

LA INNOVACIÓN EFECTIVA:

Experiencia en el lanzamiento de una unidad de innovación

José Antonio Vega Vidal¹

En un momento de crisis como el actual, o en el mejor de los casos de inicio de la recuperación, muchos son los ojos que se dirigen a la innovación como motor de para la reactivación económica a fin de poner en marcha la maltrecha economía nacional e internacional. Un buen número de las grandes empresas han mudado a sus equipos de desarrollo de negocio y les han adjudicado el papel de innovadores oficiales surgiendo con ello una nueva función. Y no nos engañemos, que innovar, lo que se dice innovar, se lleva haciendo mucho tiempo. Es más, cuando nos detenemos en el análisis de algunos casos de éxito empresariales (p.ej. Microsoft, IBM, Wal Mart, Cemex, El Corte Inglés, Coca-Cola...) no es difícil encontrar un factor común: “innovaron”. Y es que innovar responde a la cualidad de lo nuevo, a ofrecer algo no ofrecido antes; a hacer las cosas de manera distintas a como se hacían anteriormente; o a servir de manera diferente a como se venía haciendo hasta la fecha.

Lo que hoy se llama en muchas ocasiones innovación, también se ha llamado identificación de necesidades no cubiertas, aprovechamiento de nichos de mercado o incluso de manera reciente y de forma más poética “océano azul”. Todos los términos confluyen en un aspecto que por evidente no debe dejar de ser mencionado: aumentar el valor de la empresa. Esto significa eliminar o reducir costes innecesarios y aumentar o

¹ Director en Consultia IT es EMBA por el IESE y licenciado en Derecho y Económicas por el ICADE. Comparta su actividad profesional con la de profesor del máster en Mercados Financieros (U. P. Comillas). Contacto para correspondencia: javega@consultia.biz o jvegavidal@gmail.com

crear nuevas fuentes de valor. Para ello hay que identificar nuevos espacios de mercado donde sea posible ofrecer un producto que atraiga al cliente potencial y donde la competencia tenga dificultades para posicionarse (bien por el diferencial de costes existentes, bien por lo diferencial que el producto o servicio representa por sí mismo). Por ejemplo General Electric en su modelo de innovación identifica tres diferentes fuentes de innovación (Härtel, 2009):

- Necesidades internas
- Oportunidades derivadas de desarrollos tecnológicos
- Innovación en la cadena de valor

Lógicamente los mercados en que operamos normalmente presentan escasez de recursos por lo que es necesario invertir adecuadamente a fin de garantizar el retorno más adecuado en cada momento. Para aprovechar al máximo las oportunidades existentes se pueden establecer unos factores clave de éxito identificables en soluciones innovadoras de éxito a nivel general (Monitor Group, 2009):

- *Mente abierta*: lo que supone no solo ser capaz de buscar la mejor solución posible en cada momento, sino también asumir que lo mejor “puede no haberse inventado aquí”. Para esto es necesario promover la comunicación abierta y potenciar el conflicto creativo que lleve a identificar problemas y tratar de ofrecer soluciones de manera abierta.
- *Proactividad*: permanente búsqueda y análisis de nuevas soluciones y socios en el desarrollo de iniciativas. Suele apoyar esta actividad contar con recursos dedicados de manera exclusiva a la misma así como impulsores de la compartición del I+D orientando el mismo al logro de resultados.
- *Flexibilidad*: Es reflejo de la capacidad para adaptar el modelo de negocio que se esté proponiendo a las circunstancias cambiantes así como llevar a cabo de manera eficiente el proceso de compra y venta de tecnologías o desarrollos realizados.

- *Cooperación*: Potenciar la cooperación externa e interna en el desarrollo de proyectos involucrando a los potenciales socios incluso en las fases más incipientes del desarrollo del modelo de negocio.
- *Tolerancia al fracaso*: Asumir riesgos supone no solo mayores rentabilidades sino también ser capaces de aprender de los errores que se puedan estar cometiendo. El ser humano aprende de sus errores y para poder progresar necesita tener la ocasión de abordar retos sin temor a equivocarse (aunque con cierta seguridad de no ser inconsciente en los riesgos asumidos).

