



Cómo avanzar en la gestión de la innovación en las empresas

Propuesta de Valor de B+I Strategy

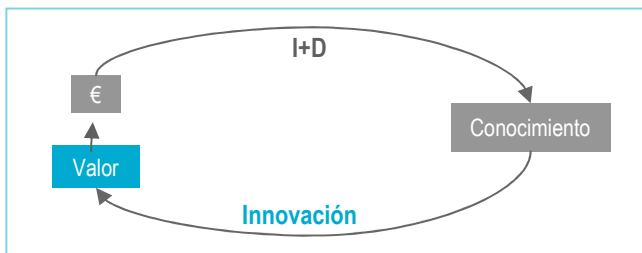
Junio 2008

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

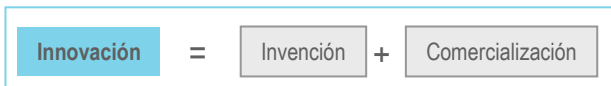
- Los mercados son mucho más globales, con lo que tanto la competencia como las oportunidades de expansión se producen a nivel mundial.
- Los clientes cada vez son más exigentes, y exigen nuevas prestaciones, mejores servicios y a menores precios, con soluciones adaptadas a sus particularidades.
- Las 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.

¿Qué entendemos por Innovación?

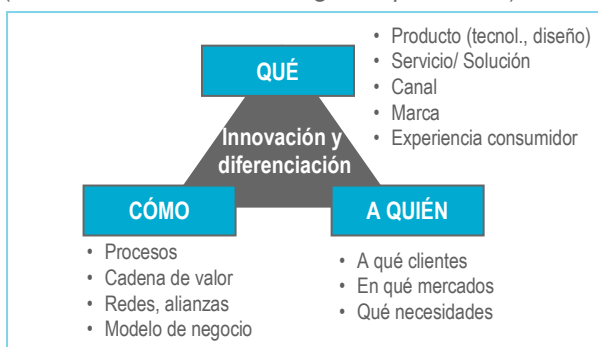
La innovación es distinto de la I+D



La innovación es más que invención



Existen muchas áreas en las que se puede innovar (además de en las tecnologías o productos)



¿Por qué desarrollar una capacidad de innovación constante?

1. Porque las estrategias triunfadoras raramente duran una década.
2. Porque la convergencia estratégica tiene a producir convergencia de márgenes.
3. Porque diseñar grandes estrategias desde la cúpula no es suficiente. El máximo talento de la organización debe participar en la innovación
4. Porque la función de la dirección no es tanto inventar el contenido, sino diseñar el CONTEXTO: crear las condiciones previas sobre las que puedan surgir innovaciones.

Transformar la innovación



¿Qué elementos puede incluir un Sistema de Gestión de la I+D+i?

Para ayudar a las empresas a generar negocios innovadores, y a desarrollar una capacidad de innovación constante, en B+I Strategy hemos desarrollado el Modelo de Innovación Estratégica “La Cometa de la Innovación”. El Modelo tiene dos elementos principales, muy relacionados entre sí:

QUÉ: En qué negocios innovadores trabaja o quiere trabajar la empresa. Qué valor diferencial ofrece.

- Parte de una **Visión global** de la empresa, flexible y dinámica, con las aspiraciones y ejes estratégicos que guían los esfuerzos en innovación.
- Se apoya en una gestión global y dinámica de la **cartera** de negocios, experimentos e ideas de nuevos negocios innovadores.
- Se sustenta en una serie de **proyectos de innovación** en distintas fases de desarrollo.

