

Proyecto de Investigación sobre Innovación Estratégica

02

¿Por qué Innovación Estratégica?

- La innovación estratégica es importante
- La innovación estratégica es difícil
- La innovación estratégica requiere un modelo de gestión diferente
- Algunas empresas sí son innovadoras, con distintos enfoques
- Las empresas innovadoras tienen una serie de características comunes

2.1. La innovación estratégica es importante

Las empresas se enfrentan a un entorno cambiante que les plantea una serie de retos

Hoy en día las empresas se enfrentan a una cada vez mayor competencia y a un entorno económico muy turbulento, con unos ritmos de cambio tecnológico muy rápido, y unos ciclos de vida de los productos cada vez más reducidos, y con los límites sectoriales cada vez más difusos.

Algunos retos a los que se enfrentan hoy en días las empresas

- Los mercados son mucho más globales, con lo que tanto la competencia como las oportunidades de expansión se producen a nivel mundial.
- Los clientes cada vez son más exigentes, y exigen nuevas prestaciones, mejores servicios y a menores precios, con soluciones adaptadas a sus particularidades.
- Las nuevas tecnologías han acelerado cambios dramáticos en las relaciones con los clientes y con otras empresas, siendo la creación conjunta de valor con los clientes uno de los nuevos paradigmas de gestión y una oportunidad para la creación de valor.
- El liderazgo en innovación es cada vez más difícil de mantener, por la creciente competencia y el rápido ritmo de los avances tecnológicos.
- La fuerte competencia en costes en muchos sectores ha desplazado y anulado las iniciativas de innovación en muchas empresas.
- La propiedad intelectual está siendo cada vez más difícil de proteger y preservar, medir y gestionar.
- Los avances tecnológicos han alterado radicalmente la antigua visión de investigación y desarrollo, dejando a muchos departamentos de I+D atascados en competencias y tecnologías del pasado, y centrados en operaciones internas, mientras que la empresa extendida, que incluye proveedores, socios y clientes, a menudo permanece sin gestionar.
- Internet, las Intranets y los correos electrónicos están creando algo parecido a una “democracia de la información”, de manera que el poder de la información se diluye y la clave está en transformarla en conocimiento y en propuestas de valor diferenciales para los clientes.
- Cada vez más, el capital intelectual es más valioso que el capital físico o financiero, y son los empleados quienes se están convirtiendo en verdaderos “capitalistas”, en un mundo donde el talento y el conocimiento son factores críticos.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, al plantearse su futuro, muchas empresas definen estrategias muy similares a las del pasado y no diferenciales frente a las de sus competidores. Además, no prestan atención al desarrollo de una capacidad de innovación constante en la empresa, por lo que no desarrollan las nuevas habilidades, prácticas y procesos necesarios. En consecuencia, muchas empresas están sufriendo una progresiva reducción de márgenes y beneficios, y seguirán haciéndolo si no comienzan a incorporar la gestión de la innovación en sus estrategias.

Tarde o temprano, todo modelo empresarial alcanza el punto de disminución de ingresos. Y en estos tiempos, suele ser temprano.

“El primer paso es admitir que su estrategia actual, su querido modelo empresarial, puede que se haya quedado sin energía. No olvide jamás que las buenas empresas hundidas son las que simplemente negaron demasiado tiempo la realidad de su deterioro estratégico.

Cuando descubres que estás sobre un caballo muerto, la mejor estrategia es desmontar. Naturalmente puedes cambiar el jinete. Puedes hacer benchmarking para ver cómo otras empresas cabalgan con caballos muertos. Puedes defender que es más barato alimentar a un caballo muerto. Puedes enganchar a varios caballos muertos a un carro. Pero después de probar todo esto, seguirás teniendo que desmontar”.

Gary Hamel “Leading the revolution”

2. ¿Por qué Innovación Estratégica?

2.1. La innovación estratégica es importante

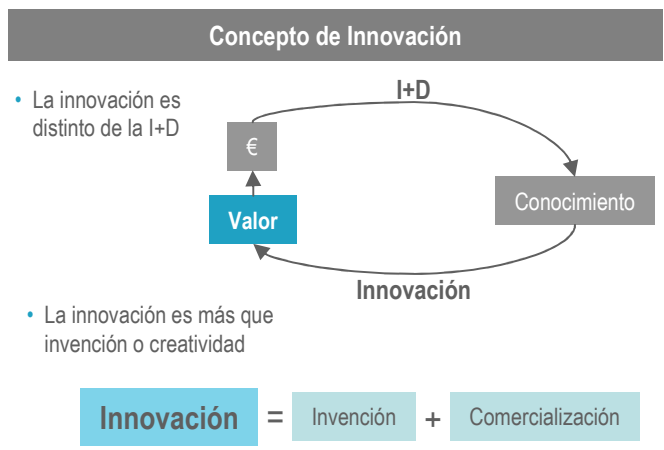
Para hacer frente a esos retos las empresas necesitan innovar ...

La única forma de hacer frente a los retos a los que se enfrentan hoy en día las empresas, de una forma rentable y sostenida en el tiempo, es mediante la innovación. La innovación es la principal fuente de crecimiento económico a nivel empresarial, sectorial, nacional y global. La OCDE estima que al menos el 50% del crecimiento es debido a la innovación.

Existen distintas definiciones de innovación. Común a todas ellas es que la innovación es algo nuevo, y debe ser útil. Muchos problemas en la definición de innovación se derivan de las distintas dimensiones de innovación: los tipos de innovación (producto vs. proceso, radical vs. incremental, tecnológica vs. de gestión), las fases de la innovación (generación de la innovación y adopción de la innovación) y los niveles de análisis (nivel nacional, sectorial, empresarial, grupal o individual).

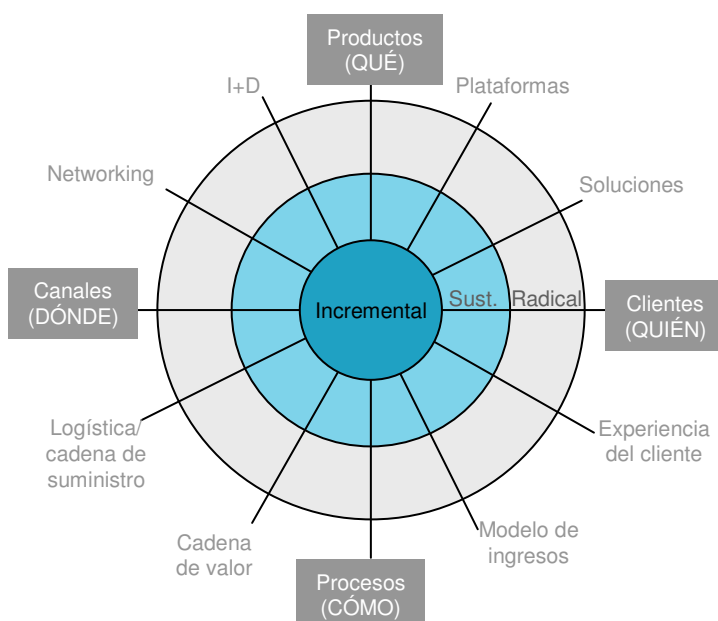
En nuestro proyecto de investigación vemos la innovación desde la perspectiva de la empresa, y con un enfoque multidimensional. Consideramos la innovación como la transformación de conocimiento en **valor añadido**. Este valor añadido debe generarse de una manera constante y consistente en el tiempo, y debe repartirse entre distintos agentes (accionistas, trabajadores, medio ambiente, sociedad, etc.).

La generación de valor añadido se produce mediante la creación de algo nuevo que es transformado o incorporado en productos, servicios, procesos, sistemas, estructuras, marcas, patentes, etc., en algo por lo que el cliente y/o el consumidor está dispuesto a pagar. En este sentido, veremos la innovación como la suma de invención y comercialización.



Fuente: Göran Roos y elaboración propia

12 direcciones para la innovación



La innovación de negocio es la creación sustancial o radical de nuevo valor para los clientes y la empresa, mediante un cambio dramático en una o más dimensiones del sistema de negocio existente, o mediante la creación de sistemas de negocio enteramente nuevos. Así, la innovación radical de negocio es más que innovación de producto o innovación tecnológica, y requiere pensar holísticamente sobre el sistema de negocio, cambiando de forma coherente y diferencial frente a los competidores, varios elementos:

1. Productos: Crear nuevos productos o nuevos servicios
2. Plataformas: Crear plataformas modulares y puntos de control estratégico
3. Soluciones: Resolver problemas "end-to-end" para los clientes
4. Clientes: Encontrar nuevos segmentos de clientes o necesidades insatisfechas de los clientes
5. Experiencia del Cliente: Cambiar cómo los clientes interactúan contigo
6. Modelo de ingresos: Cambiar cómo eres pagado
7. Procesos: Innovar en procesos operativos
8. Cadena de valor: Cambiar la posición o el ámbito de participación en la cadena de valor
9. Logística/ Cadena de suministro: Cambiar la forma en que produces, suministras y transportas los productos
10. Canales: Cambiar cómo vas al mercado con tus productos
11. Networking: Cambiar cómo conectas con clientes o proveedores
12. I+D: Crear nuevas tecnologías, materiales, productos o procesos

... y deben innovar de forma constante, buscando la diferenciación

En este proyecto de investigación nos hemos centrado en innovación - no en el sentido habitual de nuevas tecnologías y nuevos productos, sino en el sentido de **estrategias innovadoras y modelos de negocio nuevos**, de forma que generen nuevo valor para los clientes, amargas sorpresas para la competencia y nueva riqueza para los inversores. Lo que cuenta no es tanto cómo una empresa se posiciona frente a sus eternos rivales, sino cuán creativamente utiliza sus competencias clave para crear mercados completamente nuevos.

Partimos del argumento de que **la innovación es la ventaja competitiva para el próximo milenio**, es la única forma de eludir la competitividad implacable que ha ido reduciendo los márgenes sector tras sector, y exige a una empresa que imagine soluciones absolutamente nuevas a las necesidades de los clientes.

Para ello, la empresa debe generar una **capacidad de innovación constante**, de manera que todas las personas que forman parte de la organización sientan la necesidad de innovar y estén centrados en la captura de las oportunidades del mañana.

Así, tal y como indica Gary Hamel, las empresas deben satisfacer los dos retos gemelos de la era de la revolución: **reinventarse a sí mismas y reinventar su sector**. Una empresa que no pueda reimaginar la propia esencia del quién es, qué hace y cómo compite, pronto quedará obsoleta. Y una empresa que no pueda regenerar proactivamente su sector, además de sí misma, captará muy poca riqueza financiera futura. En la era de la revolución, **el reto será casar la innovación radical con la ejecución disciplinada** – fusionar la eficiencia de una cadena de producción de Toyota con la innovación de Silicon Valley. Para ser una revolucionaria empresarial, la empresa debe ser sistemática y espontánea, muy enfocada y muy oportunista, absolutamente eficiente e innovadora.

“Siempre han existido empresas que han introducido innovaciones radicales y han creado nuevos espacios de mercado (“océanos azules”):

- Mira 100 años atrás y pregúntate qué industrias de hoy en día eran entonces desconocidas: industrias tan básicas como el automóvil, la música grabada, la aviación, petroquímica, farmacéutica y consultoría.
- Ahora mira a hace 30 años y pregúntate lo mismo. De nuevo surgen un montón de industrias mutibillonarias: fondos de pensiones, teléfonos móviles, biotecnología, supermercados de descuento, paquetería express, snowboards, videos domésticos.
- Ahora pon el reloj dentro de 20 años y pregúntate: ¿Cuántas industrias que son desconocidas hoy existirán entonces? Si la historia es un buen vaticinador del futuro, la respuesta es muchas. Las empresas tienen una gran capacidad para crear nuevas industrias y re-crear las existentes”.

Fuente: Kim & Mauborgne, “Blue Ocean Strategy”

“Sin innovación radical, cualquier empresa destinará una montaña enorme de recursos para lograr una insignificancia de diferenciación. El dinero gastado en anuncios de refrescos indistinguibles, los millones de kilómetros gratis que regalan las compañías aéreas, la inversión en marketing necesaria para que los inversores se fijen en uno de los más de 3.500 fondos de inversión de Estados Unidos...”