Nuevas estructuras de innovación

La puesta en marcha de una unidad de innovación no es tarea sencilla, como tampoco lo es crear un nuevo negocio. En palabras de Rafael Fando, Director de Innovación de Ferrovial y Director General de la Fundación CI3, *“el involucrar a los equipos de trabajo capaces de identificar proyectos de innovación no es suficiente si dichos equipos no son capaces de gestionar estos proyectos y sobre todo terminarlos para poder obtener un retorno de la inversión y esfuerzo dedicados”*. El contexto en el que se desarrolla la innovación, formado por la estructura, cultura, competencia y recursos de innovación, han de verse completados por un entorno transaccional en el que actúan diversas fuerzas que orientan esta innovación (socio-culturales, tecnológicas, ecológicas, económicas y políticas).

No debe olvidarse tampoco la figura del usuario en los modelos de negocio de innovación. Se invierte en estos modelos con el objetivo de obtener resultados:

- **para** los usuarios,
- **con** los usuarios y
- **por** medio de los usuarios.

El foro abierto, la reflexión ante los problemas o dificultades que puedan surgir y el diálogo permanente entre los diferentes stakeholders son clave para que el modelo

pueda funcionar. Además es interesante observar cómo diseño y ejecución deben aproximarse al igual que deben hacerlo las diferentes experiencias del equipo de diseño e implantación. Como antes se decía cuanto antes se incorpore a los diferentes socios en el proyecto más posibilidades existen de que sea impulsado y operativo. Y esto no solo consiste en especificar el diseño, sino que también hay que tratar de definir el proceso y la estructura que debe soportar la actividad. No solo se trata por ello de cómo se identifican, capturan y gestionan los proyectos sino que también hay que tener en cuenta:

- El modelo de priorización de proyectos,
- La identificación e incorporación de socios al proyecto,
- La gestión de aspectos legales (contratación, gestión de la propiedad intelectual, patentes, etc.),
- La gestión de proveedores,
- La gestión de clientes externos,
- El control de objetivos y actividad,
- La planificación del trabajo,
- El seguimiento y control de la actividad,
- La promoción de la actividad y de capacidades,
- Etc.

La I+D, la investigación (el análisis básico y de investigación aplicada asociada al proceso de búsqueda de nuevo conocimiento) y el desarrollo (el desarrollo experimental, proceso asociado a la traslación de conocimiento nuevo o existente a nuevos productos o procesos), son precursores de la innovación (I+D+i), y que ésta debe tener un carácter eminentemente práctico asociado al crecimiento económico rentable. Como todo ámbito en el que existe inversión, la financiación es sin duda un eje de notable importancia. Los incentivos fiscales, el desarrollo propiciado por las empresas de *venture capital* y *private equity* (incluyendo capital semilla y desarrollo), la financiación pública o la creación de redes públicas o privadas de colaboración son factores y agentes de singular importancia.

Algunas lecciones aprendidas sobre innovación

En definitiva, hay una serie de lecciones aprendidas y que son un elemento a tener en cuenta en las empresas con voluntad de impulso de un proceso innovador. La innovación:

- Es un factor cuya **existencia es innegable** en el mercado en que operan nuestras organizaciones (y está para quedarse);
- La innovación tiene **efectos tangibles en las organizaciones** promoviendo una cultura de desarrollo y búsqueda de oportunidades frente a estructuras operativas más estáticas;
- En sus modelos más avanzados, como es el caso de la innovación abierta, supone un **cambio cultural de gran impacto** donde deben aprovecharse las capacidades externas al tiempo que se superan las resistencias internas al cambio; y
- Requiere del desarrollo de **nuevas capacidades** de gestión, selección, motivación y compensación a los diferentes participantes en el proceso.

Seguir la evolución de las iniciativas innovadoras y de cómo las empresas se adapten al nuevo entorno, así como la capacidad de crear nuevos modelos productivos que ayuden al desarrollo empresarial de los países va a ser un interesante marco que evaluar y del que aprender en los próximos años.

Bibliografía:

Härtel, Carlos; *Open Innovation at GE* (2009) - Presentación

Monitor Group, *The winning combination of cluster development, Open innovation and innovation policy* (2009) - Presentación

Pourdehnad, John; *Idealized Design – An “Open Innovation” Process* (2007) – Presentación del The W. Edwards Deming Institute

Red Ocean vs. Blue Ocean (2010)

<http://www.blueoceanstrategy.com/abo/redvsblue.html>

Sultan, Nicolas; *Insights on Open Innovation* (2008) - Presentación

Con la colaboración de:

