

# HACER DE LA INNOVACIÓN UNA COMPETENCIA

Horacio Viana Di Prisco

La innovación implica tomar decisiones con riesgo. En un entorno de extrema complejidad y cambio, es difícil identificar amenazas y oportunidades, formular estrategias y predecir resultados. El éxito de los esfuerzos de innovación requiere crear una estrategia que responda a las preguntas qué, por qué y cuándo innovar.

LA OPTIMIZACIÓN del uso de recursos desincentiva la búsqueda de oportunidades de innovación: *business as usual*, hacer las cosas como se venían haciendo, no contribuye al éxito de un programa de innovación (Christensen y Raynor 2003). Asimismo, aun dentro de programas de innovación, las empresas prefieren realizar proyectos destinados a mercados poco riesgosos, probablemente los mismos que ya atienden y para los cuales resulta mucho más fácil calcular un volumen esperado de ventas. Lo más común es conseguir proyectos de innovación que se ajustan a una estrategia de cambios incrementales: otra forma de *business as usual*.

Las causas de los conflictos que puede ocasionar un proyecto de innovación significativo o disruptivo se encuentran en los intereses y las motivaciones divergentes entre la rutina y la innovación, que requieren diferentes recursos, competencias y enfoques gerenciales. En la actividad cotidiana se intenta proteger y estabilizar las estrategias, competencias y recursos existentes, mientras que en las iniciativas de innovación se busca desarrollar y aplicar un conjunto diferente de estrategias, competencias y recursos.

## Una visión integral de la gestión de innovación

La experiencia y la revisión del estado del arte en la gestión de innovación indican que las piezas fundamentales de un modelo de gestión de innovación son la estrategia y la cultura de innovación, la búsqueda y la selección de las mejores oportunidades, la ejecución, el lanzamiento al mercado y el aprendizaje continuo de este proceso (Dávila, Epstein y Shelton, 2006; Skarzynski y Gibson, 2008). Existe también cierto acuerdo entre los autores en cuanto a los elementos necesarios para desarrollar una organización que continuamente identifica y selecciona oportunidades y luego las transforma en nuevos negocios rentables: 1) liderazgo y visión, 2) una cultura organizacional que estimule y apoye las iniciativas de los empleados y la conducta innovadora, y 3) destrezas y prácticas gerenciales para gestionar la innovación en la organización (Kanter, 2003; Amabile, 1998).

La cultura de la empresa, la alta gerencia y el ambiente de negocios ejercen una importante influencia en el proceso de innovación. Para que una empresa sea más innovadora y más emprendedora necesita, obviamente, una cultura orientada a lograr estas metas. Sin embargo, de nada sirve la formulación de una estrategia y el desarrollo de una visión cuyo desiderátum sea la innovación, si la empresa continúa operando con sistemas rígidos de planificación, áreas funcionales incomunicadas, ausencia de equipos multifuncionales, múltiples niveles de aprobación, mecanismos de control y métodos de evaluación y sistemas de recompensa inadecuados. El gran tema es cómo lograr cambios

sustantivos en las prácticas gerenciales que constituyen el verdadero reflejo de la cultura imperante en la empresa.

La cultura de innovación deberá ser tan fuerte como la cultura de eficiencia en costos o la de alto desempeño. La innovación tiene que volverse parte de la rutina diaria, debe estar presente en todas las áreas de la organización. Lograr esto requiere entender lo difícil que es cambiar los modelos mentales. Dos signos clave de que la cultura no está lista para abrazar la innovación como elemento central de la estrategia empresarial son el miedo a someter las ideas a evaluación —temor a fallar— y el foco en lo urgente. Existen tres condiciones para desarrollar una cultura de innovación (Skarzynski y Gibson, 2008):

1. Crear un tiempo y espacio en la vida de las personas para la reflexión, la generación de ideas y la experimentación.
2. Maximizar la diversidad de pensamiento que requiere la innovación.
3. Fomentar las conexiones y las conversaciones que sirven de fermento y cultivo para las ideas innovadoras.

El primer mandamiento es crear un tiempo y un espacio para la innovación. Para ello es necesario, en primer lugar, que la alta gerencia de la empresa no caiga en la trampa del exceso de responsabilidades. Atrapados por el exceso de responsabilidades y tareas, los gerentes se convierten en prisioneros de la rutina. No tienen tiempo para descubrir nuevas oportunidades (Bruch y Ghoshal, 2004). Cuando alguien dice «estoy demasiado ocupado con el presente (la eficiencia) para preocuparme por el futuro (la innovación)» significa que sólo piensa en el corto plazo. No puede pensar estratégicamente.