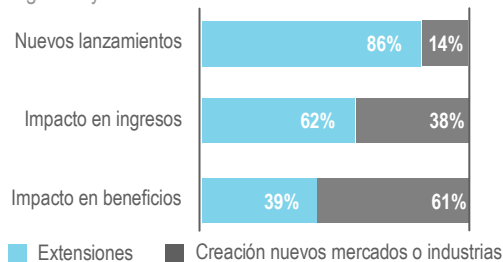
Un director general: “Solía dedicar la mayor parte de mi tiempo preocupado por el “cómo”: cómo hacíamos las cosas, cómo operábamos o cómo conseguíamos eficiencia. Ahora dedico casi todo mi tiempo preocupado por el “qué”, qué oportunidades perseguir, qué colaboraciones crear, qué tecnologías avalar o qué experimentos desarrollar”. En el momento en que una empresa haya arrancado un 5% de eficiencia del “cómo”, otra ya habrá inventado un nuevo “qué”. **Inventar nuevos quéés**, ésa es la clave para defenderse en la era de la revolución.

Muchas empresas necesitaron una década o más para incorporar la calidad como una capacidad. Crear una capacidad para la innovación radical en toda la empresa no es un desafío menor que inundarla del carácter de la calidad – y esta vez no puede tardar 10 años. Crear una capacidad permanente siempre es difícil y caro, pero la rentabilidad de la inversión en innovación superará la rentabilidad en cualquier otra capacidad imaginable”. Gary Hamel “Leading the revolution”

“En este nuevo régimen, la riqueza proviene directamente de la innovación, no de la optimización; es decir, la riqueza no se obtiene perfeccionando lo conocido, sino explotando imperfectamente lo desconocido”. Kevin Kelly “New Rules for the new economy”

Las consecuencias de la innovación radical

En un estudio sobre los lanzamientos de 108 empresas, vimos que el 86% de los nuevos lanzamientos eran extensiones (mejoras incrementales de las ofertas existentes), y sólo un 14% pretendían crear nuevos mercados o industrias. Mientras que las extensiones supusieron el 62% de los ingresos, sólo produjeron el 39% de los beneficios. Por el contrario, el 14% invertido en crear nuevos mercados e industrias supuso el 38% de los ingresos y el 61% de los beneficios.



Fuente: Kim & Mauborgne, “Blue Ocean Strategy”

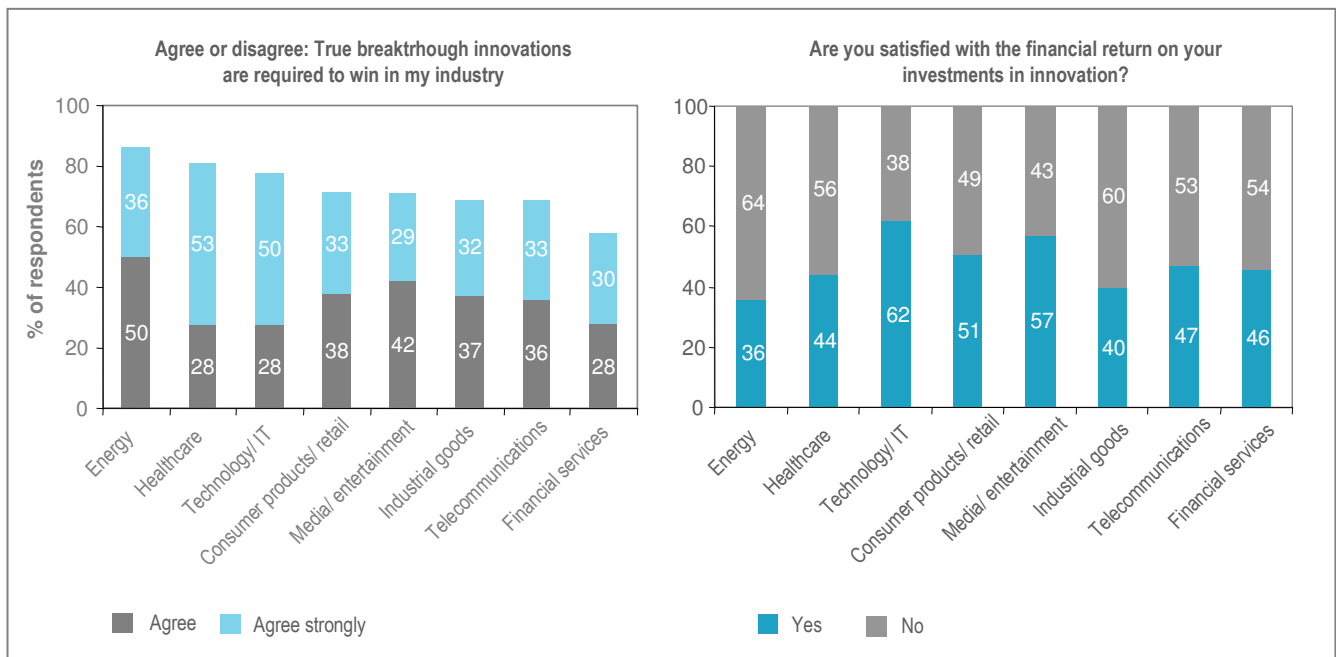
2.2. La innovación estratégica es difícil

La mayoría de las empresas no están satisfechas con los resultados que obtienen de los esfuerzos que dedican a innovar ...

La mayoría de las empresas son poco innovadoras y obtienen pocos logros de sus esfuerzos.

Según los resultados de la encuesta "Innovation 2005" llevada a cabo por el Boston Consulting Group en la que participaron un total de 940 ejecutivos, de 68 países y de múltiples sectores de actividad:

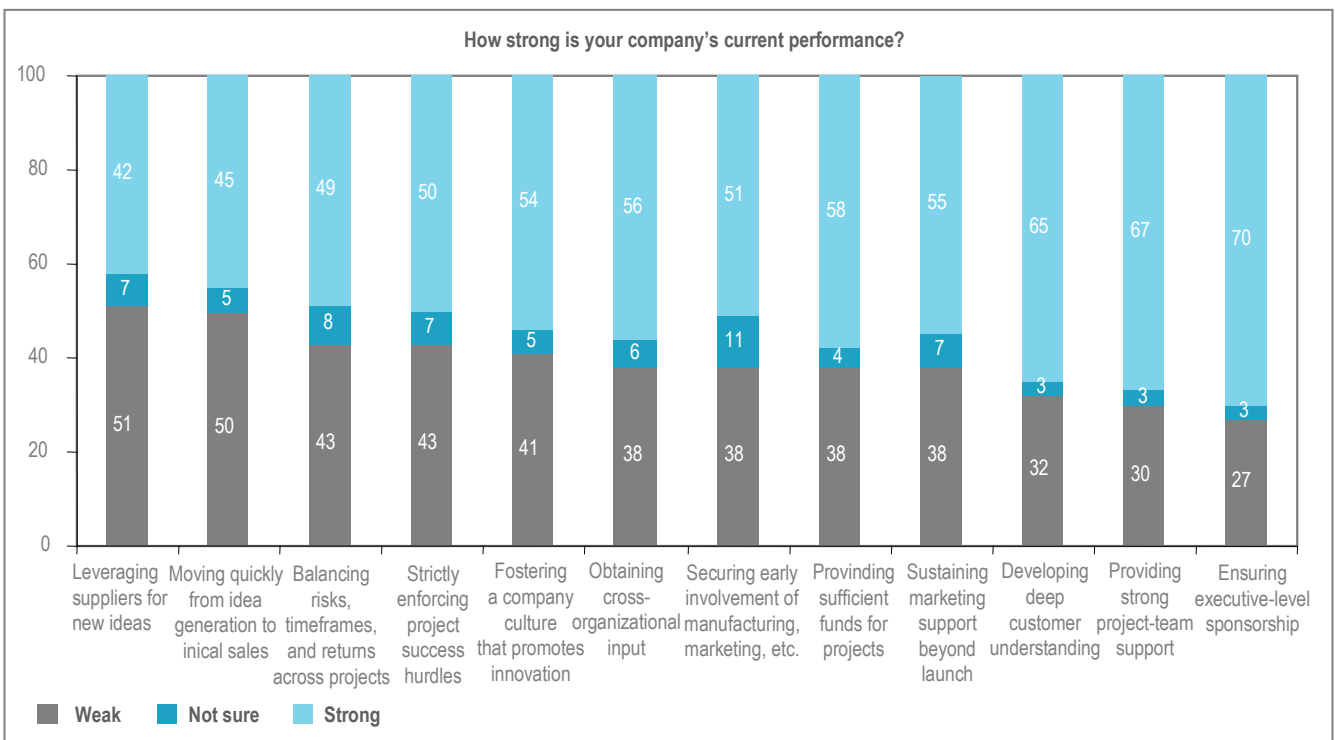
- Casi el 90% de los ejecutivos dijeron que la innovación es esencial para el crecimiento y el éxito en su sector.
- Más del 80% señaló que se requiere innovación radical ("true breakthrough innovation") para ganar en la industria.
- El 66% destacó que la innovación era una de las tres prioridades estratégicas de su empresa para el 2005.
- El 74% apuntó que sus empresas iban a incrementar el gasto en innovación en 2005.
- Sin embargo, el 51% de los ejecutivos no estaban satisfechos con los resultados financieros de sus inversiones en innovación.
- Se deduce que para muchas empresas el gasto en innovación continúa creciendo, pero no está generando suficiente beneficio ni ventaja competitiva. De hecho, el foco en innovación es tan universal que también es una de las razones por las que es difícil para las empresas superar a los competidores (no importa cuánto inviertan, los competidores también están invirtiendo fuertemente).



Fuente: BCG 2005 ITC Survey

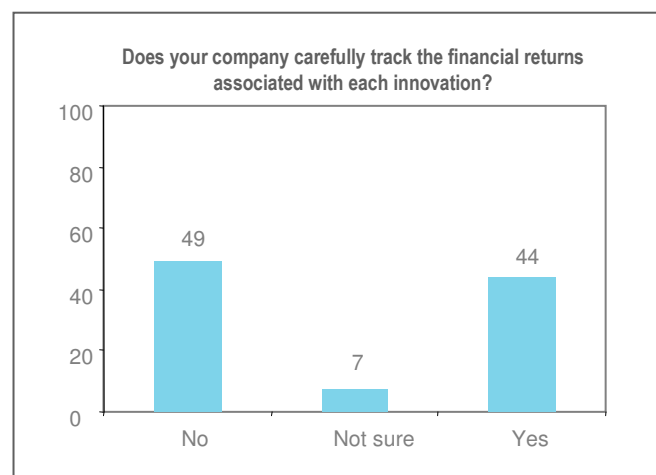
... porque no tienen suficientemente desarrolladas determinadas capacidades, ...

Al preguntar a los ejecutivos sobre aquellos aspectos en los que se encuentran más débiles a la hora de transformar sus ideas en retornos económicos, las respuestas más comunes hacían referencia al “time to market”, descubrir nuevas ideas, y el entendimiento del cliente. Otras áreas en las que los ejecutivos tenían dificultades eran en establecer hitos en los proyectos, equilibrar los riesgos, tiempos y retornos dentro de la cartera de nuevos proyectos, y en no “matar” proyectos mediocres suficientemente pronto. En general, muchos de los factores que más comúnmente están detrás de la insatisfacción con la innovación tienen que ver con la implementación o ejecución, es decir, con los procesos de comercialización más que con el proceso de invención.



Fuente: BCG 2005 ITC Survey

Otro problema consiste en que muy pocas empresas tienen indicadores adecuados para la innovación. De hecho, menos de la mitad de los ejecutivos entrevistados dijo que su empresa realizaba un seguimiento de los resultados financieros de la innovación.



Fuente: BCG 2005 ITC Survey

... porque se encuentran con múltiples obstáculos o barreras a la hora de innovar ...

Existen diversas razones por las que las empresas fallan en el desarrollo de estrategias innovadoras:

- En algunos casos, las empresas están demasiado centradas en la reducción de costes y el incremento de la eficiencia, y no ven la necesidad de cambiar e innovar para generar nuevo valor para los clientes.
- En otras empresas, no existe una cultura que favorezca la innovación, con estructuras muy fragmentadas, líderes muy orientados al pasado, y sin incentivos para ser creativos y experimentar nuevas ideas.
- En muchas empresas la innovación se considera importante pero se deja en manos de grupos específicos, sin una visión y objetivos claros, y sin estructuras, procesos y técnicas de gestión de la innovación al nivel de la empresa.
- Muchas otras empresas carecen de capital relacional, e invierten en investigación solos, sin trabajar en redes, ni con proveedores o clientes.

A continuación se recoge, sin carácter exhaustivo, una lista con doce barreras que trata de resumir los obstáculos más frecuentes a los que se enfrentan las empresas a la hora de realizar innovaciones radicales o sustanciales.