CÓMO: Cómo desarrollar una capacidad de innovación constante en la empresa. Se trata de generar el contexto necesario para que las actividades de la empresa (el QUÉ) sean realmente innovadoras. En este sentido, se puede trabajar sobre los siguientes elementos para que favorezcan la innovación :

- **Liderazgo y cultura:** Qué dice y hace la dirección para crear un entorno que conduzca a la innovación de negocio (apoyo, motivación, ejemplo, mensajes ...)
- **Personas:** Cómo está la organización provista de personal para la innovación (personas con conocimiento, creativas, motivadas y diversas), cómo se reconocen las contribuciones a la innovación, etc.
- **Relaciones externas:** con qué agentes externos (clientes, proveedores, instituciones, otras empresas, etc.) se tienen relaciones (formales e informales), como fuente de innovación, y cómo se gestionan las conexiones de valor.
- **Estructura:** Dónde está situada la actividad de innovación, cómo está organizada, y cómo recibe el apoyo o se alimenta de las unidades de negocio.
- **Procesos:** Cómo son generadas, financiadas, desarrolladas y evaluadas las oportunidades de innovación. Cómo son llevadas al negocio principal y cómo está la organización de innovación ligada al negocio principal (cómo apoyan la innovación los procesos operativos: de personal, de producción, de marketing, de compras, etc.).
- **Indicadores:** Cómo se evalúan las inversiones, los progresos y los resultados de los esfuerzos de innovación, y cómo de importantes son los indicadores de innovación frente a otros indicadores de negocio o presupuestarios.

Además, en el Modelo viene representado el **ENTORNO** (de mercado, tecnológico, institucional). Las actuaciones de los agentes del entorno (competidores, clientes, proveedores, Gobiernos, institutos de investigación, etc.) condicionan las actividades de innovación de la empresa y ofrecen oportunidades de colaboración fundamentales.

Por último, se destaca en el Modelo a **LAS PERSONAS**, como protagonistas de la innovación en las empresas. Las personas deben estar soportadas por un modelo de gestión que favorezca su aportación a la innovación (formación, recompensa, selección, recursos, etc.)



Qué deben hacer las empresas para innovar y qué barreras deben tratar de superar

Características de las empresas innovadoras

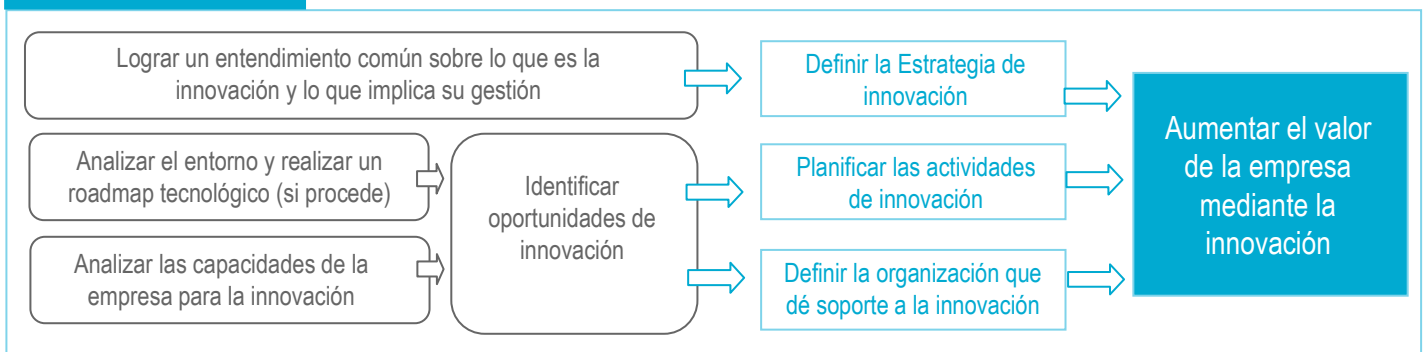
- Visión clara, con horizontes temporales más largos y mayor enfoque al mercado.
- Cada empleado sabe lo que la estrategia de la empresa significa para su trabajo.
- Clientes exigentes y/o un entendimiento real de los clientes.
- Fuertes capacidades, ligadas a las operaciones y la estrategia.
- Un buen Sistema de Gestión de la Innovación.
- Las opciones de innovación 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.

