

TALLERES DE ASESORAMIENTO EN INNOVACIÓN



**empresas
audiovisuales
valencianes
federades**

Financia:



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER,
dentro del Programa Operativo FEDER de la
Comunitat Valenciana 2007-2013

Documento realizado por



2011

Tabla de contenido

I. Introducción	5
1. Implantación de un sistema de innovación.....	5
1.1 El plan de innovación	5
1.2 Implantación del sistema	5
II. Gestión de innovación.....	6
1. Análisis.....	6
1.1 Análisis externo	6
1.2 Análisis interno.....	9
1.3 Análisis interno/externo.....	9
2. Definición de la estrategia y los objetivos de la innovación	10
3. Búsqueda de oportunidades (problemas y/o necesidades susceptibles de poder aplicarles una solución):	11
3.1 Necesidades y soluciones.....	11
3.2 Tipos de búsquedas.....	20
3.3 Sesiones creativas	26
3.4 Organizar sesiones de innovación.....	27
3.5 Cuestiones sobre creatividad	28
3.6 Búsqueda de oportunidades en clientes avanzados.....	29
3.7 Búsqueda de oportunidades en otros agentes	30
3.8 Búsqueda de oportunidades creando cultura innovación.....	30
4. Sistematizar la innovación.....	31
4.1 El proceso DNPS	32
5. Creación de valor.....	33
6. Selección de proyectos.....	34
7. Definición y ejecución de los proyectos de innovación	35
8. Medición de la innovación	36

9. Barreras a la innovación.....	37
9.1 Gestión del cambio.....	40
10. Impulsores de la innovación.....	41
10.1 El contexto externo de la empresa y la innovación	42
11.2 El contexto interno de la empresa y la innovación	43
12. Estructurar la innovación	46
12.1 Organizarse para innovar	46
12.2 El comité de innovación	47
12.3 Director de Innovación.....	49
13. Vigilancia tecnológica e Innovación	50

I. Introducción

1. Implantación de un sistema de innovación

La implantación se divide en dos apartados:

1.1 El plan de innovación

Desarrollo de un plan de acción que establezca los *objetivos de innovación* y la forma de lograrlos. En el plan de innovación deben existir los siguientes apartados:

Análisis de la organización

Definición de la estrategia de innovación

Objetivos del sistema de innovación

Objetivos estratégicos del sistema de innovación en relación con la estrategia de la empresa

Definición del plan de innovación

 Búsqueda oportunidades

 Selección de proyectos

Identificación de las barreras de la innovación

1.2 Implantación del sistema

Consiste en la ejecución del plan de innovación.

En los siguientes apartados se describen todas las metodologías para implantar un sistema de innovación en la empresa.

II. Gestión de innovación

1. Análisis

La primera fase del plan, consistirá en una reflexión estratégica que enfoque el camino de la renovación de la empresa. Para ello, haremos un análisis interno/externo (debilidades, amenazas, fortalezas, etc.). Nos cuestionaremos la situación de nuestros productos/servicios, procesos, tecnologías, mercados, competidores, etc.

1.1 Análisis externo

Es un análisis de las condiciones fundamentales del contexto externo. Los enfoques basados en el análisis estratégico suelen centrarse en aspectos de mercado que normalmente se basan en el estudio tanto de los clientes como de otras empresas competidoras.

Desde un punto de vista más amplio, otros agentes tales como las administraciones públicas, las asociaciones empresariales u otras entidades sociales pueden influir en la dirección que tomarán las políticas de innovación de las empresas.

Uno de los modelos más citados para realizar el análisis estratégico del entorno externo es el de Porter (1980). Dicho modelo se basa en el análisis de cinco fuerzas: el grado de rivalidad entre las empresas competidoras, la fuerza negociadora de los clientes, la fuerza negociadora de los proveedores, las barreras de entrada típicas del sector en cuestión y la probabilidad de aparición de productos substitutivos. A partir del análisis de dicho modelo, las empresas pueden averiguar el grado relativo de fuerza que pueden ejercer en el mercado.

Michael Porter también nos indica que las empresas tienden a elegir posicionamientos estratégicos orientados o bien al coste, o bien a la diferenciación o bien a la focalización:

Estrategias de liderazgo en coste

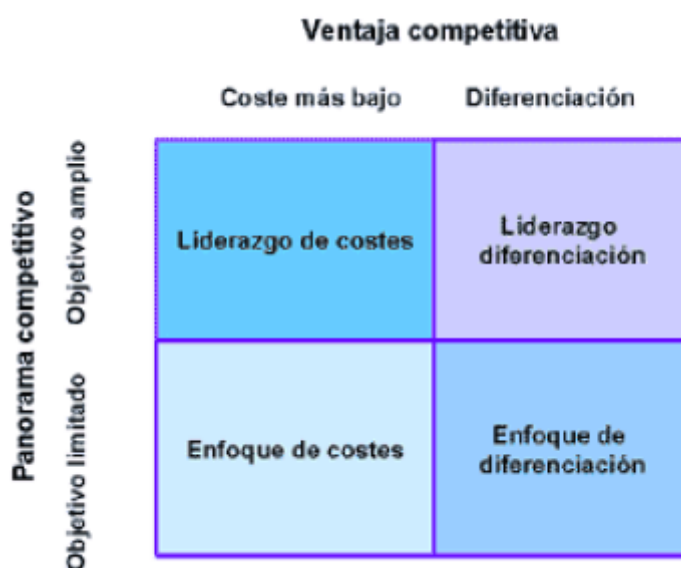
Se trata de mantener el coste más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Los factores que más se vigilan para conseguir esto son la calidad, el servicio, la reducción de costes mediante la experiencia, las economías de escala, el control de costes y los costes variables. Las desventajas de esta estrategia son las grandes inversiones iniciales en tecnología, los precios agresivos a los que se tiene que someter la empresa y la reducción de márgenes.

Estrategias de diferenciación

Se trata de ofrecer mediante el producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Esto genera lealtad de marca y permite tener unos precios más altos, pero también significa sacrificar algo de participación de mercado, implementar actividades de investigación, diseño de productos, alta calidad, servicio al cliente, etcétera. Las desventajas ya han sido mencionadas, exigen fuertes inversiones en I+D y en diseño de productos y se sacrifica parte de la participación del mercado.

Estrategias de focalización

Se trata de concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico concreto, siempre y cuando se considere que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido de forma más eficaz que el resto de competidores que abarcan más mercado. Esta focalización se puede basar en una atención diferenciada a un mercado muy específico o en la reducción de costes, o en las dos cosas a la vez. Las desventajas de esta estrategia son una menor participación de mercado, una inversión relativamente alta en la especialización y las debilidades que suponen la falta de diversificación.



La tabla siguiente indica qué tipos de innovación podrían ofrecer una mayor contribución relativa según que la empresa se posicione a coste o a diferenciación.

Posicionamiento estratégico de coste	Posicionamiento estratégico de diferenciación
Innovación de proceso productivo tendente a incrementar el volumen de producción.	Innovación en la cadena de suministro orientada a reducir los tiempos de respuesta y a aumentar la flexibilidad frente al cliente.
Innovación organizacional orientada a una mayor integración vertical con el fin de reducir costes.	Innovación organizacional enfocada a conseguir mayor flexibilidad y coordinación entre los distintos departamentos de la empresa.
Innovación de producto o servicio buscando una mayor simplificación de la oferta.	Innovación de producto o servicio realizada con mayor frecuencia y orientada a una mayor oferta valorada por los clientes.

Posicionamiento estratégico de coste	Posicionamiento estratégico de diferenciación
Innovación tecnológica centrada en la eficiencia de los procesos productivos.	Innovación tecnológica ayudando a la creación de nuevas plataformas de producto.
Innovación de procesos organizacionales enfocada al ahorro de recursos.	Innovación de procesos comerciales orientada a crear valor diferencial en la relación con el cliente.
Globalmente la empresa se suele hallar muy poco especializada en actividades de innovación.	Globalmente el esfuerzo innovador de la empresa suele ser mucho más importante.

Es posible que en algunos sectores el posicionamiento no esté claramente diferenciado entre coste y diferenciación; o que ambos posicionamientos sean necesarios.

1.2 Análisis interno

La supervivencia de la empresa no estaría únicamente garantizada por la capacidad innovadora de la empresa. En realidad la supervivencia es el resultado de un equilibrio entre actividades innovadoras y actividades ordinarias de gestión. March (1991) utiliza los conceptos de “exploración” y “explotación” para ilustrar ambos tipos de actividad.

Es interesante identificar si la empresa está demasiado focalizada hacia la explotación o hacia la exploración.

Según Levinthal y March (1993) las empresas deberían tener en cuenta la posibilidad de ser víctimas de dos tipos de trampas. En primer lugar la trampa de la explotación es típica de empresas que han tenido un éxito continuado en el mercado. Frente a dicha situación las empresas tienen el riesgo de entrar en procesos de inercia que suelen provocar una falta de reacción frente a señales de cambio del entorno.

Otra trampa en la que pueden caer las empresas es la de la exploración. En dicha situación la empresa puede entrar en una dinámica donde los proyectos de innovación se suceden sin que realmente se acaben aplicando, sin que se generen rutinas de explotación asociadas y sin que la empresa obtenga beneficios a partir de dichas innovaciones.

1.3 Análisis interno/externo

Análisis DAFO

En esta matriz DAFO por columnas estableceremos el análisis del entorno (1ª columna: Amenazas, 2ª columna: Oportunidades) y por filas el diagnóstico de la empresa (1ª fila: Puntos fuertes, 2ª fila: Puntos débiles). Así establecemos 4 cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la empresa:

Matriz DAFO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS FUERTES	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
PUNTOS DÉBILES	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante. Es decir, si se elige el primero (1-1...Puntos Fuertes-Amenazas) se tendrán que identificar cada

uno de los puntos fuertes que la empresa en cuestión tiene y cada una de las amenazas que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse. Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.

1-1. Estrategias defensivas: la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.

1-2. Estrategias ofensivas: es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento...

2-1. Estrategias de supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.

2-2. Estrategias de reorientación: a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

2. Definición de la estrategia y los objetivos de la innovación

La estrategia y objetivos de innovación deben estar alineados con la estrategia general de la empresa y ésta a su vez debe ser coherente con los análisis anteriores hechos.

En general se buscará que:

- La estrategia aproveche nuestras fortalezas y las oportunidades.
- La estrategia esté enfocada a la solución de amenazas o debilidades.

La estrategia de innovación se focalizará en aquellos puntos o ámbitos que se han definido como estratégicos para la empresa.

Existen seis estrategias posibles ante el proceso de innovación:

- **Estrategia ofensiva:** que pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado colocándose en cabeza de sus competidores en la introducción de nuevos productos o procesos.
- **Estrategia defensiva:** es decir, sin buscar una posición de líder mundial, tampoco quedarse atrás en la ola del cambio técnico, y aprovechar cualquier posible error de los primeros innovadores y de sus esfuerzos de apertura de nuevos mercados.
- **Estrategia oportunista:** que supone detectar oportunidades en mercados rápidamente cambiantes, que pueden no exigir ningún esfuerzo en I+D y sin embargo posibilitan ofrecer un producto o servicio que los consumidores necesitan pero que ninguna empresa ha pensado en suministrar.

- **Estrategia imitativa:** en la que la empresa no trata ni de adelantar tecnológicamente a otras ni tan siquiera de mantenerse en posiciones privilegiadas, limitándose a adquirir patentes, comprar know how y desarrollar ciertos perfeccionamientos secundarios.
- **Estrategia dependiente:** en la que se acepta un papel eminentemente satélite o subordinado en relación a otras empresas más fuertes innovando sólo a petición y con el apoyo de sus clientes o casas matrices.
- **Estrategia tradicional:** en la que la propia lenta evolución de los productos que desarrolla permite no realizar cambios que ni el mercado pide ni hacia los cuales la competencia empuja.

Una vez definida la estrategia de innovación, se definirán los **objetivos estratégicos de innovación** y seguidamente se definirá el **plan de innovación**, que contendrá todas aquellas tareas y acciones a desarrollar para conseguir los objetivos estratégicos de innovación.