Principales barreras u obstáculos a la hora de innovar

- La presión del día a día, que absorbe todo el tiempo de los directivos.
- La presión por los resultados a corto plazo, que dificulta realizar inversiones en proyectos de innovación cuyos resultados serán más a medio y largo plazo.
- Una excesiva focalización en la reducción de costes, la optimización y la eficiencia, la ejecución perfecta.
- La falta de apoyo decidido de la dirección, que no insiste en la necesidad de innovar, o que no da el suficiente apoyo a las personas y equipos que realizan esfuerzos para innovar en la empresa.
- Una excesiva orientación interna (el síndrome “not invented here”), sin establecer ni gestionar relaciones con agentes externos en los proyectos de innovación (con clientes, proveedores, centros tecnológicos, etc.).
- La obsesión por la competencia, por la posición competitiva, por los movimientos de los competidores y por la batalla para “arrebatarles” cuota de la mercado, sin buscar formas de “esquivar” a la competencia y crear nuevos mercados.
- La arrogancia del éxito y la dificultad para “desaprender” los propios esquemas mentales de los directivos.
- Una cultura que no favorece la creatividad ni permite los errores.
- La definición de las estrategias desde la cúpula, sin contar con las ideas y el talento del resto de la organización y sin crear las condiciones previas sobre las cuales puedan surgir estrategias de creación de riqueza.
- Fallos a lo largo de los proyectos de innovación, como no involucrar a los agentes adecuados en las primeras fase de desarrollo de la idea, no experimentar hasta la definición perfecta del proyecto, no prestar el suficiente apoyo en las fases de entrada en el mercado, etc.
- La falta de indicadores que midan los avances y resultados de la innovación, y la falta de incentivos que premien los esfuerzos innovadores.
- La propia dificultad de gestionar los proyectos de innovación y de tomar decisiones sobre innovación, porque no se trata de procesos repetitivos (que puedas ir perfeccionando) y muchos elementos que influyen en el resultado están fuera de control (cambios en los clientes, movimientos de los competidores, etc.).

Hoy las empresas están obsesionadas con satisfacer a los accionistas. Escisiones, recompras de acciones y programas de eficiencia: todo esto “libera riqueza”, pero no crea “nueva riqueza”. Ni tampoco la crean las grandes fusiones. Estas estrategias no crean nueva riqueza porque no crean nuevos mercados, nuevos clientes o nuevos flujos de ingresos. Además, la mayoría de las empresas están dirigidas por administradores, quienes tienen una exagerada confianza en la ejecución perfecta, y creen que es todo lo que se necesita para triunfar en un mundo discontinuo. *Gary Hamel, Leading the revolution.*

“El problema no estriba jamás en cómo meterse en la cabeza ideas nuevas e innovadoras, sino en cómo sacarse de ella las ideas viejas.” *Dee Hock, creador de Visa.*

“Todas las grandes ideas empezaron pareciendo blasfemias.” *George Bernard Shaw.*

Un ejecutivo: “El éxito o el fracaso es rara vez medido. Básicamente reaccionamos al éxito o al fracaso, o poniendo más en el programa o dejándolo en la parrá. La cancelación oficial de malas ideas es muy rara: normalmente, se van marchitando sin más”. *Respondent from AT Kearney’s innovation study, 2003.*

“Siempre se corre el peligro de que las grandes empresas, cuando conocen el éxito, se vuelvan arrogantes. Empiezan a pensar que saben las respuestas correctas, lo que nunca es verdad, porque no hay respuestas correctas. Hay muchas respuestas y algunas de ellas son correctas e incorrectas al mismo tiempo.” *Peter Littman, director de Hugo Boss.*

... y porque las percepciones de los directivos no se ajustan a menudo a la realidad

En un estudio sobre innovación llevado a cabo por la empresa de consultoría AT Kearney en el año 2003, en más de 200 empresas en Estados Unidos y Europa, se muestran una serie de paradojas llamativas, en las que las percepciones entran en conflicto con la experiencia con cientos de clientes. Identifican cuatro paradojas en relación con la innovación:

1. Las aspiraciones de innovaciones radicales (“breakthrough”) acaban en acciones incrementales.

Más de dos tercios de los ejecutivos citan como prioritario el desarrollo de grandes avances en productos y servicios (“breakthrough” products and services). Sin embargo, menos del 25% de sus proyectos de innovación están enfocados a esfuerzos “nuevos para el mercado”, y la gran mayoría de los grandes proyectos de innovación que las empresas llevan a cabo anualmente – que a menudo son más de 30 – se pueden agrupar en tres categorías menos innovadoras: derivados o extensiones menores de los productos actuales; innovaciones para ahorro de costes en los proyectos actuales; y proyectos nuevos para la empresa pero no nuevos para el mercado.

Un ejecutivo lo explicaba de esta forma: “La necesidad más importante es de ideas radicales “breakthrough”. Sin embargo, mucho de lo que hacemos está centrado en mejoras incrementales. Estas son importantes, pero necesitas hacer más que eso”. *AT Kearney’s innovation study, 2003.*

2. El conocimiento del cliente no lleva al liderazgo en el mercado.

Los ejecutivos dan a sus empresas altas calificaciones en la investigación de las necesidades y prioridades de los clientes, y en alinear la innovación a dichas necesidades. Sin embargo, más de la mitad de los nuevos productos y servicios son reactivos al mercado, más que iniciados activamente por un equipo multifuncional que incluya I+D. Los programas de innovación en la mayoría de las empresas tienen poco contacto directo con el cliente final, y además, muchas empresas también carecen de un proceso disciplinado de priorización de proyectos, con lo que el resultado final es un comportamiento reactivo.

Un responsable de innovación mostraba su frustración sobre la escasez de recursos: “Nuestro principal obstáculo es tener a las personas para hacer el trabajo. Estamos en una situación en la que todo el mundo está más que completamente ocupado en proyectos actuales, que siempre tienen la más alta prioridad”. *AT Kearney’s innovation study, 2003.*

3. Las inversiones son adecuadas; los recursos no lo son.

Mientras los ejecutivos dicen que sus empresas gastan una cantidad adecuada de tiempo y dinero en los proyectos de innovación, también citan los recursos limitados como la principal razón de los resultados pobres que obtienen en esta área. Más allá de la mentalidad del día a día que impera en muchas empresas, los esfuerzos de innovación tienden a ser muy fragmentados, con demasiados proyectos en cartera y muy poca priorización estratégica de dichos esfuerzos.