Un programa dirigido a sistematizar la gestión de innovación en las empresas contiene elementos como los siguientes (Dávila y otros, 2006.; Skarzynski y Gibson, 2008):

1. Asegurar la alineación estratégica.
2. Lograr el compromiso de la alta gerencia.
3. Crear un sistema de gestión de ideas.
4. Definir el financiamiento y el proceso de aprobación.
5. Especificar la asignación de papeles.
6. Crear una cultura orientada a la innovación.
7. Establecer «métricas» de innovación.
8. Crear y usar sistemas y base de datos.
9. Abrirse a ideas provenientes de otras fuentes.
10. Crear un portafolio de innovación.
11. Abrir oportunidades de innovación.

Una vez iniciado el trabajo de transformación cultural, es necesario hacer explícita la estrategia de innovación. La estrategia de innovación comienza con un plan y un compromiso, enfocados en el cliente, con metas concretas de ingresos por innovación y con la definición de espacios de oportunidad. Aquí resulta de suma utilidad práctica clarificar el marco estratégico de la empresa: ¿qué significa para la empresa el éxito? ¿Cuál es el objetivo tangible y el intangible? ¿Qué se va a hacer y qué no? ¿En qué negocios está la empresa? ¿Por qué sus clientes compran los productos o servicios?

Resulta de Perogrullo decir que la estrategia de innovación deberá estar alineada con la estrategia del negocio: por qué y para qué innovar. Asimismo, es importante dejar claro que su foco deberá ser la creación de valor nuevo y significativo para el mercado; esto es, orientar los esfuerzos al mercado, a los clientes y a los consumidores finales, lo cual no implica olvidarse de la reducción de costos y la eficiencia operativa.

Una vez definido el plan de crecimiento hay que especificar cuáles oportunidades van a ser escogidas y por qué. También hay que considerar en qué orden de prioridad. Hay varias preguntas que ayudan a realizar la selección: ¿está la oportunidad en línea con la estrategia global del negocio? ¿Conduce a la dirección que

se desea para el negocio? ¿Se apoya la innovación en las destrezas o competencias existentes? ¿Las desarrolla? ¿Se puede manejar el reto de llevar a cabo el cambio escogido? ¿Cuáles son los costos de desarrollar la innovación? ¿Cuáles serán los beneficios?

### Cuando alguien dice «estoy demasiado ocupado con el presente (la eficiencia) para preocuparme por el futuro (la innovación)» significa que sólo piensa en el corto plazo, no puede pensar estratégicamente

Antes de definir la estrategia de innovación es necesario hacer un diagnóstico para contrastar la condición actual de la empresa con el enfoque estratégico de gestión de la innovación:

1. ¿Constituye la innovación una parte fundamental de los valores? ¿Existe una misión y una visión de innovación?
2. ¿Apoya la gerencia la toma de riesgos en lugar de penalizarla?
3. ¿Tiene la organización un programa formal de innovación?
4. ¿La empresa cuenta con un proceso para generar y gestionar las innovaciones requeridas?
5. ¿Existen medidas del desempeño innovador en los distintos niveles de la organización?
6. ¿Se asignan recursos a la innovación?
7. ¿Hay una estrategia comunicacional para educar y lograr el compromiso con la innovación?
8. ¿Existe un plan estratégico que especifique cómo se relaciona la innovación con los objetivos estratégicos de la empresa?
9. ¿Están definidos los tipos de innovación requeridos, las prioridades, los costos y los beneficios?

El número de respuestas afirmativas a estas preguntas dará una idea de cuán preparada está la organización en relación con el componente estratégico de la gestión de innovación.

### Formulación de la estrategia de innovación: ¿qué es necesario cambiar?

Es claro que una buena gestión empresarial favorecerá la innovación. Aun así, es posible que la manera de formular estrategias deba cambiar. La estrategia empresarial, herencia del marco analítico desarrollado por Michael Porter, se concentra demasiado en las mejores prácticas, la eficiencia operacional y las mejoras incrementales en costos y calidad; y, de manera implícita, supone entornos relativamente estables donde la incertidumbre, raíz de la innovación, queda diluida. El énfasis se ponía en ver de qué manera las características (de las cinco fuerzas) podían ser usadas en beneficio de la empresa; por ejemplo, cómo crear barreras a la entrada para limitar la rivalidad en el sector. El desiderátum de toda empresa era encontrar negocios caracterizados por un rápido crecimiento y con potencial para lograr una gran participación de mercado.