3. Búsqueda de oportunidades (problemas y/o necesidades susceptibles de poder aplicarles una solución):

Definida la estrategia, los objetivos de innovación y el plan, se procederá a realizar el proceso de innovación, definido en el plan y focalizado y dirigido según la estrategia elegida.

Independientemente de la estrategia y objetivos definidos todo proceso de innovación empieza por la **búsqueda de oportunidades**, es decir, la búsqueda de problemas o necesidades susceptibles de poder aplicarles una solución. Dependiendo de la estrategia y objetivos de innovación elegida, esta búsqueda se realizará en el exterior de la empresa o en el interior de la empresa y dentro de cada uno de estos ámbitos, en un aspecto concreto del mismo, todas estas cuestiones deberán reflejarse en el plan de innovación.

3.1 Necesidades y soluciones

Antes de definir estos tipos de búsqueda de oportunidades conviene profundizar en los tipos de necesidades o problemas así como las posibles situaciones en las que nos podemos encontrar, dependiendo de si existe una solución o no a ellas.

Para realizar una búsqueda de necesidades, la primera cuestión es saber determinar en qué categoría de necesidad se centrará la búsqueda.

Para tales fines se identifican cuatro posibles categorías en función de si se trata de una necesidad reconocida o no por los usuarios, si está siendo o no satisfecha por los servicios presentes en el mercado y si es conocida o no por nuestra empresa (véase la Figura).

NECESIDAD RECONOCIDA POR LOS USUARIOS	Satisfecho por los servicios existentes en el mercado
	No satisfecho por los servicios existentes en el mercado
NECESIDAD AÚN NO RECONOCIDA POR LOS USUARIOS (LATENTE)	Conocida por la empresa
	Aún no conocida por la empresa

A partir de aquí podemos definir diferentes situaciones que nos podemos encontrar dependiendo de si de si existe o no solución a dicha necesidad y si el cliente o los competidores conocen dicha solución. Así tenemos:



Necesidad Latente Nivel 0

Necesidad latente Nivel 0: Son necesidades potenciales de productos pero que ni nuestra empresa (vendedor), ni la competencia, ni el cliente reconocen la necesidad. Evidentemente al no saber que existe una necesidad tampoco nadie sabe la solución.




	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		

Necesidad Latente Nivel 1

Necesidad latente Nivel 1, solución no sabida, solución no conocida: Son necesidades potenciales de productos o servicios en la mente del vendedor, no del comprador. El vendedor es quien reconoce la necesidad, no el comprador. La necesidad se considera latente de nivel 1 porque el comprador piensa que no tiene una necesidad. La solución es no sabida porque nuestra empresa no conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es no conocida porque la competencia o el mercado no conoce cuál es la solución.




	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		

Necesidad latente Nivel 1, solución sabida, solución no conocida: son necesidades potenciales de productos o servicios en la mente del vendedor, no del comprador. El vendedor es quien reconoce la necesidad, no el comprador. La necesidad se considera latente de nivel 1 porque el comprador piensa que no tiene una necesidad. La solución es sabida porque nuestra empresa conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es no conocida porque la competencia o el mercado no conoce cuál es la solución.





	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		

Necesidad latente Nivel 1, solución no sabida, solución conocida: Son necesidades potenciales de productos o servicios en la mente del vendedor, no del comprador. El vendedor es quien reconoce la necesidad, no el comprador. La necesidad se considera latente de nivel 1 porque el comprador piensa que no tiene una necesidad. La solución es no sabida porque nuestra

empresa no conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es conocida porque la competencia o el mercado conoce cuál es la solución.

	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		



Necesidad latente Nivel 1, solución sabida, solución conocida: Son necesidades potenciales de productos o servicios en la mente del vendedor, no del comprador. El vendedor es quien reconoce la necesidad, no el comprador. La necesidad se considera latente de nivel 1 porque el comprador piensa que no tiene una necesidad. La solución es sabida porque nuestra empresa conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es conocida porque la competencia o el mercado conoce cuál es la solución.

	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		




Necesidad Latente Nivel 2

Necesidad latente Nivel 2, solución no sabida, solución no conocida: Son necesidades potenciales de productos o servicios en la mente del vendedor, no del comprador. El vendedor es quien reconoce la necesidad, no el comprador. La necesidad se considera latente de nivel 2 ya sea porque el comprador ignora que existe el producto o servicio que el vendedor ofrece, o porque piensa que no existe una solución a su necesidad. La solución es no sabida porque

nuestra empresa no conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es no conocida porque la competencia o el mercado no conoce cuál es la solución.




	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		

Necesidad latente Nivel 2, solución sabida, solución no conocida: Son necesidades potenciales de productos o servicios en la mente del vendedor, no del comprador. El vendedor es quien reconoce la necesidad, no el comprador. La necesidad se considera latente de nivel 2 ya sea porque el comprador ignora que existe el producto o servicio que el vendedor ofrece, o porque piensa que no existe una solución a su necesidad. La solución es sabida porque nuestra empresa conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es no conocida porque la competencia o el mercado no conoce cuál es la solución.





	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		

Necesidad latente Nivel 2, solución no sabida, solución conocida: Son necesidades potenciales de productos o servicios en la mente del vendedor, no del comprador. El vendedor es quien reconoce la necesidad, no el comprador. La necesidad se considera latente de nivel 2 ya sea porque el comprador ignora que existe el producto o servicio que el vendedor ofrece, o porque piensa que no existe una solución a su necesidad. La solución es no sabida porque

nuestra empresa no conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es conocida porque la competencia o el mercado conoce cuál es la solución.

	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		

Necesidad latente Nivel 2, solución sabida, solución conocida: Son necesidades potenciales de productos o servicios en la mente del vendedor, no del comprador. El vendedor es quien reconoce la necesidad, no el comprador. La necesidad se considera latente de nivel 2 ya sea porque el comprador ignora que existe el producto o servicio que el vendedor ofrece, o porque piensa que no existe una solución a su necesidad. La solución es sabida porque nuestra empresa conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es conocida porque la competencia o el mercado conoce cuál es la solución.





	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		

Necesidad Activa

Necesidad activa solución no sabida, solución conocida:


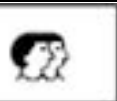
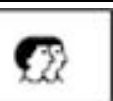


En este nivel, el comprador reconoce la necesidad pero no sabe cómo satisfacerla. El comprador está descontento con la situación actual. Si considera que existe solución, estará buscando activamente cómo encontrarla. Si, por el contrario, cree que no existe, entonces la

necesidad se volverá latente de nivel 2. La diferencia entre la necesidad latente de nivel 2 y activa es que el comprador tiene la esperanza de encontrar una solución. La solución es no sabida porque nuestra empresa no conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es conocida porque la competencia o el mercado conoce cuál es la solución.

	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		






Necesidad activa solución sabida, solución conocida:

En este nivel, el comprador reconoce la necesidad pero no sabe cómo satisfacerla. El comprador está descontento con la situación actual. Si considera que existe solución, estará buscando activamente cómo encontrarla. Si, por el contrario, cree que no existe, entonces la necesidad se volverá latente de nivel 2. La diferencia entre la necesidad latente de nivel 2 y activa es que el comprador tiene la esperanza de encontrar una solución. La solución es sabida porque nuestra empresa conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es conocida porque la competencia o el mercado conoce cuál es la solución.







	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		

Necesidad con visión de la solución

Necesidad con visión de la solución, solución no sabida, solución conocida: El comprador reconoce la necesidad, puede describir sus requerimientos, tiene una visión de la solución, y acepta su responsabilidad por elegir dicha solución. El comprador busca activamente la compra. La solución es no sabida porque nuestra empresa no conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es conocida porque la competencia o el mercado conoce cuál es la solución.



	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		

Necesidad con visión de la solución, solución sabida, solución conocida: El comprador reconoce la necesidad, puede describir sus requerimientos, tiene una visión de la solución, y acepta su responsabilidad por elegir dicha solución. El comprador busca activamente la compra. La solución es sabida porque nuestra empresa conoce cuál es la solución a dicha necesidad. La solución es conocida porque la competencia o el mercado conoce cuál es la solución.




	NECESIDAD	SOLUCIÓN
CLIENTE		
VENDEDOR		
COMPETENCIA		

Ejemplos:





La necesidad del banco se describe de la siguiente manera: El vendedor entra al banco, nota una larga cola de personas y piensa: “Hay algo ineficiente en este banco. Deben tener un problema con el que yo podría ayudarlos”. Esta es una necesidad latente. Como se ven en el cuadro de abajo: El vendedor ve el problema y la solución, pero el comprador no.

	Necesidad	Solución
Vendedor		
Comprador		

La necesidad del banco se describe de la siguiente manera: El vendedor llama al banco y consigue que el Vice Presidente de Marketing le diga “Nuestro banco ha estado perdiendo una gran cantidad de clientes porque tardan mucho tiempo en que les atiendan. Sé que tenemos un problema, pero no sé cómo resolverlo.” El comprador ha admitido su problema pero no sabe qué hacer. El vendedor ve el problema y la solución.

	Necesidad	Solución
Vendedor		
Comprador		

La necesidad del banco se describe de la siguiente manera: El vendedor llama al banco y consigue que el Vice Presidente de Marketing le diga “Mientras el cliente está siendo atendido, necesito alguna forma de que la persona que atiende pueda consultar el saldo del cliente de cualquier cuenta que tenga – independientemente de la agencia donde se haya hecho la transacción – en 30 segundos, para así poder atender a todos nuestros clientes y recuperar a los que hemos perdido.” Tanto el vendedor como el comprador ven la necesidad y tienen una visión de la solución. El siguiente paso para el vendedor es probar que su producto o servicio concuerda con la visión del comprador.

	NECESIDAD	SOLUCIÓN
Vendedor		
Comprador		

3.2 Tipos de búsquedas

3.2.1 Observación y análisis del cambio:

Una fuente inagotable de ideas y oportunidades para el desarrollo de innovaciones, es observar lo que cambia.

Deberemos mirar fuera de la empresa, observar lo que ya está cambiando y analizar cómo estos cambios afectan a nuestro sector y a nuestra oferta (cambios de valores, cambios demográficos, etc.)

3.2.2 Análisis de los componentes clave del modelo de negocio:

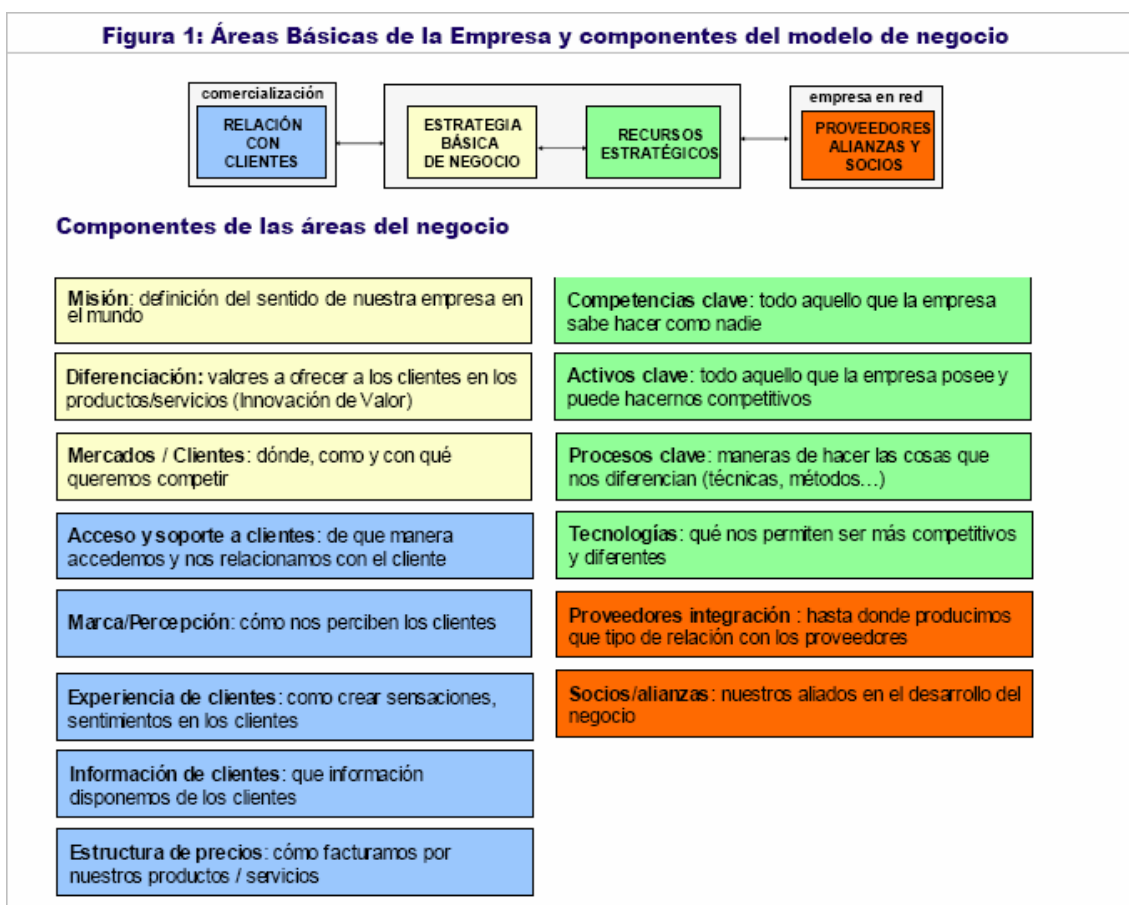
El objetivo de esta actividad es el análisis profundo de los componentes clave que conforman el modelo de negocio de la empresa y aprovechar oportunidades que nos diferencien de los competidores.

