

Proyecto de Investigación sobre Innovación Estratégica

06

Conclusiones del proyecto

Conclusiones del proyecto

A lo largo del proyecto de investigación sobre Innovación Estratégica, los profesionales de B+I Strategy hemos tenido la oportunidad de aprender mucho y de muchas fuentes: de la lectura de los principales expertos de referencia en materia de estrategia e innovación, de las sesiones de formación que hemos recibido, del análisis de la encuesta a empresas, de los valiosos comentarios de los miembros del Grupo de Contraste, etc. Pero sobre todo, **la mayor parte de lo que hemos aprendido en el campo de la innovación estratégica se lo debemos a nuestra relación con muchas empresas innovadoras** con las que hemos tenido la suerte de trabajar a lo largo de nuestra experiencia profesional, y en concreto, con las cuatro empresas innovadoras presentadas en el apartado anterior.

Una de las principales conclusiones del proyecto es **la importancia de las personas en la innovación**. Suena a tópico y parece que nadie duda de que las personas son importantes, pero en las empresas más innovadoras podemos destacar la existencia de unos **líderes totalmente convencidos de la necesidad de innovar continuamente** y que dedican buena parte de su tiempo a la innovación. Además, dichos líderes tienen una **enorme confianza en las personas** con las que trabajan y en su capacidad para innovar, dándoles responsabilidad, recursos y retos motivadores, generando una labor de **equipos enfocados** muy fructífera y desarrollando una organización con una **estructura y procesos de gestión que favorece que las personas puedan aportar sus ideas y capacidades a la innovación**.

Pero al hablar de la importancia de las personas, no sólo pensamos en las personas internas de la empresa, sino que también son de vital importancia para la innovación las personas de otras empresas y organizaciones (de los clientes, proveedores, centros tecnológicos, etc.) con las que se relaciona, ya que **las empresas innovadoras cada vez más utilizan sus relaciones externas** y realizan acuerdos, alianzas o joint-ventures que les permitan llevar a cabo sus negocios y proyectos innovadores.

Otra conclusión fundamental del proyecto es que **las empresas innovadoras exitosas tienen una visión estratégica de la innovación**, y no la reducen exclusivamente al ámbito de la tecnología, del lanzamiento de nuevos productos o del Marketing. Por ello, desarrollan estrategias y nuevos modelos de negocio que suelen implicar **innovación en varios campos a la vez** (en la posición en la cadena de valor, en la tecnología, en los clientes/mercados a los que sirve, en la concepción del servicio, en los canales, en las marcas, en la forma de obtener ingresos, etc.), y que suponen propuestas de valor diferentes de la competencia y mejores para el cliente.

Por lo general las empresas innovadoras aciertan más en sus apuestas porque se esfuerzan por **visualizar el futuro** y dedican tiempo a pensar en cómo podrán evolucionar las necesidades de los clientes, las relaciones en la cadena de valor, etc., y cómo podrían ellos actuar e influir en dicho futuro, **tomando decisiones con agilidad**, en ocasiones arriesgadas (aunque “no hay mayor riesgo que no correr riesgos”), y sin excesivo miedo al fracaso.

Pero además de tomar decisiones de innovación acertadas (en la mayoría de las ocasiones) y con agilidad (sin esperar a tener toda la información que nunca llega), las empresas innovadoras saben casar dichas decisiones con una **ejecución brillante**, dedicando los recursos suficientes para que tenga éxito, revisando la concepción de la innovación según la respuesta del mercado, tomando las medidas organizativas que sean necesarias, en ocasiones creando nuevas divisiones o empresas para que la innovación tenga el suficiente impulso y autonomía, etc.

También nos gustaría concluir que las empresas innovadoras se caracterizan por una gran **capacidad de adaptación y una constante búsqueda de oportunidades**. Por lo general, con la perspectiva de varios años, se puede observar en su evolución que van pasando por **distintas etapas en las que, si bien nunca pierden de vista su vocación innovadora, el énfasis de la empresa varía**. Así, alternan etapas en las que la mayor preocupación es el desarrollo de negocios, productos o propuestas novedosas radicalmente mejores de lo que existe en el mercado, con otras donde el énfasis se encuentra en crecer y expandirse hacia un mayor número de clientes y hacia nuevos mercados, adquiriendo cierta masa crítica y aprovechando la oportunidad de crecer por la gran aceptación de su innovación en el mercado. También viven otras etapas en las que prima una preocupación por mejorar la eficiencia y optimizar la organización buscando sinergias y ciertos estándares comunes, y otras etapas en las que se busca la eficiencia en la red de aliados o en la cadena de valor. Y las capacidades para desarrollar las distintas etapas varían, exigiendo una importante capacidad de adaptación y en muchas ocasiones dotarse de las capacidades necesarias (por ejemplo, con personas que aporten conocimiento en operaciones financieras para la expansión, etc.).