La estrategia corporativa está muy influenciada por sus raíces en la estrategia militar (front line, headquarters, etc.). Hoy en día rara vez hablas de estrategia sin usar el término de competición o ventaja competitiva. Por supuesto que la competencia es importante, pero al centrarse en la competencia, nos olvidamos de dos aspectos importantes (y más lucrativos) de la estrategia: uno es encontrar y desarrollar mercados donde hay poca o ninguna competencia (océanos azules) y otros es explotar y proteger los océanos azules. *Kim y Mauborgne, Estrategia Océano azul.*

4. La mayoría lucha contra la competencia

Muchos ejecutivos creen que sus empresas están haciéndolo mejor que sus rivales en innovación. Casi el 70% de los ejecutivos reclama que sus empresas son más innovadoras que la competencia, y menos del 10% dice que son menos innovadores. Sin embargo, más de la mitad de los nuevos productos y servicios lanzados están basados en reacciones al mercado. Este gap entre la percepción y la realidad puede ser en parte explicado por la falta de métodos consistentes y fiables para la medición de los avances y resultados de la innovación.

Entre este lío de contradicciones, no sorprenden los resultados pobres que las empresas están obteniendo de sus esfuerzos en innovación. Muy pocas innovaciones radicales llegan al mercado, y los nuevos productos y servicios que se lanzan al mercado a menudo se enfrentan a resultados financieros no satisfactorios, por lo que los ejecutivos se quejan de que no están obteniendo un retorno adecuado de su inversión. Numerosos estudios refuerzan esta opinión, encontrando que entre un tercio y la mitad de todos los nuevos productos son descartados antes o poco después de entrar en producción. La mayoría de los nuevos productos que llegan al mercado absorben recursos valiosos de la empresa, pero fracasan en retornar el coste del capital requerido para crearlos y mantenerlos en producción.

2.3. La innovación estratégica requiere unas capacidades y una gestión distintas

La propia forma de innovar ha variado a lo largo del tiempo

Roy Rothwell diferencia cinco generaciones del proceso de innovación, comenzando por el centrado en el desarrollo tecnológico interno (propio de los años 1950-1960), hasta la quinta generación que denomina “lean innovation”, tal y como se muestra en el esquema de la derecha.

Según Rothwell, la creciente complejidad y forma del cambio tecnológico está forzando a las empresas a formar nuevas alianzas verticales y horizontales y a buscar una mayor flexibilidad y exigencia en responder a los cambios del mercado. Este proceso de adaptación está llevando a algunas empresas a una integración en redes mayor y más enfocada estratégicamente, y a la adopción de herramientas informáticas sofisticadas en sus actividades de diseño y desarrollo, para incrementar la flexibilidad, rapidez y eficiencia del desarrollo. Este nuevo tipo de innovadores está empezando a tomar elementos de la quinta generación del proceso de innovación (5G), que es esencialmente un proceso de “lean innovation”.

No obstante, Rothwell indica que la realidad es más compleja, y que incluso hoy en día continúan existiendo todos los tipos de procesos de innovación en formas distintas. Hasta cierto punto, esta diversidad es fruto de diferencias sectoriales.

Al igual que Rothwell, Gary Hamel recoge también varias fases de evolución de la innovación en su libro “Leading the revolution”, e indica que en la era de la revolución no sólo veremos competencia entre modelos empresariales, sino entre regímenes de innovación.

- Desde 1900 hasta 1950 **la gran ciencia**, científicos en sus laboratorios, no tuvo rival como mecanismo de creación de riqueza.
- Desde 1950 hasta 1990 el terreno de la innovación fue el **marketing**. Las empresas se dedicaron más a fabricar necesidades que a realizar descubrimientos científicos. El objetivo era conseguir que los consumidores comprasen “tu” propia marca. Las personas del marketing tuvieron una inventiva incansable para utilizar la publicidad para contar las historias que nosotros queríamos que nos contasen.
- El nuevo orden empresarial demanda **innovación en conceptos empresariales**. La meta no es una patente o una nueva campaña publicitaria, sino un concepto empresarial radicalmente nuevo. Ya no son científicos ni directores de marketing; son empresarios – lo que Charles Handy definió como “los nuevos alquimistas”, personas capaces de producir algo de la nada. Esto tiene más de Silicon Valley que de laboratorio o grupo de atención al cliente. En Silicon Valley están compitiendo centenares de nuevas ideas empresariales en lo que se ha convertido en un mercado abierto de la innovación. Aunque el I+D y el marketing seguirán siendo rutas hacia la creación de riqueza, ya no serán las únicas ni las más rentables.

Cinco generaciones del Proceso de Innovación

- 1ª generación (1950s – Mid 1960s): **Technology Push**
- 2ª generación (Mid 1960s – Early 1970s): **Market Push**
- 3ª gener. (Early 1970s – Mid 1980s): **“Coupling Model of Innovation”**
- 4ª gener. (Early 1980s - Early 1990s): **Integrated Innovation Process**
- 5ª generación del Proceso de Innovación: **Lean Innovation**



Características de la 5ª generación (5G) del proceso de innovación:

- Mayor integración global organizativa y de sistemas (incluyendo “networking” externo)
- Estructuras organizativas más llanas y flexibles, incluyendo mayor delegación en la toma de decisiones
- Bases de datos internas muy completas y desarrolladas
- Desarrollo de producto asistido con tecnologías de la información
- Efectivos enlaces electrónicos externos

Fuente: Roy Rothwell, “Towards the Fifth-generation Innovation Process”

La nueva Agenda de la Innovación

Mejora continua	e	Innovación no lineal
Innovación de productos y procesos	e	Innovación de conceptos empresariales
“Liberación” de riqueza	y	Creación de riqueza
Atrevimiento	y	Capacidad
Visionarios	y	Activistas
Científicos, responsables de marketing	y	Silicon Valley

Fuente: Gary Hamel, “Leading the revolution”

2. ¿Por qué Innovación Estratégica?

2.3. La innovación estratégica requiere un modelo de gestión diferente

La innovación radical requiere enfocar la estrategia de forma distinta y desarrollar nuevas capacidades en la organización

El logro significativo de la época industrial fue la noción de la mejora continua, y sigue siendo la ideología secular de muchos directivos (kaizen, reingeniería, planificación de recursos, etc.). El aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento son los primeros parientes de la mejora continua, ya que tratan más de ser mejores que de ser distintos. El verdadero tema hoy es la innovación lineal contra la innovación no lineal, y para ello las empresas deben cambiar su operativa y formas de gestión: deben introducir variabilidad en lugar de centrarse exclusivamente en disminuir errores; deben experimentar en lugar de controlar hasta el último detalle, deben sorprender y dar saltos en lugar de conformarse con la mejora continua o incremental; y deben replantearse continuamente lo que hacen, en lugar de perpetuar las estrategias del pasado.