En la figura 1 se presentan las áreas básicas que constituyen el modelo de negocio y los componentes del modelo de negocio sobre los que centrar los trabajos de análisis y búsqueda de oportunidades.

Para cada uno de estos componentes, se realizará:

- 1) Análisis (reflexionar en la forma que nuestra empresa los despliega)

2) Oportunidades de innovación (cuestiones que nos ayuden a detectar posibles vías de innovación)



No deberemos conformarnos con encontrar diferencias en una o dos áreas de la empresa, sino en todos los componentes del modelo de negocio.

3.2.4 Análisis de procesos (Innovación en procesos)

Entendemos por innovación de procesos “el proyecto de cambio profundo de un proceso multifuncional con el objetivo de mejorar de forma significativa tanto los resultados intermedios como los ‘outputs’ finales en términos de variables como la calidad, el coste, la flexibilidad o el plazo de realización”.

Como ya lo hemos anticipado, la innovación presupone un cambio profundo del sistema. Para los procesos productivos se puede considerar que el sistema puede coincidir con el conocido modelo de las 5 M (Ver Figura). La innovación de proceso conllevará un cuestionamiento profundo de las diferentes M y de sus interrelaciones. Las M deben verse simplemente como los componentes principales del proceso productivo.

En el caso de procesos de servicios los componentes son necesariamente diferentes e incluirán al cliente, que suele estar presente en el proceso de prestación del servicio y al entorno en el cual se presta dicho servicio.

Otros procesos más complejos y menos estructurados, como los procesos de gestión (toma de decisión, comunicación, etc.) o los procesos de cambio, aprendizaje e incluso el mismo proceso de innovación, podrán tener distintos componentes. En cada contexto y en cada circunstancia valdrá la pena averiguar cuáles son dichos componentes principales del proceso en cuestión.



Fuente: Esade

3.2.5 Análisis de productos (Innovación en productos)

Nonaka y Kano aconsejan compaginar simultáneamente una organización centralizada de la función de I+D y la organización de grupos de desarrollo para cada nuevo producto. El objetivo es conseguir eficiencia a nivel corporativo y flexibilidad a nivel del proyecto de innovación.

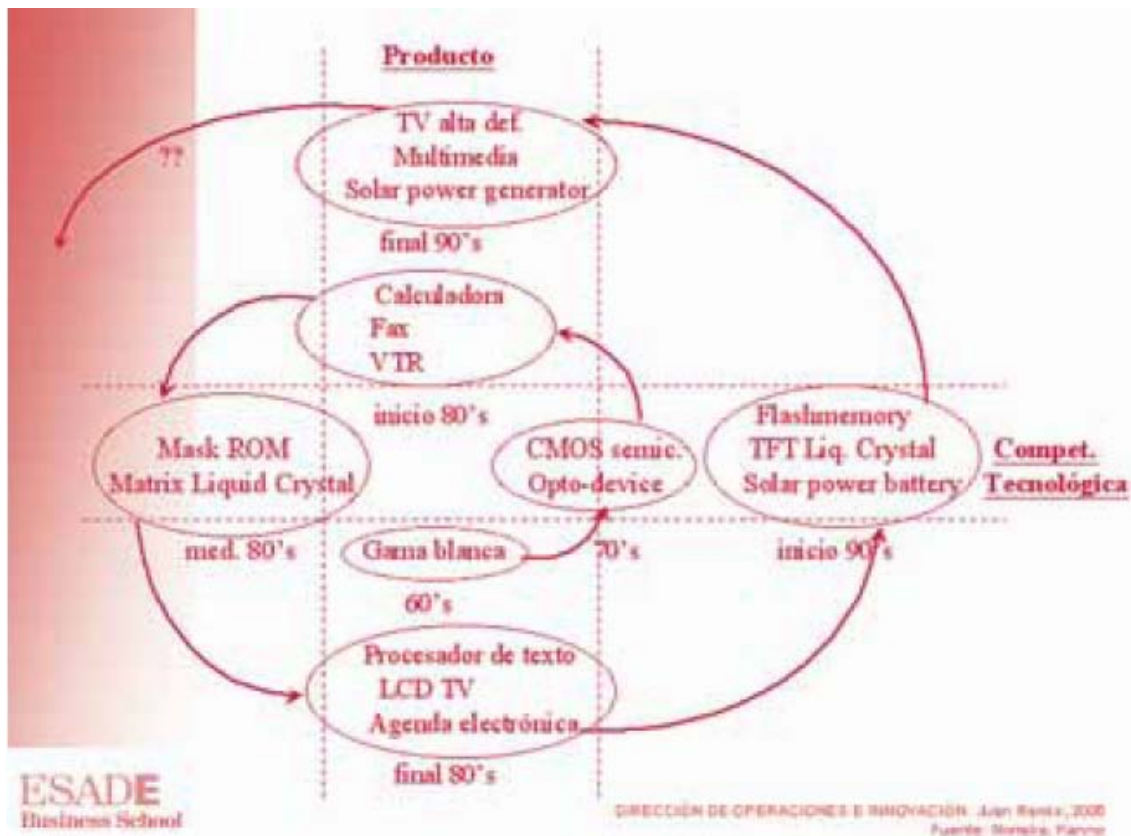
La innovación de producto no tiene porqué estar únicamente basada en el desarrollo de competencias tecnológicas genéricas. Si nos centramos en el producto, existen una serie de elementos que pueden ser objeto de mejora profunda como por ejemplo: complementos, estilo, características físicas, calidad, "packaging" o medidas. Si nos centramos en el cliente, se podría trabajar sobre el uso del producto, la percepción del producto, o incluso de la empresa, el segmento elegido, el nivel de precios, etc.

Desde un punto de vista dinámico, a través del ciclo de vida de los productos, la teoría económica (Utterback y Abernathy, 1975) nos indica que el mayor esfuerzo innovador se debe reservar para la etapa de inicial de introducción del producto. En cambio, la innovación en el proceso productivo tendría lugar durante la etapa de crecimiento y al inicio de la etapa de madurez. Estas pautas no tienen porqué darse exactamente de esa forma en todos los sectores.

3.2.6 Análisis de tecnología (Innovación Tecnológica)

Se puede entender la tecnología como “un conjunto de informaciones utilizadas por los humanos para transformar la materia y para organizar su participación en dicha transformación”. Es necesario “desmitificar la tecnología como algo extraordinario, ajeno al normal funcionamiento de la empresa” (Solé y Martínez, 2003).

Según Hamel y Prahalad (1994) las empresas deberían centrarse en sus competencias clave. Las competencias clave resultarían de la combinación de tecnologías y habilidades de producción de cada empresa. Desde este punto de vista, cada empresa debería definir cuáles son las tecnologías genéricas, y sus combinaciones, en las que dicha empresa puede construir un potencial industrial. A partir de esta primera elección estratégica, se trataría de generar aplicaciones de mercado relacionadas (ver Figura).



Fuente: Esade

3.2.7 Análisis de las gestiones con el cliente (Innovación en la gestión de las relaciones con el cliente)

La innovación en la gestión de las relaciones con los clientes puede considerarse como un caso particular de innovación de proceso. Todos los procesos directamente relacionados con el cliente (captación, gestión de oportunidades, ventas, servicio post-venta, tratamiento de reclamaciones, etc.) pueden ser objeto de una revisión profunda. Hoy en día se encuentran en el mercado múltiples productos CRM (Customer Relationship Management) que de alguna forma prometen una innovación global en la gestión de los procesos de relación con el cliente.

Ahora bien, las empresas deberían tener en cuenta que dicha innovación no se basa simplemente en la compra e instalación de un software. En realidad va mucho más allá precisamente porque una verdadera innovación de procesos conlleva un cambio en las formas de trabajar, un cambio de rutinas que debe estar también basado en un cambio cultural (en este caso una orientación total al cliente).

El concepto de producto/servicio ampliado ilustra de forma gráfica todos los elementos del producto o servicio sobre los que se debería construir la satisfacción de los clientes. Detrás de cada elemento existe algún proceso que debe ser gestionado de forma eficaz. Los elementos se hallan divididos entre aquellos “centrales” del producto o servicio en cuestión y aquellos otros “periféricos” aunque, no por ello, menos importantes. Un ejemplo servirá para ilustrar dicho concepto:

Analicemos la experiencia de compra de un coche. La parte “central” estaría constituida por el coche en sí. Esperamos que dicho coche cumpla con unas determinadas especificaciones de calidad y que tenga las prestaciones anunciadas. Para cumplir con dichos requisitos las empresas productoras de coches deben de gestionar de forma eficaz sus procesos de desarrollo y producción de coches. Ahora bien, si pensamos en la experiencia de compra, nos daremos cuenta que existen muchos otros aspectos que pueden resultar clave. Por ejemplo el trato recibido por el vendedor, la posibilidad de obtener una financiación de forma rápida, la facilidad de contratar un seguro, la forma y condiciones de entrega, las explicaciones recibidas durante la entrega o el servicio post-venta. Todos estos elementos constituyen la parte “periférica” del producto en este caso. Detrás de cada uno de dichos elementos debe existir un proceso, en ocasiones externalizado, que debería funcionar eficazmente.

Es interesante ver que las decisiones de compra penden muchas veces de los elementos “periféricos” y que la parte “central” puede muy bien considerarse, en ocasiones, como una simple “commodity”.

3.2.8 Análisis de los servicios (Innovación en servicios)

La innovación de servicios se halla muy próxima a la innovación de procesos por lo que su gestión tenderá a ser relativamente similar. Dicha afirmación debería tener mayor validez en lo que respecta a la parte periférica del servicio. En ese caso, y al igual que en la innovación de procesos, los avances en las tecnologías de información y comunicación son de una gran importancia ya que facilitan las alternativas posibles de innovación.

Por otra parte, en aquellos servicios en los que la parte central está constituida en gran parte por un producto, aquellos que son la resultante de dar servicio directo a un producto o aquellos que están basados en la utilización de instrumental avanzado, la innovación tecnológica puede ser un elemento esencial generar un gran impacto en la innovación de dicho tipo de servicios.

Desde otro punto de vista se podría incluso argumentar que el desarrollo del capital humano podría sustituir a los puros enfoques de I+D en el sector servicios⁸. La formación y las nuevas tecnologías de información y comunicación aparecerían como más determinantes para la innovación en servicios. En cualquier caso, ya hemos visto que distintos tipos de servicio podrían situarse, con mayor claridad, sobre uno u otro de los enfoques.