6. Conclusiones del proyecto

Desde nuestra experiencia de trabajo con múltiples empresas, más o menos innovadoras, y desde el conocimiento que hemos adquirido a lo largo de este proyecto sobre la capacidad de innovación de las empresas españolas podemos concluir lo siguiente:

Por qué innovar

La mayoría de las empresas es consciente de la necesidad de innovar ...

- Para la mayoría de los directivos, incrementar la capacidad de innovación está entre sus prioridades estratégicas, si bien, en muchos casos, la reducción de costes se plantea como un objetivo más importante que la innovación.

... pero no ve la necesidad de innovación radical o le parece que queda fuera de sus posibilidades

- Al hablar de innovación, pocas empresas pretenden realizar innovaciones radicales que rompan las reglas de juego del sector. La mayoría realiza esfuerzos de innovación para seguir a los líderes del sector.
- Muchas empresas piensan que no tienen el tamaño suficiente para realizar innovaciones radicales o piensan que su sector es maduro y no caben grandes innovaciones.

En qué innovar

La mayoría de las empresas realiza innovaciones incrementales y no pioneras, con una visión parcial...

- Muchas empresas realizan mejoras a los productos y servicios que ya tienen, o lanzan nuevas versiones o extensiones de su oferta actual, en muchas ocasiones siguiendo los movimientos de otros competidores.
- Además, muchos directivos tienen visiones parciales de la innovación y sólo piensan en innovar tecnológicamente o en sacar productos con nuevas prestaciones.

... pero deberían buscar también innovaciones en todos los campos e incrementar el número de apuestas

- Los esfuerzos de innovación deben partir de una visión estratégica global, que debe ser revisada continuamente, y con una vocación de ser distintos, no sólo copiar, buscando mercados donde haya poca competencia y explotarlos.
- En general, las empresas deberían incrementar las apuestas, teniendo una cartera de proyectos en la que se planteen innovaciones radicales e incrementales, de mayor y menor impacto en la organización, y con riesgo diversificado.
- Además de la innovación tecnológica o de productos, se debería contemplar la innovación de una forma integral, en los servicios, en los canales, en la lógica de obtención de ingresos, en la cadena de valor, etc., siempre buscando un valor mayor y diferencial para el cliente.

Cómo innovar

En la mayoría de empresas la innovación no se gestiona o se deja en manos del área de I+D o de Marketing...

- En general, pocas personas participan en la innovación en las empresas, y con frecuencia se deja en manos de equipos de I+D o Marketing, desligados del resto de la empresa y sin objetivos estratégicos claros

... pero deberían dedicar más recursos, focalizar los esfuerzos y convertir la innovación en una capacidad básica

- Los líderes deben ser los principales evangelizadores de la innovación, involucrándose en la explicación de los estrategias y en el apoyo y dotación de recursos necesarios. Las personas juegan un papel fundamental, y deben estar motivadas y capacitadas para aportar sus ideas y conocimiento a la innovación.
- Para ello es necesario trabajar en todos los ámbitos de la empresa para que la innovación se gestione y se convierta en una capacidad básica de la empresa: en el estilo de liderazgo y la cultura, en la gestión de las personas, en la gestión de las relaciones externas, en la estructura organizativa, en los procesos de gestión y en los sistemas de seguimiento.

A continuación se recogen algunas recomendaciones básicas para las empresas que deseen avanzar en el camino de la innovación, con una selección de citas que hemos ido recogiendo a lo largo del proyecto y que entendemos reflejan muy bien las tareas y dificultades, los retos y pasiones que conlleva la innovación. Se resumen en cinco acciones:

5 acciones para ser innovador

1. Crea en las personas
2. Piense en el futuro
3. Apunte alto
4. Sea ágil
5. Deséelo con fuerza y disfrute

1. Crea en las personas

- Porque las personas son las verdaderas protagonistas de la innovación, quienes generan nuevas ideas y de quienes depende que las buenas ideas sean un éxito o no.
- Atraiga personas excelentes, y desarrolle buenos equipos.
- Motive a las personas con nuevos retos y un proyecto de futuro interesante.
- Forme a sus empleados sobre la estrategia de la empresa, sobre la necesidad de innovar y sobre lo que significa en su trabajo.
- Déles foco, tiempo y recursos para pensar en el futuro y llevar adelante los nuevos proyectos.
- Reconozca su valía y sus aportaciones.
- Involucre al mayor número de personas en la innovación, y busque la diversidad de opiniones, edades, orígenes, experiencias, etc.