En primer lugar, las empresas deben adoptar un enfoque estratégico distinto, en busca de la innovación radical. En el libro de La Estrategia del Océano Azul, se destaca que los creadores de océanos azules, en fuerte contraste con las empresas que actúan con reglas tradicionales, nunca utilizan la competencia como un benchmark. En cambio, la hacen irrelevante mediante la creación de un salto en el valor para los compradores y para la propia empresa.

Quizás la característica más importante de la estrategia de océano azul es que rechaza el principio fundamental de la estrategia convencional: la necesidad de elegir entre valor y coste. Las empresas exitosas persiguen lo que denominan "value innovation": diferenciación y bajo coste simultáneamente. Value innovation puede ocurrir en cualquier lugar de toda la gama de actividades de la empresa: producto, servicio, entrega, costes, precio, y en el modelo de negocio.

Cuanto más efectiva, la innovación de conceptos empresariales deja a la competencia en un callejón sin salida: si abandonan su viejo modelo probado y demostrado, se arriesgan a quedar segundos en un juego que no inventaron, cuyas reglas no entienden; pero si no adoptan el nuevo modelo, renuncian al futuro. Mal si lo hacen, peor si no lo hacen. La innovación en conceptos empresariales no tiene que ver propiamente con la estrategia "competitiva". No es una forma de posicionarse "contra" los competidores. Se basa en "esquivar", no en "atacar". Gary Hamel, *Leading the revolution*.

Estrategia del Océano Rojo vs. Estrategia del Océano Azul

Estrategia del Océano Rojo	Estrategia del Océano Azul
Competir en el espacio de mercado actual	Crear espacios de mercado no atendidos
Luchar con la competencia	Hacer la competencia irrelevante
Explotar la demanda existente	Crear y capturar nueva demanda
Elección valor/ coste	Romper la elección valor/ coste
Alinear todo el sistema de actividades de la empresa con su elección estratégica de diferenciación o bajo coste	Alinear todo el sistema de actividades de la empresa en la búsqueda de diferenciación y bajo coste

Fuente: Kim & Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*

En segundo lugar, las empresas deben desarrollar una serie de capacidades para la innovación radical. No es suficiente con que la empresa cambie su enfoque estratégico en búsqueda de la innovación radical, sino que para que dicha búsqueda dé sus frutos son necesarios una serie de cambios en la organización para que continuamente surjan buenas ideas de innovación radical, y para que éstas se lleven a la práctica de forma exitosa.

En este sentido, es necesario un liderazgo que impulse la innovación y una cultura que la favorezca (que reconozca la urgencia de innovar y la necesidad de experimentar y cometer errores, que premie los esfuerzos de innovación, etc). También es necesario que las personas estén capacitadas para la innovación, con el conocimiento y la información necesaria, con actitud y aptitud creativa y con capacidad para relacionarse con agentes externos (clientes, proveedores, competidores, instituciones, etc.). Otra serie de aspectos más formales también deben ser revisados y cambiados para favorecer la innovación: la estructura organizativa, los procesos y los propios indicadores de gestión. Todos estos aspectos son desarrollados en mayor profundidad en la explicación del modelo "**La Cometa de la Innovación**" que hemos elaborado en B-I Strategy para ayudar a las empresas a definir e implantar estrategias innovadoras.

2. ¿Por qué Innovación Estratégica?

2.4. Algunas empresas sí son innovadoras, con enfoques diferentes

2.4. Algunas empresas sí son innovadoras, con enfoques diferentes

Como indicábamos al inicio del documento, a pesar de la dificultad para innovar de la mayoría de las empresas, siempre han existido y existirán empresas innovadoras que rompen moldes en su sector o que crean mercados, y en ocasiones sectores, completamente nuevos.

Siguiendo el esquema de las Disciplinas de creación de valor desarrollado por Treacy & Wiersema, observamos que distintas empresas líderes innovan de forma distinta:

- Innovación en torno a la Excelencia de Producto: Nokia, Sony, Lladró, 3M
- Innovación en torno a la Estrecha relación con el Cliente: Hoteles Ritz, RACC, El Corte Inglés, Harley Davidson
- Innovación en torno a Excelencia Operativa: Walmart, Toyota, Mercadona
- Innovación en varias disciplinas a la vez, desarrollando nuevos modelos de negocio: Inditex, Ikea, El Circo del Sol, Yellow tail

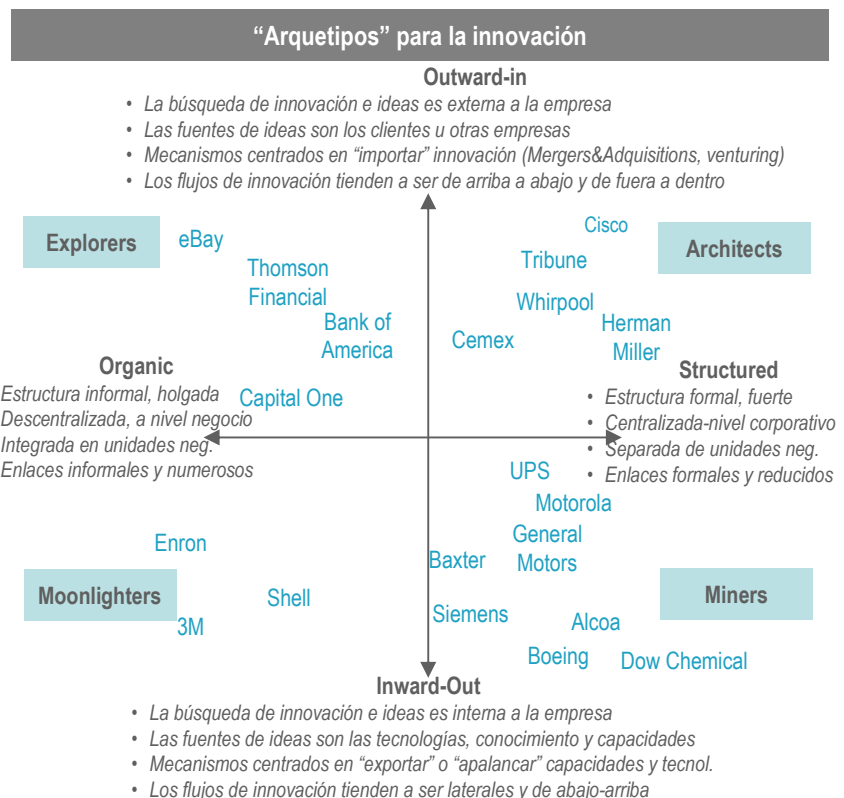


Fuente: Treacy & Wiersema

Otra forma de agrupar distintos enfoques de las empresas innovadoras es la que realiza Sawhney, quien dice que las empresas se organizan de distinta forma para innovar, según varios factores:

- Dónde enfocan su búsqueda para la innovación (dentro o fuera de la empresa)
- Cómo fluyen las ideas innovadoras (de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba)
- Cómo las ideas innovadoras son desarrolladas (internamente o de forma descentralizada con agentes externos)
- Dónde se localizan los recursos o esfuerzos de innovación dentro de la organización (separado del negocio central o integrado)
- Cómo es gestionado el proceso de innovación (procesos formales o informales)

En base a los factores anteriores el autor define cuatro "arquetipos" para la innovación de negocio: "Moonlighters", "Explorers", "Architects" y "Miners". No existe un arquetipo correcto para la innovación, sino que depende del contexto de cada empresa (su entorno y sus propias características). Cada arquetipo tiene sus ventajas y desventajas, que deben ser consideradas.



Fuente: Mohan Sawhney

2.5. Las empresas innovadoras tienen una serie de características comunes

Muchas empresas han tenido éxito en la definición de estrategias innovadoras y en el desarrollo de productos y servicios radicalmente nuevos, de una forma muy rentable y sostenida. Cada empresa es distinta pero podemos encontrar una serie de características comunes a todas estas empresas innovadoras:

- Una estrategia clara que establece las prioridades para la innovación y asigna los recursos en consecuencia. Las empresas innovadoras se centran en qué comunican sus marcas, qué necesidades cubren y qué nichos atienden. También centran sus esfuerzos de innovación en “gaps” en sus carteras de productos y servicios. Asimismo, una parte integral de su estrategia es cómo enfocar de la mejor forma la base de proveedores o socios para apalancar su poder innovador.
- Un buen proceso de innovación que convierte la estrategia en realidad. Unos procesos consistentes que aseguran que las ideas son generadas y capturadas sistemáticamente, y que los proyectos seleccionados están alineados con la estrategia y son ejecutados efectivamente. Además, un enfoque formal para la colaboración entre las funciones y la empresa extendida – pronto en el proceso de desarrollo – es clave.
- Una sólida gestión de la cartera tecnológica ayuda a las empresas a abordar el riesgo de nuevas tecnologías adecuadamente, en lugar de hacer apuestas o seleccionar una tecnología inmadura.
- Una cultura abierta, que anima y fomenta la innovación, infundiéndole el nivel apropiado de control de gestión, valoración del resultado, premio a la toma de riesgo y a la apertura al cambio. Un sistema de indicadores y de incentivos que soporte la innovación.

En la encuesta realizada por el Boston Consulting Group a un total de 940 ejecutivos de 68 países en el año 2004, las cinco primeras empresas consideradas más innovadoras fueron Apple, 3M, General Electric, Microsoft y Sony. Aunque los ejecutivos citaron muchas características que admiraban de las empresas más innovadoras, las siguientes capacidades fueron mencionadas más a menudo:

- “Market insight”, la habilidad para entrar en la cabeza de tus clientes y entender y dar forma a sus deseos.
- Habilidad para “institucionalizar” la innovación, es decir, para mantener una cultura corporativa que apalanca las mejores ideas de todos y cada uno de los empleados.
- Habilidad para crear algo nuevo de algo viejo. La innovación no sólo consiste en nuevas tecnologías o productos radicalmente nuevos, sino que también puede significar mirar a un producto, tecnología o servicio existente y mejorarlo o adaptarlo para capturar un nuevo mercado. (Ej. iPod, lanzado en 2001, cuando en 1999 Compaq lanzó un producto similar que no tuvo éxito).

Fuente: Boston Consulting Group. Innovation 2005

El éxito en la innovación requiere todas estas características. Incluso la mejor estrategia no tiene utilidad si no es ejecutada adecuadamente y grandes procesos son frustrados por incentivos mal alineados y baja moral en la organización. ¿Por dónde empezar? El primer paso es evaluar su posición de partida de forma objetiva. La empresa puede entonces trabajar para crear una sólida estrategia, los procesos formales y la cultura adecuada. Para ayudarle en dicho camino en B+I Strategy hemos desarrollado el Modelo de Innovación Estratégica (“La Cometa de la Innovación”) que se presenta en el apartado siguiente.

Características de las empresas innovadoras

- Visión clara, con horizontes temporales más largos y mayor enfoque al mercado.
- Cada empleado sabe lo que la estrategia de la empresa significa para él/ella en su trabajo.
- Clientes exigentes y/o un entendimiento real de los clientes, que se incorpora en los procesos de innovación ya desde la fase de formulación de la idea/opportunidad.
- Fuertes capacidades, ligadas a las operaciones y la estrategia. Las competencias esenciales son identificadas, mantenidas y apalancadas.
- Un buen Sistema de Gestión de la Innovación.
- Evaluación y medición constante.
- Planificación estratégica ligada a la planificación de proyecto y ejecución, de manera que las opciones son evaluadas sobre la base de su encaje estratégico, más que en base a indicadores financieros.
- Énfasis en aprender de la experiencia, con enfoques al mercado experimentales más que analíticos, y mayor tolerancia al error o al fracaso.
- “Espíritu de innovación”: la innovación está arraigada en el ADN de la empresa, forma parte de la cultura.

Fuente: Elaboración propia

Tras analizar los datos sobre la creación de océanos azules en los últimos 100 años, descubrimos que:

- Los océanos azules no son sobre innovación tecnológica. En algunas ocasiones la tecnología punta está en la creación de océanos azules. Pero en general, los océanos azules rara vez son el resultado de innovación tecnológica de por sí; a menudo la tecnología esencial ya existía.
- Las empresas ya existentes a menudo crean océanos azules y normalmente en sus negocios principales. Ej. Automoción y hardware. Así, ser una empresa establecida no es una desventaja, y los nuevos mercados la mayoría de las veces están en tu propio sector (no en aguas lejanas).
- La creación de océanos azules genera marca. Un movimiento estratégico de océano azul puede crear un capital de marca que dure por décadas (ej. Ford, IBM.)

Fuente: Kim & Mauborgne. Blue Ocean Strategy