3.2.9 Análisis organizacional (Innovación organizacional)

Entendemos por organización un conjunto de elementos tales como el reparto del poder de toma de decisión, la arquitectura de canales de comunicación o el diseño de mecanismos de coordinación. A partir de dichos elementos podemos hablar de empresas más o menos centralizadas o jerárquicas; de organizaciones de tipo funcional, matriciales o planas; o de organizaciones donde la información puede fluir más o menos libremente.

Así pues, la innovación organizacional presupone un cambio profundo en los elementos básicos que caracterizan a la organización de una determinada empresa tanto a nivel formal como informal.

Existen ejemplos de grandes proyectos de operaciones tales como la implantación de programas de calidad total, JIT (Just in Time), ERP (SAP), etc. que nos sirven para ilustrar lo que puede representar la innovación organizacional. Dichos proyectos de operaciones suelen conllevar el cambio en la forma y rutinas de trabajo globales de una empresa; en el supuesto, claro está, de que dichos proyectos sean efectivamente implantados.

Es muy interesante analizar los principios organizacionales que subyacen a los mencionados proyectos de operaciones. En primer lugar observamos que tienden a favorecer la capacidad de coordinación con el fin de que las empresas puedan responder mejor y más rápido a las exigencias de los clientes. Asimismo, se observa que se otorga mayor capacidad de decisión a los operarios que se encuentran directamente en contacto con los procesos y los clientes. El control no viene determinado tanto por supervisores, sino por sistemas de indicadores. El flujo de información es facilitado gracias a la implantación de nuevas tecnologías. Dichos principios conforman empresas más flexibles y con mayor capacidad de respuesta y adaptación. La analogía con una “organización biológica” refleja bien las tendencias actuales.

La dirección por procesos recoge bien dicha tendencia. Hay que recordar que también las normas ISO 9000:2000 así como los modelos de excelencia tales como el EFQM hacen hincapié en la gestión por procesos.

3.2.10 Análisis del modelo de negocio (Innovación en el modelo de negocio)

Por innovación de modelo de negocio entendemos un nuevo enfoque en la manera de satisfacer las necesidades del cliente, nuevas o antiguas, que puede conllevar una nueva forma organizacional y que supone un nuevo modelo de competir en el mercado. La innovación de modelo de negocio puede originarse tanto por la transformación de una empresa existente como por la aparición de una nueva empresa.

Siempre según Rosenblum (2002), la clave de la innovación de modelo de negocio se basa en responder a las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿quién? y ¿cómo?; qué producto o servicio se ofrecerá, a quién se le ofrecerá (normalmente un segmento de mercado no servido adecuadamente) y cómo se organizarán las operaciones para conseguirlo. Además, conviene no olvidar las competencias clave de la empresa y analizar las formas de hacer competitivamente sostenible al nuevo modelo de negocio.

En España podríamos destacar el caso de Zara, que ha transformado de forma considerable la forma de competir en el mercado de la moda. En contra de la evolución del mercado, Zara apostó por integrarse verticalmente e invertir en incrementar la capacidad, sobre todo logística, con el fin de aumentar su capacidad de respuesta a las demandas del mercado. De esta forma, las tiendas propiedad de la cadena, pueden recibir nuevo género aproximadamente en el plazo de 15 días desde su diseño. Este modelo de negocio rompe por completo con los dos y únicos ciclos, temporadas de invierno y primavera/verano, tradicionales de la industria textil.

3.2.11 Visión ampliada y global de la innovación

Al mostrar esta tipología de la innovación no queremos, sin embargo, originar una visión de la innovación como si se tratara de una simple receta que puede administrarse en pequeños comprimidos (distintos tipos de innovación). Muchas veces los distintos tipos de innovación aparecen de forma conjunta. Así pues, consideramos que es importante desarrollar en nuestras empresas una visión global de la innovación. La tipología presentada ayuda a enriquecer dicha visión global y cualquier análisis estratégico sobre la innovación debería tener en cuenta, de forma conjunta, los distintos tipos de innovación.

3.3 Sesiones creativas

En sesiones de trabajo creativas, abiertas a los diferentes miembros de la organización que directa o indirectamente están relacionados con el tema en estudio, se analizará cada uno de las componentes clave del modelo de negocio, buscando en primer lugar, oportunidades, y en segundo lugar, proponiendo una agenda de acciones de innovación.

En estos encuentros, y a partir de un cuestionario incisivo y provocador, el dinamizador de las sesiones se encargará de fomentar la aportación de ideas y las visiones de los participantes.

3.4 Organizar sesiones de innovación

Una de las grandes dificultades que surgen a la hora de lanzar iniciativas de innovación, es cómo conseguir que trabajadores, proveedores, colaboradores externos e incluso clientes, aporten de forma efectiva las ideas innovadoras que sin duda tienen.

Normalmente, las empresas suelen organizar sesiones de trabajo en las que diferentes miembros de la organización se reúnen con el objetivo de generar ideas nuevas (nuevos productos, nuevas formas de acceder a clientes, mejoras operativas, etc.), pero frecuentemente, las ideas generadas son enfoques ya conocidos que no crean las diferencias competitivas buscadas.

Las causas por las que este tipo de sesiones no logran generar las ideas innovadoras que se buscan, suelen ser de dos tipos:

1) Organización y dinamización de la sesión: los participantes no las preparan previamente; la sesión la protagonizan unos pocos que imponen sus puntos de vista; otros no se sienten motivados a participar; no existe un dinamizador de la sesión, etc.

2) Asunciones y paradigmas de los participantes: a la hora de resolver un problema todos tenemos nuestras creencias y prejuicios que limitan nuestra capacidad de proponer enfoques diferentes. Cuántas veces hemos oído respuestas como: en nuestro sector todo está inventado; o si se pudiera hacer algo así, no crees que alguien ya lo hubiera hecho...

No existen fórmulas mágicas para generar innovaciones, pero lo que si existe son sistemáticas de trabajo que bien articuladas aumentarán las posibilidades de descubrir oportunidades, las cuales bien desplegadas nos permitirán lograr la diferencia competitiva anhelada.

Una de estas técnicas son las sesiones de generación de innovación que de forma periódica las empresas deberían organizar. Estas sesiones estarán divididas en las siguientes etapas:

1) Definición del objetivo de la sesión, para que el proceso tenga éxito deberá establecerse claramente cuáles son los fines que la empresa desea conseguir.

2) Sesión de reflexión de situación actual. Los participantes debatirán las problemáticas a las que la organización se enfrenta, las nuevas necesidades de la sociedad, los deseos de los clientes. Se generará una lista de temas a abordar.

3) Reflexión individual de resultados. A partir de la sesión anterior, antes de la siguiente sesión de trabajo, los participantes, analizarán individualmente los resultados obtenidos y reflexionarán sobre posibles formas de solucionarlos.

4) Sesión de generación de soluciones. El objetivo de esta fase es generar conjuntamente soluciones diferentes e innovadoras, por lo que será vital que los participantes sean capaces de abandonar prejuicios, paradigmas e ideas preconcebidas.

Una de las claves para el éxito de este tipo de sesiones, es la persona encargada de organizarlas y dinamizarlas, quien se encargará de fomentar la aportación de todos, “provocará” temas de debate, conducirá la generación de ideas, etc.

3.5 Cuestiones sobre creatividad

Aunque el proceso creativo pueda parecer una actividad mística y extraña, es un proceso deliberado, consciente y que se puede gestionar. Muchos investigadores definen el proceso en cuatro etapas:

- 1) Preparación: estudio de la materia/problema a resolver, informándonos y analizando el estado actual del problema (estado del arte), y a partir de su comprensión, definir nuestros objetivos de creatividad, es decir, nuestro desafío.
- 2) Incubación: la etapa “mística” en el que la mente consciente y la subconsciente meditan sobre el problema y se preparan para la generación de soluciones.
- 3) Iluminación: la etapa “eureka” donde, después de habernos liberado de nuestras pre-asunciones, generamos, con la ayuda de técnicas de creatividad, las ideas que dan respuesta a nuestra necesidad.
- 4) Verificación o revisión: con las ideas generadas, se realiza un primer análisis intuitivo de viabilidad, se clasifican por grados de innovación y se prioriza el orden en el que de forma detallada serán estudiadas y del que posteriormente se decidirá sobre su ejecución.

El proceso de creatividad, como se ha descrito, está compuesto por cuatro etapas, de las cuales la 1) Preparación y la 4) Revisión basan su ejecución en técnicas ya conocidas y utilizadas frecuentemente: sistemáticas de búsqueda y procesado de información, análisis de competidores, comparativa de productos, estudios de viabilidad, análisis riesgos-beneficios, etc. Son técnicas que podemos denominar “lógicas”.

En cambio, la etapa 2) Incubación y 3) Iluminación basan su ejecución en dejar de lado la lógica y utilizar técnicas que fomentan la creatividad. En general, las técnicas de creatividad, son poco conocidas y menos utilizadas. Son técnicas que nos hacen reflexionar sobre nuestra forma de pensar, nos ayudan a romper patrones mentales, a eliminar pre-juicios y a abrir la mente hacia nuevas formas de entender los problemas y plantear soluciones. Técnicas como por ejemplo: diagrama de flor, asociaciones, conexiones forzadas, analogías o la más conocida brainstorming, etc.

Ser creativos no es una actividad mística reservada a “personas creativas”, la creatividad es la ejecución consciente de las cuatro etapas descritas y el uso de técnicas de creatividad específicas.

Por tanto, a través de la ejecución de las etapas de creatividad podremos perfeccionar nuestra habilidad de generar ideas capaces de responder a los retos que constantemente se presentan en nuestras empresas y organizaciones.

Una vez finalizadas estas sesiones de búsqueda de oportunidades, dispondremos de un número suficiente de ideas y conceptos para iniciar la segunda etapa del plan de innovación, donde se definirán objetivos y se estructurarán en proyectos.

3.6 Búsqueda de oportunidades en clientes avanzados

Si nuestro objetivo es conseguir ideas realmente innovadoras, de las denominadas innovaciones de ruptura, aquellas que nos convierten en referente, deberemos utilizar métodos diferentes a los tradicionales. En vez de limitarnos a recoger información/ideas de una muestra más o menos representativa de clientes, las empresas deberían identificar aquellos clientes que realmente tienen ideas innovadoras que aportar.

Estos clientes son usuarios que de alguna manera ya han pensado en los avances que deberían realizarse en el producto/servicio en cuestión, dado que por alguna circunstancia particular ya necesitan la innovación (incluso, estos usuarios, pueden haber “desarrollado” alguna solución – de una manera más o menos ortodoxa – para cubrir su necesidad).

Este tipo de clientes son los denominados Usuarios Avanzados -Lead Users- (1) que pueden ser consumidores finales, organizaciones o empresas.

Los Usuarios Avanzados son clientes o potenciales clientes que pueden contribuir a la identificación de oportunidades futuras o conceptos emergentes.

Encontrar y comprender estos usuarios puede ser una rica y efectiva fuente de información para innovar. Por tanto, a través de la búsqueda de Usuarios Avanzados, el aprendizaje de sus ideas y su involucración en procesos de innovación, las compañías pueden conseguir desarrollar conceptos realmente nuevos y rompedores.

Empresas como Philips, 3M, Nestle (entre otras) ya han utilizado esta metodología para la búsqueda de productos, servicios y estrategias innovadoras, la cual se ha demostrado más efectiva que otros sistemas de generación de innovaciones a través de los clientes.

En el caso de 3M, las ventas anuales por conceptos generados mediante Proyectos con Usuarios Avanzados fueron ocho veces superiores a las ventas generadas por conceptos nuevos no generados a través de dicha metodología.

En la actualidad empresas de automoción (BMW a través de su Virtual Innovation Agency) o de desarrollo de juegos para ordenador (EA Sport, Sony) o de desarrollo de software en general (IBM), etc., también están avanzando en este concepto.

Estas empresas disponen de mecanismos propios para que sus clientes/usuarios avanzados puedan, por un lado, aportar ideas, necesidades y problemas, y por el otro, experimentar los nuevos conceptos de productos, servicios que la empresa está desarrollando.

