



Libro **Cómo poner en práctica la innovación**

Cómo administrarla, medirla y obtener rédito a partir de ella

Tony Davila, Marc Epstein y Robert Shelton
Wharton School Publishing, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

BooksInShort recomienda este libro a todas aquellas personas que participen en un proceso de innovación. Ya sea que usted participe como creativo, promotor de nuevos productos, gerente orientando el proceso de innovación o inversionista evaluando una compañía innovadora, aquí encontrará un caudal de valiosos conocimientos. Los autores Tony Davila, Marc J. Epstein y Robert Shelton funden su extensa investigación y experiencia en prácticas de innovación en una serie de reglas y principios orientativos. Luego, se valen de vívidas explicaciones, gráficos y minuciosas definiciones para ilustrar cómo funcionan estos principios. Algunos de estos conceptos podrían haberse profundizado provechosamente, por ejemplo, cómo determinar si se está innovando en exceso o demasiado rápido. Ésa es la única salvedad; más allá de eso, el contenido es fascinante e inmediatamente aplicable.

Ideas fundamentales

- La innovación es la mayor fuente de seguridad para una organización en el marco de una economía en constante cambio.
- La innovación es la creación de nuevo valor a través de alguna intersección entre los negocios y la tecnología.
- Puede crear innovación a través de diversos aspectos, ya sea a través del aspecto comercial o tecnológico de su compañía.
- La innovación radical cambia no sólo el modelo tecnológico, sino también el comercial.
- La innovación debe ser metódica porque la forma en que usted administre la innovación determinará los tipos de innovaciones que su compañía puede generar.
- Seleccione una estrategia de innovación “Jugar para ganar” o una estrategia “Jugar para no perder”.
- Oriente la innovación a través de la medición y los incentivos.
- No todas las empresas necesitan innovar intensamente o de la misma manera; el tipo y nivel de innovación dependen de la actividad comercial específica.
- Dado que la innovación desafía el *statu quo*, ciertos sectores de su organización se pueden oponer.
- La mayoría de las personas tiene un concepto erróneo de la innovación. No es misteriosa ni mágica.

Resumen

¿Qué es la innovación?

Tres grandes reglas rigen la innovación. En primer lugar, como ocurre con otros aspectos de los negocios, se requiere de herramientas conceptuales específicas, utilizadas con disciplina. En segundo lugar, para innovar provechosamente, debe medir y recompensar la innovación. En tercer lugar, para cambiar su industria fundamentalmente, combine un cambio en el modelo comercial con un cambio en el modelo tecnológico.

“La forma de innovar determina lo que se innova”.

Los líderes de la compañía, que juegan el papel más importante en la innovación, deben elegir entre una estrategia de “Jugar para ganar” y una estrategia de “Jugar para no perder.” Una vez que determina el alcance, oriente la innovación utilizando métricas y recompensas y ayudando a su organización a adquirir conocimientos.

Qué tipo de innovación sería adecuada para su organización

Las compañías que innovan pueden prosperar y cambiar a la sociedad y a sus industrias. Desarrolle la cartera de innovación adecuada determinando qué es apropiado para su compañía en función de su naturaleza y posición de mercado. La innovación puede ser “incremental, semi-radical o radical”. La innovación incremental mejora los procesos existentes con pequeños cambios que se repiten. La innovación semi-radical crea un cambio fundamental en su modelo comercial o tecnológico. La innovación radical cambia el modelo comercial y el modelo tecnológico al mismo tiempo. En ocasiones, la combinación de dos innovaciones semi-radicales crea una “innovación radical sucedánea”, que produce un efecto tan grande como una innovación radical, pero se desarrolla en etapas y los participantes no siempre son los mismos.

“¿Qué es la innovación y cómo se aprovecha?”

La innovación es un cambio en el modelo comercial y/o tecnológico que genera mayor valor. Existen seis aspectos de su organización que pueden impulsar el cambio, divididos entre lo comercial y lo tecnológico:

- **Modelo comercial:**

1. **Propuesta de valor** – Cambie lo que vende; ofrezca un nuevo artículo o una variante.
2. **Cadena de suministro** – Cambie la forma en que crea productos y/o los introduce en el mercado.
3. **Cliente objetivo** – Cambie el cliente a quien vende su producto.

- **Modelo tecnológico**

4. **Oferta de productos y servicios** – Cree y venda artículos echando mano de las nuevas tecnologías disponibles.
5. **Tecnologías de procesos** – Cambie la forma de presentación de sus productos.
6. **Optimice la tecnología** – Busque aplicar las estrategias en forma más expeditiva.