Esta perspectiva de la estrategia empresarial ha hecho que muchas empresas presten demasiada atención a los movimientos de los competidores y a la búsqueda de una ventaja competitiva. La «formulación» de la estrategia termina por ser, en la mayoría de las empresas, una adaptación incremental al «plan» estratégico del año pasado, mediante un proceso excesivamente analítico y formal. Frente a este paradigma clásico de formulación de estrategias están apareciendo marcos alternativos, tales como «la innovación en valor» (Kim y Mauborgne, 2005), «el crecimiento dirigido por el descubrimiento» (McGrath y MacMillan, 2009), «la innovación abierta» (Chesbrough y Appleyard, 2004) y «la innovación disruptiva» (Christensen y Raynor, 2003).

Todos estos nuevos enfoques teóricos permiten identificar nuevas áreas de crecimiento de una empresa y crear estrategias de crecimiento exitosas. Las preguntas a las que toda estrategia intenta dar respuestas giran alrededor de los siguientes asuntos: ¿cómo superar a la competencia? ¿En cuáles clientes debe concentrarse la empresa? ¿Comprarán los clientes-meta la propuesta de valor? ¿Cómo diseñar la estrategia correcta? La teoría de in-

### La teoría de la innovación disruptiva sugiere que lo mejor es alejarse de la competencia, no introducir mejores productos o servicios en el mercado donde se está compitiendo sino, más bien, invertir en el segmento menos rentable

novación disruptiva, en particular, plantea el siguiente dilema estratégico: ¿debe invertir la empresa para proteger el segmento menos rentable del negocio, para retener a los clientes menos leales y más sensibles al precio, o, por el contrario, debe invertir para fortalecer su posición en los segmentos más rentables del negocio, con clientes dispuestos a reconocer una «prima» en el precio por los atributos diferenciales de los productos? La clásica lógica empresarial apunta a atender a los clientes que brindan tasas de crecimiento sólidas y buenas perspectivas.

Escuchar siempre a los mejores clientes y concentrar la inversión donde la rentabilidad es más atractiva es un buen consejo para estrategias de innovación sostenida (evolutiva, sea incremental o no); pero impedirá a la empresa emprender estrategias de innovación más disruptivas, aquellas innovaciones que cambian las bases de la competencia al modificar las «métricas» de desempeño sobre las que compiten las empresas. Los productos o servicios son, a fin de cuentas, un paquete de atributos que distintos consumidores valoran de maneras diferentes.

Las necesidades de los consumidores los llevan a buscar beneficios muy específicos en los productos o servicios que escogen. Cualquier producto o servicio ofrece distintos grados de desempeño en sus diferentes dimensiones. La idea central de la innovación disruptiva es cambiar las bases de la competencia al atender necesidades del mercado que no había podido satisfacer el producto o servicio, porque el paquete de atributos escapaba a sus posibilidades o porque ignoraba sus verdaderas necesidades.

La teoría de la innovación disruptiva sugiere que lo mejor es alejarse de la competencia, no introducir mejores productos o servicios en el mercado donde se está compitiendo, sino, más bien, invertir en el segmento menos rentable. La lógica de la argumentación es la siguiente:

1. En todo mercado hay una tasa de mejora que los consumidores de los diferentes segmentos pueden asimilar.

2. En todo mercado hay una trayectoria de mejoras que las empresas innovadoras generan a medida que lanzan productos o servicios.

3. Llega un punto en que esta tasa de mejora supera la capacidad de asimilación del consumidor promedio.

Una estrategia de innovación con grandes posibilidades de éxito consiste en introducir productos o servicios que no tienen el grado de desempeño de los existentes, pero resultan más simples, más convenientes o menos caros, y atraen segmentos nuevos o menos exigentes. Clayton Christensen identifica dos tipos de estrategias disruptivas: segmentos bajos y nuevos mercados. La primera estrategia —segmentos bajos— tiene su origen en el hecho de que existen consumidores «sobre-atendidos», en la parte baja del mercado existente. La idea es concentrarse en categorías de mercado que son menos exigentes. Los productos o servicios de las empresas líderes a veces son tan buenos que dan «más de la cuenta» a aquellos consumidores

que estarían muy contentos de obtener un producto o servicio con menos atributos pero mucho más barato. La segunda estrategia disruptiva—nuevos mercados— tiene su origen en un nuevo plano de competencia: el no-consumo. En lugar de segmentar a los clientes existentes, la idea, en un sentido similar a la estrategia del océano azul de Kim y Mauborgne, es atraer a no-consumidores: buscar mercados que no consumen los productos ofrecidos simplemente porque son demasiado caros o demasiado complicados.

Las ideas de innovación disruptiva tienen una aplicación directa para los consumidores de pocos ingresos o, como ha llamado C.K. Prahalad a este segmento, «la base de la pirámide». En resumen, para pensar en la definición de una estrategia disruptiva, las empresas deberán hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Hay una cantidad suficientemente grande de consumidores que históricamente no han tenido los recursos, el equipamiento, la habilidad o el acceso al producto o servicio?

2. ¿Necesitan los consumidores ir a alguna ubicación centralizada o poco conveniente para usar el producto?

3. ¿Hay suficientes consumidores en el segmento de pocos ingresos que estarían satisfechos con un producto o servicio de menor costo que tenga menos atributos?

4. ¿Se puede diseñar un modelo de negocio que permita lograr resultados atractivos incluso a los precios requeridos para atraer a estos clientes sensibles al precio?

En síntesis, el objetivo estratégico es permitir que los no-consumidores consuman; es decir, comprender qué está limitando el consumo —precio, tiempo, acceso o destrezas— para entonces innovar en el producto o servicio, y superar la limitación del consumo. Asimismo, es importante complacer a los consumidores, pero no sobre-atender o sobre-ofrecer. Algo «suficientemente bueno» o «apenas bueno» no es una «grosería»; en otras palabras, algo «aceptable» para unos puede ser «grandioso» para otros. La calidad es un término relativo. Ejemplos exitosos como Dell, Netflix, Minute Clinic, Southwest Airlines, Priceline, el Nintendo Wii, muestran innovaciones en productos y servicios que sacrificaron algunas dimensiones por otras, en busca de precios bajos, conveniencia, disponibilidad, facilidad de acceso o uso (Anthony y otros, 2008).

### Desear, crear y crear para construir el futuro deseado

Hoy los líderes de negocios necesitan ser capaces de reinventar y mantener vigente la propuesta de valor de sus productos, servicios y procesos, como condición necesaria para mantenerse competitivos. Esto requiere hacer de la innovación una competencia sistémica en sus empresas.

El primer componente de un programa dirigido a sistematizar la gestión de la innovación es la alineación estratégica. Para lograrla es necesario:

1. Definir qué significa para la empresa la innovación.

2. Formular una estrategia de innovación (segmentos bajos o nuevos mercados).

3. Establecer un apoyo formal a la innovación. Dadas la complejidad y la dificultad para gestionar la innovación de modo continuo, es necesario desarrollar un equipo de liderazgo compartido que ayude a la alta gerencia con las tareas de la innovación.

4. Comunicar el plan y el valor de la innovación: elaborar una «carta de navegación» en la que se hagan explícitos el propósito de la innovación, la misión, las prioridades y responsabilidades, el equipo y los resultados esperados. En innovación nunca existe demasiada comunicación. La comunicación es vital para informar a toda la empresa la nueva dirección estratégica y comenzar la tarea del cambio cultural.

La gestión de la innovación requiere un proceso que sea reproducible y compartido por todos. La clave es gestionar un número pequeño de ideas e ir aprendiendo y cambiando el proceso si es necesario. Todo esto se basa en un conjunto consistente de criterios de evaluación, por ejemplo:

1. ¿En qué medida la idea satisface las necesidades del cliente o del mercado?
2. ¿Cuán diferente es de otras ofertas existentes?
3. ¿Cuánto la valoran los clientes?
4. ¿Cuánta capacidad tiene la empresa para crearla o conseguir un socio para ello?
5. ¿Cuánto costará su desarrollo y cuánto esfuerzo implica?
6. ¿Cuál es el retorno potencial de la inversión en el desarrollo de la idea?

Es necesario, además, dejar muy claro cómo se financiarán las iniciativas de innovación y cuál será el proceso de aprobación. Hay que determinar los costos de organizar y arrancar cada iniciativa y establecer cómo será financiada, a medida que se vaya moviendo de conceptos a potenciales productos o servicios. Adicionalmente, hay que preguntarse: ¿Es apropiado el presupuesto anual o será necesario crear un fondo de innovación? No es la estrategia la que determina cómo se asignan los recursos; más bien, es el modo de asignar los recursos lo que determina la estrategia. La manera como invierte su tiempo y su dinero refleja sus prioridades.

También se requiere definir y asignar papeles para las iniciativas de innovación. La tarea más difícil es transferir a los nuevos proyectos de innovación la gente capaz del negocio medular. La gestión de recursos humanos es fundamental para reclutar, reentrenar y reconocer al personal dedicado a la innovación. El equipo de innovación requiere, al menos, cumplir tres competencias funciones esenciales: análisis y recolección de tendencias, gerencia de proceso (responsable de la definición y gestión del proceso de innovación) y *coach* de ideas o facilitador. Otros retos para la gestión de recursos humanos son los siguientes: cambiar los esquemas de remuneración, promover el trabajo multidisciplinario y desarrollar programas de entrenamiento en innovación.

Para impulsar el cambio cultural que apoye la estrategia de innovación es necesario emprender múltiples acciones como las siguientes:


1. Establecer el alcance de la iniciativa de innovación (hay que buscar un lenguaje, un marco de referencia y un proceso que puedan ser usados por toda la empresa).
2. Crear un enfoque y una visión compartida de innovación mediante el entrenamiento y la comunicación.
3. Garantizar que el equipo gerencial dé el ejemplo.
4. Examinar el sistema de compensación y reconocimiento.
5. Reconocer y premiar los esfuerzos de innovación.

Una cultura de innovación que apoye la estrategia de innovación deberá abrirse a ideas provenientes de otras fuentes. Existen muchas razones para innovar más allá de las fronteras de la empresa: 1) existen muchas más ideas y personas inteligentes fuera de su empresa de las que usted podría aspirar a contratar, 2) existe una enorme cantidad de conocimiento y experiencia entre sus clientes y socios que espera ser utilizada, 3) las grandes empresas tienen dificultades para producir innovaciones de manera eficiente, 4) la visión periférica está limitada por la tiranía de los mercados atendidos, 5) la mayor parte del nuevo conocimiento es socialmente construido (la comunidad es más sabia que la suma de las partes) y 6) en los mercados emergentes el talento está disponible y es mucho más económico.

Es necesario crear, finalmente, un portafolio ideal de proyectos de innovación. Ello requiere pensar estratégicamente en el futuro: incorporar el futuro a los procesos de decisión de hoy,

pensando en el largo plazo, en profundidad y con una visión amplia. Sólo con el pensamiento estratégico es posible tomar conciencia a tiempo de las tecnologías, los mercados y las oportunidades emergentes. Un tema ineludible del futuro para todas las empresas es la innovación social y la sustentabilidad. El gran desafío de las empresas en la innovación consiste en crear nuevos productos, servicios, procesos y modelos de negocios que respondan a las necesidades de los consumidores actuales y futuros, tomando en cuenta los intereses y valores de sus comunidades. Esto implica crear valor económico y valor social. Invertir en profundizar el conocimiento y las relaciones con todos los *stakeholders* de la empresa es una importante fuente potencial de innovación que permite descubrir tendencias emergentes.

Los procesos tradicionales de planificación estratégica consumen recursos, tiempo y esfuerzo y, sin embargo, fracasan o no llegan a cumplir las expectativas. Muchas veces se afirma que «una mala ejecución» es la causa de los fracasos; pero, en muchos casos, la raíz de los males se encuentra en el proceso de desarrollo de la estrategia. Una perspectiva de futuro e innovación, en la definición de la estrategia y los planes asociados, es un factor de éxito que a menudo se olvida.

Predecir ha sido siempre una tarea difícil. La mayoría de las veces el futuro resulta muy distinto de lo esperado. Sin embargo, las teorías de innovación adecuadas ayudan a aprender a pensar estratégicamente y a construir el futuro deseado. Recordemos las palabras del novelista griego Niko Kazantzakis: «Al creer apasionadamente en algo que todavía no existe, lo creamos. Lo que no existe es algo que no hemos deseado lo suficiente». 

## REFERENCIAS

- Amabile, T. (1998): «How to kill creativity». *Harvard Business Review*. Septiembre-octubre.
- Anthony, S. D., M. Johnson, J. V. Sinfield y E. Altman (2008): *The innovator's guide to growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bruch, H. y S. Ghoshal (2004): *A bias for action: how effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting time*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. y M. Appleyard (2007): «Open innovation and strategy». *California Management Review*. Vol. 50. No. 1.
- Christensen, C. y M. Raynor (2003): *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., S. Anthony y E. Roth (2006): *Seeing what's next: using the theories of innovation to predict industry change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dávila, T, M. Epstein y R. Shelton (2006): *Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Kanter, R. M. (2003): «Liderazgo para el cambio: fortaleciendo las destrezas para los maestros del cambio». Harvard Business School, 304-S15. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C. y R. Mauborgne (2005): *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business Press.
- McGrath, R. G. e I. C. MacMillan (2009): *Discovery-driven growth: a breakthrough process to reduce risk and seize opportunity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Skarzynski, P y R. Gibson (2008): *Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston: Harvard Business School Press.

## Horacio Viana Di Prisco

Profesor y director académico del Master en Gestión y Emprendimiento Tecnológico de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago de Chile