3.7 Búsqueda de oportunidades en otros agentes

En el caso de la colaboración con las universidades nos encontramos en situaciones similares. También observamos que ciertas etapas iniciales de investigación básica y desarrollo de prototipos pueden ser realizadas por equipos de investigación. En dicho caso, la empresa se especializa también en las etapas finales de comercialización y difusión de la innovación.

Finalmente la innovación puede ser originada por proveedores. En este caso normalmente lo que vemos es que el proveedor desarrollará algún tipo de procedimiento que mejora el proceso productivo de la empresa cliente o algún componente que permite mejorar el producto final. En cualquier caso, el incentivo para generar dicha innovación y ofrecerla a la empresa cliente suele ser el asegurar el flujo de compras que dicho proveedor puede aspirar a asegurar de sus clientes en un futuro.

La existencia de todos estos agentes nos muestra claramente que la innovación no tiene porqué ser un fenómeno exclusivamente localizado en una única empresa. Es más, algunos investigadores de las dinámicas de la innovación consideran que sería recomendable gestionar la innovación como una serie de relaciones entre personas de distintas organizaciones que presentan afinidades e intereses similares. Se trataría de “Comunidades Prácticas”¹³ formadas a través de congresos, conferencias, relaciones comerciales, etc. En dichas comunidades las relaciones informales son más importantes y son los distintos componentes los que establecen la profundidad y la diversidad de los intercambios. El fomentar la participación de los empleados de las empresas en dichas comunidades prácticas sería un requisito fundamental si queremos fomentar la innovación en nuestras empresas sobre todo en lo referente a innovaciones tecnológicas, de producto y de servicio.

3.8 Búsqueda de oportunidades creando cultura innovación

ADQUIRIR HABILIDADES Y ACTITUDES ABIERTAS HACIA UN NUEVO ENFOQUE DE EMPRESA

Las organizaciones deberán promover la generación de esas actitudes que favorecen la innovación y el dinamismo en el planteamiento y desarrollo de nuevas soluciones. Y los trabajadores y directivos, también deberán ser proactivos en la adquisición de esas actitudes que son necesarias para el progreso personal y de las empresas.

Y estas actitudes las podremos conseguir a través de una capacitación y puesta en práctica de las siguientes habilidades:

Trabajo en equipo entre los miembros de los diferentes departamentos de las empresas. Trabajo en equipo, que aunque parezca obvio, muchas empresas no despliegan en toda su amplitud, y las que si lo hacen, está muy centrado en departamentos o áreas funcionales.

Colaboración entre personas, especialmente en los momentos en los que se plantea la necesidad de ejecutar los proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios, en la que los diferentes departamentos han de entender no sólo sus puntos de vista, si no los de las otras áreas, y en definitiva, los de la empresa en su conjunto.

Espíritu emprendedor de los miembros de la empresa. Todos los miembros de la empresa deberán ser intraemprendedores, imaginando, reflexionando, proponiendo y ejecutando nuevas ideas para la empresa, la cual fomentará y recompensará por sus aportaciones.

La creatividad, los miembros de las empresas deberán ser creativos en sus propuestas, eliminando las barreras que hacen que nos limitemos a pensar y actuar como siempre lo hemos hecho, lo cual nos lleva a plantear las mismas soluciones de siempre.

Actitud emprendedora

En general, podemos decir que ser emprendedor es una actitud. Emprendedoras son aquellas personas que no se conforman con el status quo y están dispuestas a desafiarlo arriesgando parte de su comodidad (personal, profesional, etc.), con el fin de lograr cambios que mejoren lo ya establecido.

No son actitudes emprendedoras aquellas que aceptan como inmutable lo establecido por otros. O aquellas que aceptan trabajos poco retadores, poco creativos y repetitivos, a cambio de trabajos que aseguren una vida tranquila y sin sobresaltos. En resumen, actitudes de comodidad y conformismo.

Que haya emprendedores depende de dos factores, uno, la existencia de personas con una cultura abierta al desafío y al riesgo (pero no imprudentes), y dos, la existencia de estructuras sociales, formativas y empresariales que favorezcan su aparición y desarrollo.

Las sociedades que progresan son las que se dotan de mecanismos que fomentan ambos factores.

4. Sistematizar la innovación

La mayor parte de las innovaciones que conocemos, son el resultado de un trabajo sistemático de búsqueda de ideas-oportunidades y su transformación en realidades, parafraseando a Peter Drucker:

Hay innovaciones que surgen de un instante de genialidad, pero la mayoría de éstas, especialmente las de más éxito, son el resultado de la búsqueda consciente y deliberada de oportunidades.

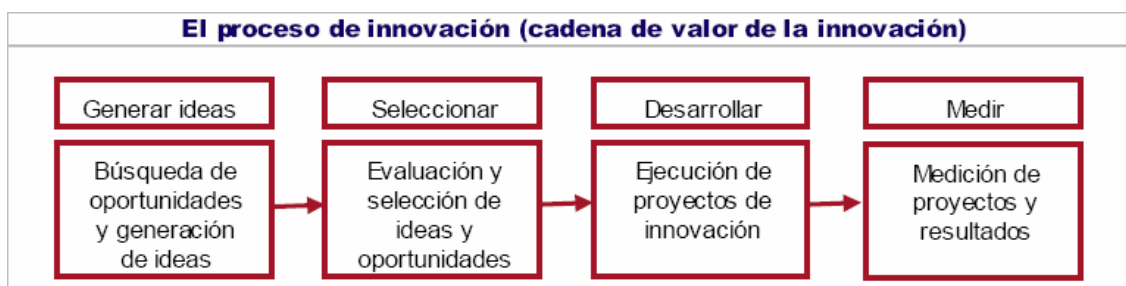
Por tanto, en un entorno como el actual, en el que la innovación es un factor clave de supervivencia, el reto de toda empresa es innovar de forma sistemática, haciendo que ésta sea una actividad más, en definitiva gestionando la innovación a través de un proceso específico, el denominado proceso de innovación

La capacidad innovadora de la empresa dependerá de la forma en que organicemos y gestionemos el proceso de innovación, el cual está constituido por cuatro etapas principales:

1. Generar ideas, deberemos convertirnos en una organización observadora, capaz de mirar a su alrededor, detectar los cambios que se están produciendo y descubrir la manera aprovecharlos.

2. Seleccionar, deberemos disponer de sistemas para evaluar la viabilidad de las ideas que generemos, para así seleccionar y ejecutar aquellas con mayores posibilidades de éxito.
3. Desarrollar, deberemos disponer de personas capaces de ejecutar los proyectos de innovación de forma efectiva, utilizando metodologías de gestión adecuadas.
4. Medir, si no nos medimos no sabremos si lo estamos haciendo bien, por tanto, deberemos medir tanto el éxito, como el fracaso de los productos/servicios generados, como los mecanismos utilizados para generarlos.

La innovación sistemática será el resultado de una correcta gestión de este proceso y de una adecuada utilización de metodologías y técnicas.



4.1 El proceso DNPS

El ciclo de vida de los productos y servicios es cada vez es más corto, y las empresas que deseen competir con las máximas garantías deberán disponer de mecanismos rápidos y efectivos de detección, desarrollo y lanzamiento de nuevas soluciones. En definitiva, deberán diseñar e implantar sistemáticas propias de Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios (DNPS).

El proceso de DNPS está constituido por las siguientes etapas:

Análisis de entorno y comprensión de los clientes: el primer paso que la empresa deberá realizar, es comprender las soluciones nuevas que la sociedad demanda. Para ello se analizarán los cambios en valores y percepciones que la sociedad experimenta y cómo los clientes desean que esas necesidades sean satisfechas.

Por ejemplo, en las áreas metropolitanas el tiempo cada vez se valora más, la sociedad demanda productos y servicios (soluciones) que les permitan ganar tiempo: ¿Qué necesidades han de cubrir nuestros productos y cómo han de ser estos productos?

Sesiones de generación de soluciones: con las reflexiones realizadas, se organizarán sesiones de trabajo en las que se propondrán soluciones (productos/ servicios) que satisfagan las necesidades detectadas.

Evaluación y selección de proyectos de DNPS: de cada una de las soluciones propuestas, la empresa realizará un estudio de viabilidad y decidirá en que proyectos invertir.

Desarrollo de proyecto: ejecución de los proyectos utilizando técnicas de gestión de proyectos adecuadas.

En esta fase, deberemos controlar si los resultados son los esperados, sino deberemos reconsiderar e incluso parar el proyecto.

Industrialización y comercialización: en esta etapa se realizará la producción del producto/servicio en las cantidades previstas y se lanzarán las actividades de comunicación y comercialización planificadas.



El reto está en conseguir que este proceso cada vez se ejecute con mayor efectividad y rapidez, logrando en cada iteración reducir el tiempo desde que se tiene la idea, hasta que es lanzada al mercado.

5. Creación de valor

Consiste en el establecimiento de objetivos de innovación y la creación de valor a partir de las ideas surgidas.

Fijación de objetivos:

La fijación de los objetivos, será consecuencia del análisis, selección y agrupación que hagamos de las ideas y oportunidades recogidas. Como nuestro fin es la innovación, un criterio clave y prioritario a utilizar en la fijación de objetivos será plantear soluciones que permitan diferenciarnos de nuestros competidores y ser únicos.

Creación de valor:

Para ello, en primer lugar, deberemos ser atrevidos, apostando por soluciones enfocadas a ofrecer aquello que más valoran los clientes, rompiendo con las asunciones de nuestro sector y con los parámetros fijados por los competidores (Innovación de Valor), y en segundo lugar, prudentes, estudiando la verosimilitud de nuestras apreciaciones y la viabilidad de los retos planteados.

Finalmente se realiza una Identificación de los proyectos de innovación:

Se seleccionan las ideas y propuestas que más se ajusten a los objetivos de la innovación y a los criterios de creación de valor y que intuitivamente van a ser más viables. Se confeccionará un prototipo con cada una de las ideas finalistas.

6. Selección de proyectos

La etapa que sigue a la generación de ideas, es la selección de los proyectos que conformarán la próxima ola de innovación a ofrecer a los clientes. Esta etapa es clave en el éxito de la innovación, porque elegir el proyecto equivocado no solo significa una pérdida de tiempo y de recursos, también una pérdida oportuna de posicionarnos mejor frente a nuestros clientes, en definitiva, pérdida de competitividad.

Por tanto para el éxito de nuestro proceso de innovación, la empresa deberá seleccionar adecuadamente los proyectos de innovación a ejecutar, para ello deberá de realizar dos tipos de análisis:

Análisis cualitativo: no es infrecuente encontrarse empresas que después de invertir mucho tiempo y recursos en un proyecto lo paran porque se dan cuenta que no encaja con la política de la empresa.

Por tanto, el primer paso en la selección de proyectos es analizar cualitativamente los proyectos de innovación y preguntarnos si encajan:

- 1) En la misión de la empresa
- 2) En la estrategia de la empresa
- 3) En el perfil de valores que la empresa quiere ofrecer, etc.
- 4) ¿Aporta valor a los clientes/mercados que hemos definido como objetivo?
- 5) ¿Se adapta al perfil de la oferta de la empresa (p.e. líder en producto, líder en servicio al cliente, etc.)?
- 6) Etc.

Análisis cuantitativo: En esta reflexión las empresas han de estudiar detalladamente (a la vez que estimativamente), los beneficios que la innovación puede reportar a la empresa. Para ello, deberá elaborar una cuenta de resultados estimativa que refleje el aumento de ingresos que la innovación puede reportar.

Esta cuenta de resultados, si se realiza para todos los proyectos de innovación planteados, nos permitirá identificar cuales reportarán mayores beneficios. Y si junto con este análisis, también

analizamos los recursos necesarios para ejecutarlo, y comparamos; y analizamos los riesgos, y comparamos; y analizamos los costos, y comparamos, conseguiremos identificar el proyecto que más se adecua a las necesidades y capacidades de la empresa y por tanto, aumentaremos sus posibilidades de éxito.

La dificultad de estos análisis está en la identificación de informaciones y datos de algo que es nuevo y que no existe, pero es mejor decidir sobre la estimación de algo (con todas sus imperfecciones) que dejar que las decisiones se basen únicamente en la intuición.

También es recomendable para este análisis realizar las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué beneficios potenciales – cuantificables económicamente o de otra forma - aportará a la empresa el desarrollo de este proyecto?
- 2) ¿Qué potenciales beneficios aportará a las diferentes áreas de la empresa (mayor eficiencia operativa, mejor imagen de marca, etc. (también cuantificables)?

Es importante tener en cuenta los recursos, en los que deberá analizarse la disponibilidad de personas, con conocimientos y tiempo para desarrollarlo/s, y económicas para financiarlo/s, junto con la posibilidad de subcontratación de proveedores externos, etc.

Utilizando símiles bursátiles, donde se habla de Gestionar la Cartera de Inversión y Riesgos de la Cartera de Inversión, la innovación también es Gestionar una Cartera de Proyectos de Innovación, y el realizar estas reflexiones nos permitirá minimizar los Riesgos de nuestra Cartera de Innovación, que en definitiva es minimizar los riesgos de inversión de la empresa/organización.

Pero de cualquier forma si después de realizar estos análisis, identificamos que nuestra idea/proyecto es realmente, realmente innovadora y con gran potencial de generar valor, pero por otro lado vemos que no encaja al cien por cien con nuestras capacidades, no deberíamos descartarla, y sí estudiar, sin perjudicar la estrategia y capacidades de nuestra empresa actual, vías alternativas que nos permitan aprovechar la oportunidad identificada.

7. Definición y ejecución de los proyectos de innovación

1) Definición detallada de proyectos de innovación

Para cada proyecto se definirán: los objetivos concretos; las actividades parciales a realizar; la planificación de estas actividades (fijando fechas de inicio y fin); los responsables de ejecución de cada actividad, los costes ejecución (materiales y humanos).

Con los proyectos definidos, dispondremos de una clara visión del esfuerzo de ejecución que cada uno de ellos significa y los riesgos que éstos comportan para la empresa.

2) Priorización de proyectos de innovación

Dado que los recursos de la empresa son limitados (materiales y humanos), deberemos evaluar los recursos que los proyectos demandan y equilibrarlos con los disponibles en la empresa.

Deberá realizarse una priorización de proyectos, decalando en el tiempo su ejecución. Para ello, utilizaremos criterios como: el impacto en la cuenta de resultados, la dificultad de ejecución, costes de ejecución, etc. Y como probablemente, los objetivos estarán relacionados (la consecución de unos dependerá de la finalización de los otros), será también importante considerar en la priorización, el camino crítico de ejecución.

Documento formal de ejecución de los proyectos de innovación:

Todos estos trabajos se reflejarán en unos documentos formales que servirán de guía a las personas encargadas de su ejecución (responsables y miembros de proyectos) y de herramienta de seguimiento y control para la dirección:

- Mapa estratégico: se reflejarán los objetivos a conseguir y la relación entre ellos.
- Mapa de transformación: reflejarán los proyectos a ejecutar decalados en el tiempo.
- Fichas de proyecto: se describen los proyectos a ejecutar (actividades, fechas, responsables, etc.)

8. Medición de la innovación

Si no nos medimos no sabremos si lo estamos haciendo bien.

Un elemento clave en todo proceso de innovación, es disponer de un sistema de medición que permita a la dirección y a los miembros/responsables de los equipos de innovación:

- Vigilar la consecución de resultados. A partir de los objetivos definidos, comprobar si el resultado de cada fase cumple con las expectativas marcadas.
- Actuar en el lugar adecuado. Al tener mecanismos de control en cada etapa del proceso, detectar el lugar exacto donde no se está actuando correctamente.
- Reaccionar proactivamente. Estableciendo acciones que corrijan las desviaciones y resultados no deseados en el proceso de innovación.
- Mejorar la capacidad de innovación. Al detectar constantemente puntos de mejora, la organización perfeccionará de forma continuada su habilidad para dirigir y gestionar el proceso de innovación.

Este sistema de medición de la innovación, lo denominaremos Cuadro de Mando de la Innovación.

Por cuadro de mando entendemos el sistema de indicadores que nos permitirá realizar un seguimiento integral del proceso de innovación (este cuadro de mando podrá estar incluido dentro del cuadro de mando integral de la empresa (será una parte de éste), desde las etapas de lanzamiento de ideas, hasta las de evaluación de los resultados (una vez productos/servicios están en el mercado).

El cuadro de mando de la innovación controlará cada una de las etapas del proceso de innovación:

- 1) Generación, en esta etapa el objetivo será evaluar si somos buenos generando ideas innovadoras, por ejemplo, de las ideas generadas, controlaremos % que son nuevos conceptos, o % que son simples mejoras, etc.
- 2) Exploración de ideas, los indicadores de esta etapa deberán controlar la capacidad que la organización tiene para realizar con éxito, y en tiempo razonable, la exploración de las ideas generadas, por ejemplo, tiempo de duración de los estudios, etc.
- 3) Desarrollo de proyectos: En esta fase los indicadores nos permitirán medir nuestra habilidad de desarrollar proyectos, por ejemplo un indicador sería, tiempo de desarrollo real vs. tiempo planificado, etc.

Y una vez las innovaciones estén en mercado:

- 4) Seguimiento de resultados en mercado, una vez los productos/servicios están en el mercado deberemos conocer su éxito/fracaso, definiendo indicadores que controlen el impacto de sus ventas en la cuenta de resultados, etc.

El seguimiento de cada uno de estos indicadores, nos permitirá detectar las etapas del proceso donde debemos incidir para conseguir que en cada iteración sea más rápido, ágil y efectivo.

La implantación y uso efectivo de sistemas de medición de la innovación, se ha demostrado como uno de los mejores mecanismos para generar, en el menor tiempo posible, innovaciones de éxito.

9. Barreras a la innovación

Por tanto, para innovar de forma continuada es necesario – imprescindible - disponer de un proceso sistematizado de innovación. ¡Pero no es suficiente!, porque aunque se disponga de una buena metodología de innovación, siempre hay circunstancias que dificultan su ejecución y reducen la capacidad de innovar de la empresa, son las que denominamos barreras a la innovación.

- 1) La necesidad de innovación no está en la organización, con argumentaciones como: innovar es sólo moda; nuestros productos/servicios/procesos siempre están entre los mejores;

nuestros clientes están contentos y nos son fieles; en nuestro mercado no hay peligro de nuevos competidores...

2) Falta de predisposición al cambio. Las organizaciones tienden al status quo, con actitudes como: pero si siempre lo hemos hecho así, por que cambiar ahora; a nuestros clientes les gusta lo de siempre; cambiar la forma de trabajar generará problemas...

3) La imagen del estado futuro de la empresa no está claro, y entonces se oyen comentarios como: si la dirección no sabe donde quiere ir, como vamos a proponer cosas; si no me aclaran el objetivo no propongo nada, para que luego vaya a la papelera...

La organización que supere las tres barreras que hemos enunciado, se situará en una posición en la que, incluso sin tener una metodología de innovación plenamente implantada, será capaz de generar ideas y propuestas que con el tiempo podrán convertirse en innovaciones.

La organización que supere las tres barreras que hemos enunciado, se situará en una posición en la que, incluso sin tener una metodología de innovación plenamente implantada, será capaz de generar ideas y propuestas que con el tiempo podrán convertirse en innovaciones.

Paralelamente a la implantación de cualquier metodología sistemática de innovación, la empresa deberá preocuparse de transmitir a los miembros de la organización:

La importancia y necesidad de la innovación, porque los ciclos de vida de los productos/servicios se acortan, porque los clientes se sofistican, porque los competidores pueden venir de cualquier lugar, etc.

Los costes de no cambiar, que suelen ser mayores a los de cambiar. Cambiar no significa caos, y sí mejora y progreso, ...

Los objetivos de la empresa para los próximos años, para ello, la empresa deberá realizar una reflexión previa que establezca la estrategia más conveniente a sus circunstancias (elaborar su plan estratégico).

... pero parte de estas tres acciones, cada empresa deberán identificar sus propias barreras (de personal, de recursos, etc.) y contrarrestarlas con medidas adecuadas.

En primer lugar, identificar cuáles son los focos/áreas/justificaciones que puntualmente y/o repetidamente presentan mayores reticencias a la innovación.

Otras barreras identificables a la innovación:

1. La dirección no ha creado un marco general estratégico en el que se puedan posicionar los distintos proyectos de innovación.

2. Los proyectos de innovación no tienen en cuenta el contexto específico de la empresa.

3. Las competencias de los equipos encargados de la innovación no son adecuadas.
4. No existe un equilibrio entre competencias tecnológicas y humanas necesario para generar y desarrollar la innovación.
5. Puede existir un corte temporal demasiado pronunciado entre la definición estratégica de las necesidades de innovación y la implementación de las mismas.
6. La cultura de la empresa puede no estar alineada con las rutinas y competencias necesarias para generar e implantar la innovación.
7. La definición de los puestos de trabajo y los incentivos quizás no ayuden a crear las condiciones necesarias para la innovación.
8. Los líderes de la empresa no tienen una visión definida, no establecen objetivos claros ni consiguen movilizar a las personas.
9. Se promueve la innovación pero no se aseguran los recursos necesarios: tiempo, competencias y presupuesto.
10. En el proceso de aprendizaje necesario para la innovación no se aceptan los errores.
11. La innovación puede tener orígenes y naturalezas diversas que no se reflejan en una organización diferencial de los diferentes proyectos.
12. La innovación se gestiona sin tener en cuenta el contexto externo de la empresa y se ignoran cliente y mercados.

Trampas:

Según Levinthal y March (1993) las empresas deberían tener en cuenta la posibilidad de ser víctimas de dos tipos de trampas. En primer lugar la trampa de la explotación es típica de empresas que han tenido un éxito continuado en el mercado. Frente a dicha situación las empresas tienen el riesgo de entrar en procesos de inercia que suelen provocar una falta de reacción frente a señales de cambio del entorno.

Otra trampa en la que pueden caer las empresas es la de la exploración. En dicha situación la empresa puede entrar en una dinámica donde los proyectos de innovación se suceden sin que realmente se acaben aplicando, sin que se generen rutinas de explotación asociadas y sin que la empresa obtenga beneficios a partir de dichas innovaciones.

Un ejemplo claro de la trampa de la exploración se puede ilustrar a través de una serie de innovaciones organizacionales que han sido “vendidas” a las empresas durante los últimos 20 años.

En los años 1980 se empezó con una ola de programas de calidad total que aparecieron al intentar imitar las prácticas de las empresas japonesas que en aquellos años ganaban cuota de mercado en Europa y en los Estados Unidos. Después se fue hacia la reingeniería o innovación de procesos, argumentando que los programas de calidad no proporcionaban mejoras suficientemente profundas. También en los años 1990 se ha vivido la gran ola de implantación de los sistemas ERP (“Enterprise Resource Planning”) tendentes a una mejor integración de las distintas áreas funcionales de las empresas. Hoy en día se habla de la necesidad de desarrollar cuadros de mando integrales asociados a facilitar la implantación de la estrategia empresarial.

Muchas empresas han pasado por algunas de estas experiencias sin verdaderamente comprender sus implicaciones ni conseguir un claro valor añadido. La trampa de la exploración, en este caso, consistiría en la implantación secuencial de algunas de estas iniciativas sin realmente llegar al fondo de la cuestión, sin realmente adaptarlas a la realidad organizacional y sin el estableciendo rutinas para el seguimiento de los esfuerzos. La trampa de la exploración aparece cuando cada nueva innovación resulta un simple “maquillaje” que no aporta valor, que acaba diluyéndose y que termina provocando en los empleados un alto grado de desconfianza en los proyectos y propuestas de innovación adicionales que puedan ser promovidas en dicho tipo de empresa.

9.1 Gestión del cambio

Los cambios, desde los más simples, como el cambio de la mesa de trabajo, de ubicación en la oficina, o más complejos como la implantación de una nueva metodología, la llegada de un nuevo jefe, etc., frecuentemente no son entendidos por las organizaciones como algo necesario, y son asumidos con reticencias.