“Cómo diseñar una estrategia de innovación con excelentes resultados”

¿Qué tipo de innovación necesita su compañía? En primer lugar, determine si sería más apropiada una estrategia de “Jugar para ganar” o de “Jugar para no perder.” La primera de ellas funciona para compañías tales como las nuevas compañías tecnológicas en su etapa de puesta en marcha que buscan transformar sus industrias. Pero con esta estrategia, se apuesta todo a una innovación semi-radical exitosa en tecnología y, en ocasiones, se trata de una innovación radical. La segunda de ellas es adecuada en un mercado volátil, altamente regulado o intensamente competitivo. Esta estrategia utiliza principalmente la innovación incremental. Puede liderar una industria de esta manera, pero existe el riesgo de que otra compañía lleve a cabo innovaciones más radicales.

“Cómo estructurar una compañía para la innovación”

Para innovar exitosamente, debe equilibrar la creación de algo nuevo con la generación de valor. En términos de la organización, permita a los individuos exponer nuevas ideas y genere un mecanismo que identifique conceptos interesantes. Diseñe negocios interdisciplinarios entre distintas unidades y plataformas de tecnología. Cada plataforma debería desarrollar una serie de proyectos innovadores, desde incrementales hasta radicales. Los individuos, los equipos y la compañía deberían procurar conseguir asociaciones internas y externas. Explique claramente el valor de la innovación para que todos comprendan cómo la innovación genera rentabilidad. Bloquee a las personas negativas que se movilizan para destruir nuevas ideas desafiantes.

“Cómo diseñar el proceso de innovación”

La estructura de su sistema de innovación debe atender a cinco funciones: eficiencia, comunicación, coordinación, aprendizaje y alineamiento. La eficiencia permite que las innovaciones se concreten rápidamente. Aquellos que participan en la innovación deberían tener la posibilidad de comunicarse rápidamente con sus compañeros de equipo internos y externos. La coordinación permite que personas de distintas áreas trabajen en equipo y compartan los resultados. Con el aprendizaje, cada proceso le permite a su organización obtener más información acerca de la forma en que innova. Por último, debe alinear los objetivos de la compañía: reúna todos los objetivos.

“La innovación, como ocurre con muchas funciones comerciales, es un proceso de gestión que requiere de herramientas específicas, reglas y disciplina; no es un misterio”.

Ciertos modelos pueden ayudarlo a alcanzar el éxito en estas funciones, incluidos “Gestión estructurada de ideas”, “Experimentación” y “Desarrollo de prototipos”. La primera de ellas permite controlar el entorno y desarrollar criterios para proyectos. Los participantes exponen sus ideas, desarrollando cientos de ellas y reduciéndolas a una docena. Luego, documentan, delinear, investigan brevemente y desarrollan estas ideas. Evalúe concienzudamente si estas ideas son radicales o incrementales y rescate “fragmentos de ideas” sueltos. La innovación radical requiere de experimentación, que es el proceso de generar versiones repetidas de los proyectos. Un modelo relacionado, el “Desarrollo de prototipos”, funciona en forma modular. Diseñe diferentes prototipos que resuelvan un problema por vez. Genere muchas versiones de bajo costo y aprenda de cada una de ellas.

“Cómo medir la innovación”

Los indicadores de medición son esenciales para orientar la innovación. Sus indicadores deberían combinar mediciones objetivas y subjetivas (para no omitir aspectos intangibles). Los indicadores deben considerar cada etapa del proceso de innovación, desde la creación de ideas hasta la generación de valor. Su objetivo es permitir que el proceso sea visible en cada etapa y evaluarlo.

“La definición del modelo innovador, la selección de la estrategia y la orientación de la evolución de la cultura son responsabilidades que deben recaer principalmente en el equipo de la alta gerencia”.

Su sistema de medición debería tomar en cuenta factores específicos: talento, recursos, desarrollo de conocimientos, influencia de la gerencia, flujo de comunicación, entre otras cosas. El aspecto más complejo es determinar en qué medida una innovación radical crea valor. Este tipo de innovación suele tomar su tiempo, crea nuevas aptitudes para mercados completamente nuevos y, naturalmente, conlleva un margen de error bastante elevado. Si bien podría evaluarlo subjetivamente, también podría explicar su éxito en términos de propiedad intelectual y etapas del proyecto completadas, en lugar de términos numéricos o de réditos financieros.

“Cómo diseñar incentivos para respaldar la innovación”

Existen cuatro factores importantes que fomentan la motivación: visión, pasión, reconocimiento e incentivo económico. Atienda a los primeros dos articulando una visión y creando una cultura unificada que permita la proliferación de la pasión. Los segundos dos factores, reconocimiento e incentivos económicos, requieren de herramientas específicas. Diseñar sistemas mensurables de recompensa mediante la gratificación resulta más simple con innovaciones incrementales, tales como nuevas formas de reducir el tiempo de procesamiento. Pero a los empleados que participan en una innovación radical habitualmente los motiva mucho más la motivación intrínseca, es decir, el deseo de descubrir o crear algo nuevo, que la motivación financiera. El objetivo final de un proyecto de innovación radical es asimismo menos evidente, con lo cual, sería recomendable establecer formas de devolución que hagan hincapié en la dedicación de sus empleados.

“¿Cómo mejorar el aprendizaje en las organizaciones?”

Resulta importante realizar una distinción entre “aprender a actuar”, que se centra en cómo mejorar los procesos existentes, y “aprender a aprender”, que atiende a un proceso de innovación real. Una organización debe lograr ambas cosas para innovar adecuadamente. Todos cometemos errores, pero las compañías innovadoras aprenden de ellos. Eso requiere vincular directamente el proceso de aprendizaje con su estrategia de innovación. Es aconsejable administrar activamente los conocimientos y la falta de conocimiento: determine qué sabe y qué no sabe, para luego corregir las áreas donde menos conocimientos posee.

“Cómo diseñar una cultura ganadora”

Debe tener una actitud prudente en relación al éxito al crear una cultura institucional adecuada a la innovación. El éxito puede generar la realización en sus empleados, y los éxitos pasados pueden convertirse en un dogma. La gente necesita continuar haciendo aquello que ya funciona. Y cuando esto ocurre, habitualmente se adopta la estrategia jugar para no perder, en lugar de la estrategia jugar para ganar.

“Mucho de lo que se considera sabiduría popular acerca de cómo administrar la innovación exitosa está errado...en algún punto, las reglas correctas en materia de innovación han sido erróneamente aplicadas, distorsionadas o simplemente malinterpretadas”.

Permita que su organización crezca en ciclos mediante períodos de descanso e integración luego de una innovación radical. Permita que las personas piensen y exploren libremente, pero dentro de “reglas de juego” generalmente aceptadas que guíen y orienten el trabajo. Los ejecutivos deben desarrollar una visión de la innovación que respalden con recursos físicos e intelectuales. Los innovadores necesitan saber dónde conseguir fondos y respuestas concretas. Para lograr un buen entorno para la innovación se requiere:

- **Respaldo con hechos** – Haga referencia a historias de grandes innovadores en el pasado de su compañía.
- **Entorno físico** – Permita que la gente se sienta cómoda mediante el color y la luz. El lugar de trabajo debe permitir cierta privacidad, espacios donde los empleados no se sientan observados y un flujo ágil de la información.
- **Personal** – Contratar a la persona “equivocada”, podría ser la opción correcta. Contratar a distinto tipo de personas agrega diversidad; las personas fuera de sus rutinas aplican nuevas perspectivas.

“Cómo aplicar las reglas de la innovación a su organización”

El énfasis constante en la innovación puede destruir su compañía. Siga las siete reglas de la innovación:

1. Los líderes sólidos deben orientar, financiar y respaldar su estrategia de innovación.
2. “La innovación debe estar integrada en la mentalidad comercial de la compañía”.
3. “El grado y el tipo de innovación [que se persigan] deben adecuarse a la actividad comercial de la compañía”.
4. “La tensión natural entre la creatividad y la creación de valor debe estar controlada”.
5. Las organizaciones deben evitar que los “anticuerpos de la organización” repriman ideas sólo porque son nuevas.
6. “La unidad básica de la innovación es una red que incluye a las personas y a los conocimientos del mismo lado tanto dentro como fuera de la organización”.
7. Deben existir tanto indicadores de medición como recompensas para medir y administrar la innovación.

“Una cultura innovadora supone la disciplina y la sorpresa...Sin disciplina, las grandes ideas no se consideran valiosas”.

La importancia que asigne a distintos tipos de innovación deberá coincidir con la estrategia de innovación que se ajuste a su compañía. Muchas estructuras generales lo ayudarán a que pueda administrar activamente la innovación. En un “proceso etapa-puerta”, un proyecto de innovación incremental se divide en etapas y se establecen “puertas” por las que atraviesa hacia un objetivo definido. En un “modelo de capital de riesgo”, la creación de valor se retrasa mientras un equipo procura lograr innovaciones sin objetivos específicos. En el “modelo de innovación tecnológica”, un equipo de tecnología fomenta la innovación, quizás con un comienzo ambiguo, pero aflorando en un proceso mensurable. Por último, el “sistema impulsado por el tiempo” funciona con la innovación incremental, centrándose en fechas límite y tiempos de producción reducidos.

Sobre los autores

Tony Davila, Ph.D., diseña sistemas de gestión del desempeño y dicta clases en la *Graduate School of Business* de Stanford. **Marc J. Epstein**, un consultor veterano, dictó clases en Stanford y en la escuela de negocios *Jones Graduate School of Management* de la Universidad Rice. **Robert Shelton** ha ocupado el

cargo de vicepresidente o director ejecutivo en tres consultoras importantes.

--