lo que se denomina *coopetencia*) ya que con mucha frecuencia las mejores ideas que conforman la base de una innovación, proceden del entorno exterior a la empresa (*open innovation* o modelo abierto de innovación).

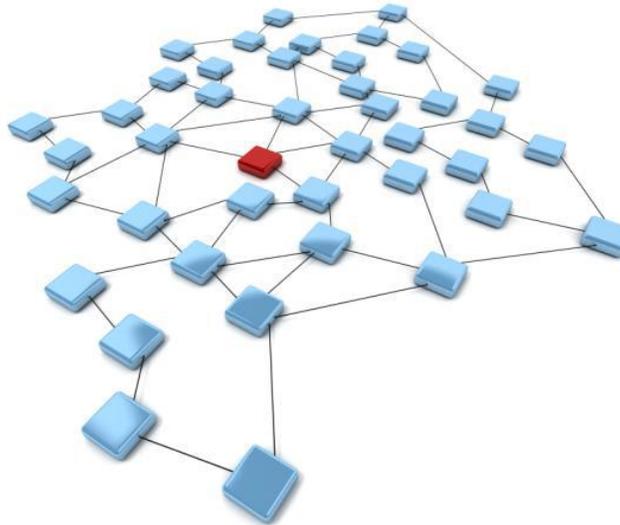


Foto cedida por **Madshooting.com**

Novena regla

“Las organizaciones que innovan eficazmente saben también descatalogar a tiempo productos y servicios de su portfolio, o abandonar –llegado el caso- proyectos de innovación que no hayan producido resultados interesantes ni en el corto, ni en el largo plazo”

Y es que tan importante como desarrollar nuevos productos o servicios es abandonar a tiempo o sustituir otros en los que la posición competitiva de la empresa y el atractivo de mercado sean ambos débiles.

Google, por ejemplo, acometió la pasada primavera una importante criba de su portfolio en una operación a la que denominó *Spring Clean* y que eliminaba o sustituía servicios como Google Mini, Google Talk Chatback, Google Video, iGoogle y Symbian Search App.

Y aunque cerrar productos o servicios siempre implica tomar decisiones difíciles, las organizaciones que innovan con éxito se cuestionan cada cierto tiempo la conveniencia de mantener o no en su portfolio un determinado producto o servicio.

Décima regla

“Los resultados del I+D+i deben medirse periódicamente en la organización”

El hecho de que la actividad de innovación haya de estar sujeta a un control periódico de su evolución y resultados admite pocas dudas. La cuestión es qué indicadores son los más adecuados y se deben incorporar al cuadro de mando: ¿El número de proyectos de innovación por área de negocio? ¿Los recursos asignados a innovación? ¿El presupuesto comprometido en innovación?

Siendo todos esos KPI indicadores necesarios, son claramente insuficientes si lo que queremos es medir la mayor o menor eficacia de la innovación en términos de rentabilidad y competitividad.

Contar con otros indicadores complementarios como la tasa anual de introducción de nuevos productos y servicios, el *time to market*, el % de facturación que supone la innovación sobre el total de las ventas, la mejora en términos de cuota de mercado o de índices de satisfacción (tanto de clientes, como de empleados), otros ingresos procedentes de la transferencia de tecnología (mediante licenciamiento o venta), el número de patentes solicitadas o que hubieran sido concedidas, etc... permitirá a la empresa medir mejor la efectividad de la innovación en términos de rentabilidad y competitividad y adaptarla a cada caso concreto.

Compañías que innovan con éxito, como Google, miden periódicamente los resultados de la innovación y abordan programas de innovación que persiguen alcanzar un determinado porcentaje de la facturación (por ejemplo del 25%) en nuevos productos y servicios innovadores a tres años vista.



Foto cedida por ofdem.es

Conclusión

Por tanto, *The Wall Street Journal* -en el artículo mencionado- no ha hecho más que constatar que no existe una correlación real entre el gasto en I+D+i y la eficacia de la innovación y -como muestra- el hecho de que desde 2007 una compañía como Apple haya sido capaz de lanzar al mercado con gran éxito productos radicalmente innovadores, reduciendo a la vez su gasto anual en I+D+i e invirtiendo menos que sus competidores.

Es decir, que son otros factores empresariales como el tipo de innovación que se acomete, el modelo que la soporta (más o menos abierto), la estrategia de innovación que se sigue (ofensiva o defensiva), el tipo de liderazgo que se ejerce, haber sabido crear antes una verdadera cultura de innovación en la compañía, la correcta gestión del ciclo de innovación, el fijarse objetivos ambiciosos de mercado en cada proyecto, saber también descatalogar a tiempo productos y servicios del portfolio y medir periódicamente los resultados de la innovación (KPI), los factores que sí determinan la mayor o menor eficacia, en términos de rentabilidad y competitividad, con la que innovan las organizaciones.

© **Álvaro Gutiérrez de Mesa V.**

Ingeniero de Telecomunicación

Consultor de empresas

Profesor Escuela Europea de Dirección y Empresa

© **Juan Manuel Vázquez Burgos**

Ingeniero de Telecomunicación

Técnico Superior Oficina Española Patentes y Marcas

Miembro Grupo de Espectro del COIT

© **Know Square S.L.**