Principales barreras a la innovación

- La presión del día a día y la presión por los resultados a corto plazo.
- Excesiva focalización en reducción de costes y eficiencia.
- Falta de apoyo de la dirección en la innovación.
- Excesiva orientación interna (síndrome “not invented here”).
- Obsesión por la competencia.
- Dificultad de “desaprender” esquemas de éxito del pasado.
- Cultura que no favorece la creatividad ni permite errores.
- Definición de estrategias desde la cúpula, sin contar con ideas y talento del resto.
- Fallos a lo largo de los proyectos de innovación.

En B+I Strategy tenemos experiencia en proyectos de apoyo a las empresas que desean avanzar en innovación. En general, adaptándolos a las necesidades y a la situación de partida de cada empresa, se trata de proyectos de alrededor de 3 meses de duración, con los siguientes objetivos:

Objetivos del proyecto



Referencias de proyectos en el área de I+D+i



Plan de Innovación y Sistema de Gestión de la Innovación.



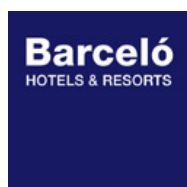
Estrategia, planificación y organización de la actividad de I+D+i.



Plan de innovación y agenda para la puesta en marcha.



Estrategia de I+D+i de la organización.



CAF, Europastry, Grupo Barceló, Ficosa International, Panda Software y Ros Roca

Elaboración de los casos de estas seis empresas que han destacado por su carácter innovador, en colaboración con sus máximos directivos, dentro del proyecto de investigación sobre innovación estratégica "La Cometa de la Innovación".



Para cada una de las empresas se ha estudiado en primer lugar su evolución desde el punto de vista de la innovación. También se ha analizado en detalle cómo se gestionan hoy en día para seguir siendo innovadoras (cómo deciden qué proyectos abordar, cómo gestionan los proyectos de innovación, con qué estructuras organizativas, qué procesos e indicadores, con qué alianzas externas, etc.



Seminarios y conferencias en el área de Innovación

- Conferencia sobre Innovación en el Colegio de Ingenieros de Barcelona en Febrero de 2008, en el acto de presentación del Observatorio de Mercados Exteriores organizado por el COPCA.
- Conferencia sobre innovación en el seno de ECCI X (The 10th European Conference on Creativity and Innovation), que tuvo lugar en Copenhague del 14 al 17 de octubre de 2007
- Conferencia sobre innovación en las empresas españolas, en el seno de la Strategic Management Society, dentro de su conferencia anual celebrada en Viena en octubre y noviembre de 2006.
- Seminarios sobre Innovación a los alumnos de 4º curso de la Universidad Comercial de Deusto, dentro del Programa de Habilidades Directivas, en los años 2006, 2007 y 2008.
- Seminarios sobre Innovación y Competitividad en diversos programas "in company" y a los directivos que están realizando el MBA del Inside, de la Universidad Comercial de Deusto, en los años 2006, 2007 y 2008.
- Conferencia de presentación del proyecto "La Cometa de la Innovación" ante más de 300 personas del mundo empresarial e institucional. 17 de abril de 2007.
- Conferencia sobre el desarrollo de estrategias innovadoras en las empresas, contando con la participación del Presidente de la empresa Panda Software y del profesor del IMD Johan Roos. 30 de mayo de 2006.



Gran Vía, 53 - 4 izq.
48011 Bilbao
Spain

Tel. (+34) 94 405 2041
Fax (+34) 94 405 2042
www.bmasi.net



Sabin Azua
Socio Director

●●● Gran Vía, 53 - 4º izda.
48011 Bilbao - Spain
Telf. +34.944.052.041
Fax. +34.944.052.042

●●● Móvil: +34 629 054 941
sazua@bmasi.net
www.bmasi.net



María Astigarraga
Directora de Proyecto

●●● Gran Vía, 53 - 4º izda.
48011 Bilbao - Spain
Telf. +34.944.052.041
Fax. +34.944.052.042

●●● Móvil: +34 630 971 655
mastigarraga@bmasi.net
www.bmasi.net