Para poder ser líderes en innovación y creatividad todos nuestros empleados tienen que tener la capacidad de innovar, y para ello los empresarios y gerentes debemos de ser capaces de crear el clima propicio para que las ideas fluyan de forma continua. Tenemos la necesidad de ser capaces de comunicarnos, de cooperar, de apasionarnos con el proyecto de la empresa, debemos disfrutar trabajando. *JM Pujol, Ficosa*

A las personas en general les gusta pensar en el futuro y lo hacen muy bien si le das el tiempo y los recursos necesarios *M. Urizarbarrena, Panda Software*

Nada es tan contagioso como el entusiasmo. *Samuel Taylor Coleridge*

“Primero quién después qué” (“First Who Then What”) porque “La mejor gente atrae mejor gente, que al final produce mejores ideas”. *Prof. Oliver, IESE*

Las personas quieren ser parte de algo más grande que ellos mismos. Quieren ser parte de algo de lo que estén realmente orgullosos, algo por lo que luchar y sacrificarse, algo en lo que confiar. *Howard Schultz, Starbucks*

Dentro de pocos años, la noción de que los empleados “ordinarios” son un pozo de innovación no será más extraordinaria que la suposición de que todo el mundo es responsable de la calidad. *G. Hamel*

2. Piense en el futuro (esté alerta y busque oportunidades)

- Dedique tiempo a pensar en el futuro. Establezca los mecanismos necesarios para que el día a día no absorba todo el tiempo de los directivos, ni para que la presión por los resultados a corto plazo sea la que condicione la toma de decisiones.
- Aprenda a ver lo no convencional y sea un adicto a la novedad. Para ello, deberá buscar las discontinuidades y las tendencias menospreciadas, tratando de adivinar la cadena de consecuencias de los distintos cambios. Conviene además que pase del plano analítico al experimental, de forma que viva y sienta los cambios, y que establezca nuevas conversaciones con sus protagonistas.
- Relaciónese para pensar en el futuro, con personas diversas de su propia empresa y con personas de fuera de la empresa, de otras organizaciones externas.
- Priorice los esfuerzos y focalice sobre qué elementos del futuro se desea trabajar, qué objetivos se pretende lograr y cómo encaja con la estrategia de la empresa.
- Deje espacio para una gestión oportunística, estando abierto a aprovechar con rapidez algunas oportunidades que puedan surgir, aunque no estuvieran entre los objetivos.

Muchas veces, la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas. *Steve Jobs, Apple.*

Que la inspiración llegue no depende de mí. Lo único que yo puedo hacer es ocuparme de que me encuentre trabajando. *Picasso*

Ningún problema viene sin un regalo en sus manos. Tú te buscas problemas porque necesitas sus regalos. *Richard Bach*

Precisamente en los momentos de mayor crisis es cuando alguien arroja la toalla y, si tienes valor, es el momento de lanzarte. *Gabriel Barceló, Grupo Barceló*

“Tenemos una máxima: luchar contra la inercia de hacer las cosas como en el pasado, luchar por cambiar continuamente, porque si no, te echarán del mercado”. *Andrés Arizcorreta, CAF*

No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino aquella que mejor se adapta al cambio. *Charles Darwin*

Atribuyo la habilidad para mantener el éxito de Intel a la capacidad de la empresa para estar constantemente alerta ante las amenazas, tanto las tecnológicas como las de naturaleza competitiva. La palabra paranoia sería la más adecuada para describir esta actitud. Una actitud que constantemente mira más allá del horizonte, buscando esas amenazas que pueden interponerse ante el éxito. *Andy Grove, presidente de Intel*

Nadie salta un abismo de dos saltos. *Proverbio chino*

Lo difícil ya lo estamos haciendo, lo imposible nos llevará un poco más. *Russel*

Wikinomics: Cómo la colaboración masiva lo cambia todo *Tapscott & Williams*

Cada empresa debe convertirse en un misil de búsqueda de oportunidades, cuyo sistema de guía se base en lo que es posible, no en lo que ya se ha logrado. *G. Hamel*

Las paradojas suelen señalar el camino hacia los grandes saltos conceptuales. *Javier Sampedro*

Los ganadores en la fiebre del oro no fueron los que buscaron oro, sino los que les vendimos las palas. *H.G. Bruster*

Los estudios de mercado te ayudan, pero los hábitos de consumo se aprenden en la calle. *José García Carrión – Fundador de Don Simón*

3.

Apunte alto

- Plantee objetivos ambiciosos, “no razonables para sus competidores”, ya que sus aspiraciones fijan el límite superior de lo que es posible.
- Plantee objetivos motivadores, de forma que cada empleado sienta que está contribuyendo a algo que marcará una diferencia genuina y positiva en las vidas de los clientes y los compañeros.

<p>El tamaño de tu éxito viene determinado por el tamaño de tu fe. Piensa en pequeños objetivos y espera pequeños logros. Piensa en grandes objetivos y logra grandes éxitos. <i>D. Schwartz</i></p>	<p>“La mejor forma de predecir el futuro es inventarlo”. <i>George Pake, Xerox</i></p> <p>Si usted no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda serlo. <i>Ries y Trout</i></p>	<p>“Soñar siempre con los pies en el suelo”. Una compañía nunca puede estar satisfecha plenamente porque tiene reto tras reto”. <i>JM Pujol, Ficosa</i></p>
<p>La innovación distingue al líder del que lo sigue. <i>Steve Jobs</i></p>	<p>“Yo también” = “Yo muerto” Ellos dicen “Mejor”. Yo digo “Diferente” Ellos dicen “Mejora”. Yo digo “Re-imagina” “Siempre excelente”. <i>Tom Peters</i></p>	<p>Casi es mejor buscar donde no haya segmentos de mercado. De esta manera, las empresas que tienen esa inercia, ese problema de canibalización se apartan de tu camino durante un tiempo y te ofrecen la oportunidad de crecer lo suficiente como para crear una marca e iniciar un efecto de red. Entonces les resulta ya muy difícil apartarse. <i>Bill Gross</i></p>

4.

Sea ágil (experimente y relaciónese)

- Haga participar a los clientes y sea rápido en llevar al mercado las nuevas ideas. La única forma de resolver la inevitable incertidumbre asociada a las nuevas oportunidades es ofrecer algo real a los clientes o consumidores, y ver si les aporta valor.
- Sea rápido en eliminar aquellas ideas que no funcionan.
- La meta es maximizar el ratio de aprendizaje por inversión. Cuanto mayor es la incertidumbre inicial sobre qué clientes comprarán, qué configuración de productos es mejor, qué esquema de precios funcionará y qué canales de distribución serán más eficaces, mayor es el número de experimentos que deben realizarse.
- Distinga entre el riesgo de proyecto y el riesgo de cartera. Para descubrir una nueva oportunidad asombrosa, toda empresa debe crear una cartera de experimentos.
- Trate de beneficiarse de los efectos de red (creando una red de clientes que a medida que crece más difícil resulta para los posibles competidores crear redes equivalentes) y de los efectos positivos del feedback de los usuarios (mejorando sus productos y servicios más rápido que sus competidores).

Cometa errores pero hágalo deprisa.
Watson (ExPresidente IBM)

Pierdes el 100% de los tiros que no disparas. *Wayne Gretzky*

Hoy, muchos recursos que son vitales para el éxito de una empresa se encuentran fuera de su control directo. El diseño y la gestión de las conexiones de valor pueden ser fuentes importantes de innovación de conceptos empresariales. *G. Hamel*

Para quedarte donde estás, tienes que correr lo más rápido que puedas... y si quieres ir a otro sitio, deberás correr, al menos, dos veces más rápido.
Lewis Carroll, Alicia en el País de las Maravillas

Para nosotros el éxito no reside en el tamaño, sino en la agilidad, rapidez, creatividad y en la comprensión de que ser los mejores significa saber entender las necesidades de nuestros empleados, clientes, comunidad y accionistas en igual medida. *(Visión de Ficosa)*

Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo. *Einstein*

Dentro de un año quizás desees haber empezado hoy. *Karen Lamb*

Cometimos errores, por supuesto. La mayoría de ellos fueron omisiones sobre las que no pensamos cuando desarrollamos el software inicialmente. Los arreglamos una y otra vez. Hoy hacemos lo mismo. Mientras nuestros competidores están todavía tratando de hacer el diseño perfecto, nosotros ya estamos en el prototipo versión nº5. Para cuando nuestros rivales están listos con cables y tornillos, nosotros estamos en la versión número 10. Todo se reduce a planificar versus actuar: nosotros actuamos desde el día uno; otros planifican cómo planificar durante meses. *Bloomberg by Bloomberg*

5.

Deséelo con fuerza y diviértase

- Prepárese para sortear barreras y resistencia al cambio.
- Sea el primer defensor de la necesidad de innovar, y luche por llevar a cabo los nuevos proyectos (salvo que encuentre defectos insalvables en su concepción).
- Celebre con alegría los éxitos y alabe las lecciones aprendidas de los fracasos.
- Disfrute de la faceta creativa de la innovación, y comparta el entusiasmo por crear cosas nuevas de mayor valor para los clientes y para la sociedad en general.

Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad. *Einstein*

Todas las grandes ideas empezaron pareciendo blasfemias. *George B. Shaw*

Nunca pensé en mí como un hombre de negocios. Estaba interesado en crear cosas de las que fuera a estar orgulloso. *Richard Branson*

Yo parto de la base de que querer es poder. Hay que marcarse el reto y trabajar por él. Lo importante es trabajar en algo que te divierte, y lo que no debe importarte es el miedo al fracaso. *Mikel Urizarbarrena, Panda Software*

Nada más difícil que emprender ni más peligroso de conducir que tomar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas, porque la innovación tropieza con la hostilidad de todos aquellos a quienes les sonrió la situación anterior y sólo encuentra tibios defensores en quienes esperar beneficios de la nueva. *Machiavelli*

... porque los “Expertos” no siempre tiene razón.

“No creemos en la permanencia de su reputación”. *The Saturday Review sobre Charles Dickens, 1858.*

“Sólo un juguete”. *Suegro de Alexander Graham Bell, 1876.*

“Este teléfono tiene demasiados defectos como para ser seriamente considerado como un medio de comunicación. El aparato no tiene, intrínsecamente, valor para nosotros”. *Western Union, rechazando el teléfono, 1876.*

“Cuando cierre la Exhibición de París, la luz eléctrica cerrará a la vez, y no se oirá nada más sobre ella”. *Erasmus Williams, profesor de la Universidad de Oxford, 1878.*

“Lo siento Señor Kipling, pero simplemente no sabe cómo usar el lenguaje Inglés”. *Editor del San Francisco examiner, rechazando el trabajo de Rudyard Kipling, 1889.*

“Todo lo que podía ser inventado ya lo ha sido”. *Charles H. Duell, Comisionado de Patentes, 1899.*

“Que el automóvil ha alcanzado prácticamente el límite de su desarrollo queda demostrado por el hecho de que no se han introducido mejoras de naturaleza radical durante el pasado año”. *Scientific American, 1909.*

“No hay ninguna razón para que alguien tenga un ordenador en su casa.” *Ken Olson, Presidente, Digital Equipment Corp – 1977*

“El problema de la televisión es que la gente tiene que sentarse y mantener los ojos pegados a la pantalla; la familia media americana no tiene tiempo para ello”. *New York Times, 1939.*

“Creo que hay un mercado mundial para aproximadamente 5 ordenadores”. *Thomas J. Watson, Chairman,, IBM, 1943.*

“No vas a ningún lado, hijo. Debes volver para conducir un camión”. *Manager del Grand Old Opry, despidiendo a Elvis Presley después de una actuación, 1954.*

“No nos gusta cómo suena. Las guitarras están pasadas de moda” *Decca Records executive Dick Rowe, rechazando a los Beatles, 1962*

“Con más de 50 coches extranjeros ya a la venta aquí, la industria Japonesa del automóvil no va a poder entrar coin fuerza en el mercado americano” *Business Week, 1968*

“En estos tiempos ninguna mujer llegará a ser Primer Ministro “ *Margaret Thatcher, 1969*

“640K deberían ser suficientes para todo el mundo” *Microsoft Chairman Bill Gates, 1981*

“¿Cómo puedes hacer negocio de un mecanismo de búsqueda?” *Guy Kawasaki rechazando la Dirección de Yahoo!, 1996*