La innovación, es no conformarse con el estatus quo, es buscar formas nuevas y diferentes de ofrecer valores a los clientes, ya sea a través de productos o servicios nuevos, o haciendo llegar dichos productos/servicios de formas más rápidas o por canales diferentes, etc.

La empresa que establezca como uno de sus retos la innovación, deberá prepararse para gestionar el cambio de mentalidades y actitudes:

De los miembros de la empresa, que serán los que deberán comprender su necesidad, creer en ella e implementarla, convirtiéndose en agentes del cambio.

De los proveedores, que nos deberán ayudar a diseñar, implementar y hacer llegar las innovaciones a los clientes.

Y de los clientes (especialmente los más conservadores) para que entiendan las ventajas de las innovaciones, e incluso participen en su formulación...

En definitiva, para triunfar en el empeño de la innovación, las empresas deberán aprender a identificar y gestionar las dificultades que la innovación genera en las organizaciones.

Cambiar/innovar, no es otra cosa que pasar de un estado presente (menos competitivo) a un estado futuro (más competitivo), y entre medio de estos dos estados hay una transición, que bien gestionada permitirá que la innovación sea un éxito.

En cada organización, los aspectos a considerar para pasar del estado presente al estado futuro dependerán de sus particularidades organizativas y de su entorno, pero en todos los procesos de cambio organizativo hacia la innovación, existen tres elementos comunes, que bien identificados y gestionados nos permitirán controlar un alto porcentaje de proceso de innovación:

La comunicación

Preocupándonos de informar claramente a toda la organización sobre el porqué de la necesidad del cambio – de la innovación-, y los objetivos a conseguir.

Las personas

Buscar, dentro de la organización, aliados al cambio –a la innovación-, que nos ayuden a ejecutarlo. Los agentes del cambio.

Detectar aquellas personas que más pueden frenarlo –la innovación-, identificando el porqué de sus posibles resistencias y crear puentes para incorporarlos al proceso.

Los proyectos

Especialmente al principio, lanzar proyectos que nos permitan conseguir pequeños-rápidos éxitos que neutralicen a los detractores, ya que en entornos reacios al cambio –a la innovación- los errores son rápidamente utilizados como argumentos para frenar cualquier iniciativa.

10. Impulsores de la innovación

Se trata de desplegar acciones concretas de neutralización de barreras a la innovación, para ello utilizaremos los Impulsores de la Innovación que todo equipo de dirección tiene a su alcance para consolidar la cultura de la innovación sistemática en su organización.

Independientemente de las causas particulares que impiden la innovación en una organización, y que deberán ser identificadas específicamente, de forma genérica, existen impulsores de la innovación universales, los cuales bien aplicados y potenciados, aumentan significativamente las posibilidades de éxito de la innovación en la empresa.

Algunos de estos impulsores:

El trabajo en equipo en proyectos de innovación, desde la generación de ideas hasta la ejecución de proyectos. Porque la innovación no puede ser cosa de unos pocos trabajando aisladamente. En el proceso de innovación ha de participar toda la organización, desde el primero al último en la cadena jerárquica, eso sí, cada uno en su justa medida, pero pensemos que todos, independientemente de la relevancia en la organización, somos clientes, todos de forma más directa o indirecta oímos a los clientes, por tanto, todos podemos tener opinión a la hora de proponer ideas sobre innovación de productos/servicios/procesos y participar en su

ejecución. Porque participando en la ejecución, con retos comunes, se crea cultura de innovación.

Las redes de conocimiento, porque en la actualidad cada vez son más los conocimientos que una organización necesita para ser competitiva, y como tener todos los conocimientos reunidos en una única organización, cada vez es más imposible, hemos de trabajar en redes de conocimiento y experiencia, accediendo en cada momento al elemento de la red que necesitamos para innovar. Hemos de identificar cuáles son nuestras redes de conocimiento, cultivarlas y hacerlas crecer constantemente.

... pero hay otros impulsores de innovación, como la comunicación, los proyectos, el liderazgo, el clima...

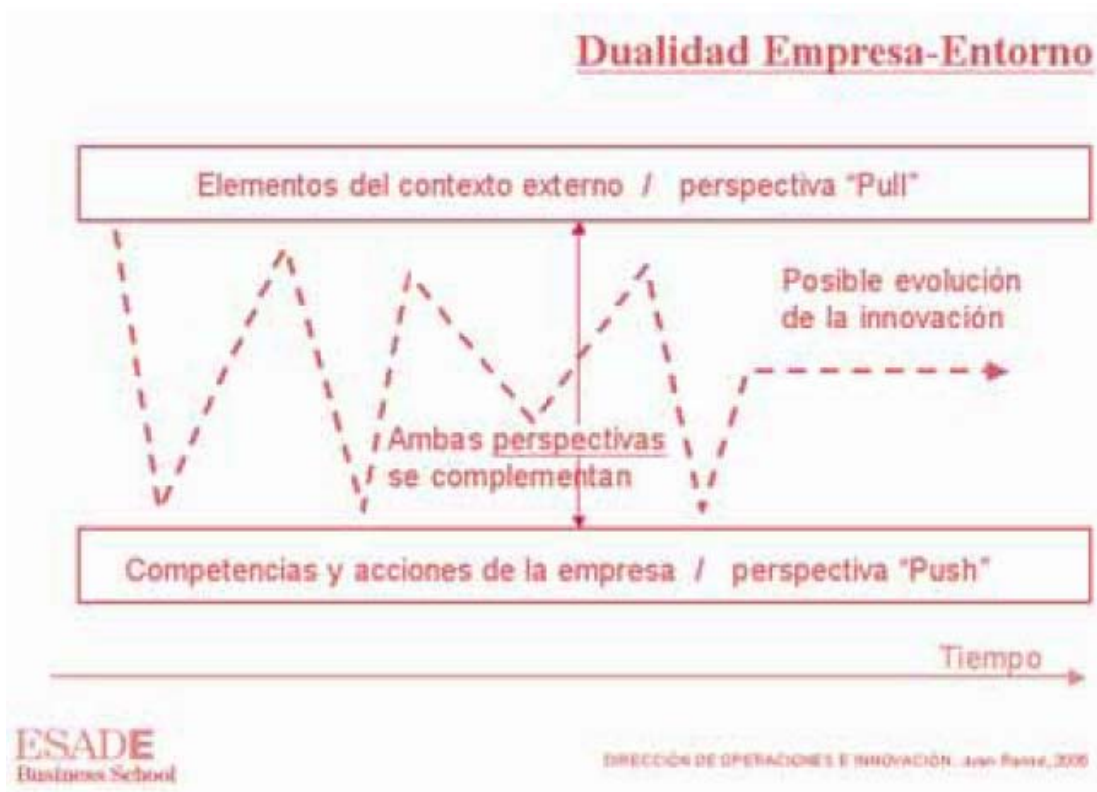
10.1 El contexto externo de la empresa y la innovación

Algunos especialistas en las dinámicas de la innovación ponen un énfasis especial en la influencia del contexto externo en la innovación.

Concretamente indican que la innovación en las empresas viene principalmente determinada por el entorno. Para otros especialistas el origen de la innovación debe buscarse en el interior de las empresas. Esta polémica aparece a través de la habitual oposición de los conceptos ingleses “Pull” y “Push”. Según el primero de estos conceptos, “Pull”, la innovación debería ser “arrastrada” por las señales del mercado. En cambio el con concepto “Push” indicaría que la innovación debería ser “empujada” desde la empresa.

Esta oposición parece estar basada en una concepción eminentemente estática de la innovación y, efectivamente, desde dicho punto de vista, en un momento determinado del tiempo la innovación podría tener orígenes diferentes. Ahora bien, desde un punto de vista dinámico creemos que es conveniente tomar en cuenta ambas perspectivas. Independientemente del punto de partida, será necesario conocer el entorno donde dicha innovación puede potencialmente aportar valor y, además, se deberán desarrollar competencias internas que lleven a buen puerto dicha innovación.

Así pues, independientemente de cuál sea el origen, si nos centramos en la gestión del proyecto de innovación a lo largo del tiempo, las empresas deberán tener en cuenta tanto las variables del entorno externo como las condiciones internas de la empresa. La figura siguiente nos muestra de forma gráfica dicha dualidad.



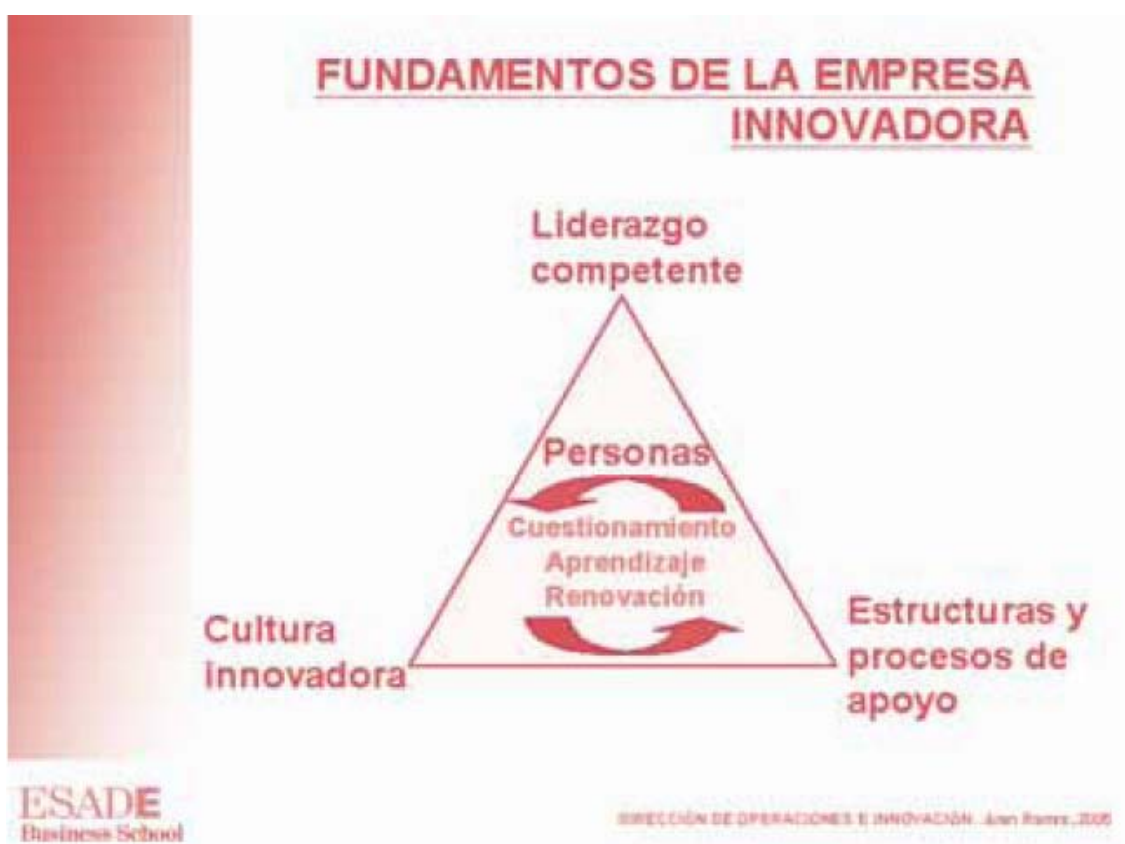
Fuente: Esade

11.2 El contexto interno de la empresa y la innovación

Se desarrollarán a partir de ahora algunas ideas relativas a las condiciones organizacionales necesarias para el desarrollo de la innovación.

En primer lugar es importante establecer un claro marco de referencia global en el que se vean dichas condiciones organizacionales. En este manual trataremos los siguientes aspectos: el liderazgo, la cultura, los procesos y estructuras organizacionales y las personas y el aprendizaje.

La figura siguiente muestra gráficamente y de forma global todos los aspectos mencionados:



Fuente: Esade

A) El liderazgo

Según algunos autores el liderazgo se demuestra, sobre todo, a través de una continuidad (coherencia+resultados) que es comprendida y compartida por las distintas personas que componen dichas empresas. Vemos que dicha continuidad conlleva una mayor credibilidad frente a los miembros de la organización.

Otra característica importante del liderazgo es conseguir la movilización de los componentes de la organización en momentos determinados. El líder carismático es una persona que está habitualmente viviendo experiencias con la gente de su organización, que experimenta con ellos en primera línea. Algunos expertos nos hablan hoy en día del líder resonante que es, además, capaz de generar una relación emocional con sus empleados que va mucho más allá de las relaciones simplemente contractuales típicas de muchas empresas. El líder resonante utiliza también con habilidad la simbología para transmitir sus mensajes y motivar a sus empleados.

El líder debe también ser un visionario. Una persona que entienda bien cómo funcionan los mercados, qué necesidades tienen los clientes y cómo se integra su empresa en dicho entorno.

El conocimiento interno de la empresa también es importante. Un líder sabe cuáles son los mecanismos internos que le ayudarán a movilizar a los diferentes componentes de la organización.

B) La cultura

En general la cultura se define como el conjunto de creencias, valores y elementos simbólicos que caracterizan a una determinada comunidad. Las representaciones de este conjunto de elementos condicionan los comportamientos de las personas que forman parte de una comunidad determinada.

Ya hemos visto en el apartado anterior que los líderes pueden influir en los comportamientos de los componentes de la organización a través de actos simbólicos. Dichos actos cuando son recordados como historias por los componentes de la organización pasan a forjar la cultura de ésta.

Además, los comportamientos de los miembros de la organización tienden a acomodarse a dichos actos simbólicos. Desde dicho punto de vista, los gerentes de la empresa tienen un gran poder para ir modificando la cultura empresarial a lo largo del tiempo.

Las empresas con culturas innovadoras tienden a reforzar, incentivar y reconocer los comportamientos innovadores de los miembros de la organización.

A su vez, las acciones innovadoras de éstos tienden a reforzar la cultura innovadora. Dicha dinámica es similar a la que ya se ha mencionado anteriormente con referencia a la dualidad existente entre entorno y empresa (ver figura 16). La clave es asegurar la generación de un círculo virtuoso de interacción entre cultura y acciones. Al revés, tanto una cultura poco innovadora como una serie de acciones reflejando actitudes poco innovadoras pueden provocar que una organización entre en un círculo vicioso que la aleje del camino de la innovación.

C) Las personas y el aprendizaje

La realización de actividades rutinarias en un entorno caracterizado por múltiples acciones urgentes no es el mejor de los escenarios para generar y desarrollar proyectos de innovación. El empresario debe saber que el aprendizaje profundo necesario para la innovación requiere un cierto distanciamiento de las actividades cotidianas. Desde este punto de vista, la organización en proyecto puede ser de gran utilidad, pues permite que un grupo de personas durante un cierto tiempo pasen a realizar actividades distintas a las cotidianas.

Suponer que la innovación y el aprendizaje tendrán lugar sin una asignación de recursos es muy aventurado. Los recursos no tienen porqué ser exclusivamente monetarios. El tiempo es un recurso necesario para la innovación que puede utilizarse de forma original.

Ciertos entornos facilitan la creatividad y el aprendizaje. El hecho de que un grupo pueda establecer una comunicación fluida y productiva a veces depende de cómo diseñamos los espacios en los que trabajamos. Además de los espacios, el ambiente que se respira en una organización tiene una gran importancia.

Es importante destacar que el aprendizaje proviene no sólo de la transmisión de informaciones sino también de la experiencia práctica. Ciertos conocimientos tácitos son difícilmente

transmisibles. Por ello resulta clave que aquellas personas que tienen un conocimiento práctico participen en los proyectos de innovación. El conocimiento práctico puede ser tanto de los clientes a los que va dirigida dicha innovación como de los productos, tecnologías, servicios o procesos sobre los que se está innovando.

En los procesos de aprendizaje conviene distinguir entre aprendizaje individual, aprendizaje de grupo y aprendizaje organizacional. La mayoría de elementos ya desarrollados en este apartado se refieren al aprendizaje individual. Por lo que se refiere al aprendizaje de grupo, conviene asegurar una composición equilibrada del grupo de proyecto que integre distintas áreas de conocimiento.

Entre el aprendizaje de un grupo de proyecto y el aprendizaje organizacional hay todo un trecho que conviene gestionar. Se trata de que otros miembros de la organización, que no han participado en el proyecto de innovación, cambien sus rutinas de trabajo para que efectivamente dicha innovación acabe implantándose en la empresa. En dicho caso conviene recordar al empresario que la imposición de las nuevas rutinas al resto de componentes de la organización no es la mejor de las estrategias; no sólo porque la imposición conlleva aspectos emocionales negativos, sino también porque la imposición va asociada a una “ficción” de cambio en las rutinas de trabajo. Se trataría de una ficción porque el resto de miembros de la organización también necesitan de un tiempo para poder aprender las nuevas rutinas de trabajo. Obviar dicho aspecto puede acarrear el fracaso de un proyecto de innovación precisamente en el momento delicado en que queremos difundirlo al resto de la organización.

C) Estructura organizacional y procesos asociados

12. Estructurar la innovación

12.1 Organizarse para innovar

La mayoría de empresas están organizadas de forma jerárquica, cada persona se encarga de realizar unas actividades determinadas relacionándose con unas personas determinadas.

Las estructuras jerárquicas tienen su sentido y son efectivas siempre y cuando las actividades a desarrollar sean en su mayor parte estables, predecibles y repetitivas. En definitiva organizaciones que ejecutan lo ya conocido (lo cual no significa que sea sencillo).

Pero cuando las actividades a desarrollar, exigen un cierto grado de creatividad e interacción entre diferentes áreas y personas de la empresa (y de fuera), esta forma de organizarse ya no es tan efectiva.

En la medida que nuestra organización disponga de unos productos/servicios competitivos, la forma de producirlos/servirlos, podrá basarse en una estructura jerárquica. Pero en el entorno económico actual, los productos/servicios dejan de ser competitivos en meses. Para sobrevivir, deberemos buscar constantemente atributos nuevos que diferencien nuestra oferta, en definitiva deberemos innovar.

Y para innovar, necesitaremos estructuras abiertas, capaces de generar, experimentar y desarrollar nuevas soluciones, es decir organizaciones capaces de crear cosas nuevas.

Este tipo de actividades de generación, experimentación y desarrollo, exige la participación de diferentes perfiles de la organización: comerciales, marketing, con su visión del mercado; de operaciones, con su visión de la producción; de finanzas, con su visión económica; clientes; proveedores; etc. cada uno al mismo nivel, sin jerarquías, organización matricial.

Todos estos perfiles deberán estructurarse en torno a la organización de la innovación, la cual fomentará la generación y desarrollo de nuevas iniciativas, que a su vez, se estructurarán alrededor de los proyectos de innovación (con sus correspondientes actividades, responsables y objetivos...)

Es importante destacar que desarrollar la organización para la innovación, no significa incorporar una nueva estructura de personas en la empresa, ya que los mismos miembros de la empresa que realizan las actividades del día a día, serán los responsables de ejecutar los proyectos de innovación. El éxito radicará en hacer convivir ambas estructuras.

La organización para la innovación estará constituida por un equipo multidisciplinar de personas pertenecientes a los diferentes departamentos de la empresa, los principales roles son los que a continuación se detallan:

Responsable de innovación, encargado de liderar las etapas del proceso de innovación y de coordinar proyectos.

Comité de innovación, equipo directivo cuya función será realizar el seguimiento de las actividades de innovación y alinearlas con la estrategia de la empresa.

Jefes de proyecto de innovación, los cuales se responsabilizarán de liderar los proyectos de innovación que se les asigne.

Miembros de proyecto, los cuales desarrollaran las actividades específicas de los proyectos.

12.2 El comité de innovación

Propone, selecciona y controla las iniciativas de innovación.

Cualquier proyecto de innovación que la empresa decida lanzar, deberá estar alineado con las directrices estratégicas que en su momento la empresa haya establecido (y que probablemente estarán definidas en su plan estratégico de innovación).

Estas directrices estratégicas, serán el punto de referencia a partir del cual el director de innovación guiará las iniciativas de innovación, las cuales periódicamente deberá coordinar y consensuar con la dirección de la empresa.

A parte de los contactos informales del director de innovación con el resto de miembros de la dirección, periódicamente, deberán realizarse reuniones formales de coordinación. Estas reuniones se organizarán en el marco del Comité de Innovación.

El Comité de Innovación será un órgano ejecutivo de la empresa, formado por los representantes de la dirección, y cuya misión será alinear las actividades de innovación con la estrategia de la empresa.

Constituir el Comité de Innovación de la empresa:

Las funciones del comité de innovación, en las diferentes etapas del proceso de innovación serán:

Generación de ideas: proponer y priorizar áreas de actuación.

Evaluación y Selección de ideas/proyectos: decide sobre las ideas a investigar y profundizar. Decide sobre los proyectos a ejecutar.

Ejecución de proyectos: seguimiento de los proyectos de innovación.

Evaluación/seguimiento de resultados: Realiza un seguimiento del éxito/fracaso de la innovación de la empresa (análisis de los resultados de los nuevos productos/ servicios/ procesos en cuenta resultados, etc.)

El Comité de Innovación es un órgano de decisión de alto nivel que deberá coordinarse y complementarse las con el Director de Innovación.

Tipología de las reuniones del Comité de Innovación:

Las reuniones del comité de innovación serán de varios tipos, básicamente los objetivos a cubrir serán:

De Seguimiento: para realizar el seguimiento y control de las iniciativas y proyectos de innovación que ya se estén ejecutando.

De Lanzamiento de Proyectos: para tomar la decisión del inicio/fin de proyectos y estudios de innovación.

De Convocatoria Excepcional: para tomar una decisión puntual, resolver un conflicto organizacional.

De Evaluación del Proceso de Innovación: para evaluar globalmente la evolución del proceso y los proyectos de innovación.

Las reuniones son responsabilidad del Director de Innovación quien las liderará y convocará (por iniciativa propia o a petición de alguno de sus miembros).

12.3 Director de Innovación

Marca objetivos, organiza actividades y motiva a los equipos.

Para sobrevivir en el entorno globalizado actual, las empresas han de ser capaces de compaginar dos tipos de actividades:

- 1) Actividades operativas (el día a día), aquellas que permiten que hoy la empresa exista y compita de forma exitosa (ventas, fabricación, logística, facturación, servicio al cliente, etc.); y
- 2) Actividades de desarrollo de nuevas iniciativas, aquellas que permitirán que la empresa en el futuro pueda seguir compitiendo (desarrollo de nuevos productos y servicios, nuevas formas de fabricación, de acceso a clientes, etc.). Estas últimas actividades, son las que constituyen el proceso de innovación, el cual deberá asumirse como uno más de los procesos de la empresa.

Al igual que cualquier otro proceso de la empresa (las ventas, la fabricación, el servicio a cliente, etc.), el proceso de innovación, para que tenga éxito, necesita de un líder que marque objetivos, organice actividades y motive a sus miembros.

El director de innovación, se responsabilizará de liderar y coordinar las diferentes etapas del proceso de innovación, que principalmente incluirá:

Generación de ideas (para las diferentes áreas de la empresa): se encargará de promover y organizar mecanismos de generación de ideas y detección de oportunidades.

Evaluación y selección de ideas/proyectos: deberá realizar el seguimiento y coordinación de los estudios previos a la selección.

Ejecución de proyectos: seguimiento de los proyectos de innovación (internos y externos) y apoyo a los equipos de proyecto.

Evaluación/seguimiento de resultados: evaluar los proyectos ejecutados (seguimiento de indicadores de innovación que se definan).

Para asegurar que las iniciativas de innovación están alineadas con la estrategia de la empresa, todas las actividades del Director de Innovación deberán coordinarse con la dirección general, a través del Comité de Innovación.

En general, en una empresa pyme la dedicación del responsable de innovación no suele ser superior a un día por semana, por tanto, estas funciones pueden ser asumidas por alguno de los actuales directivos. En cambio, en el caso de organizaciones grandes, el volumen de iniciativas y proyectos suele obligar a una mayor dedicación.

13. Vigilancia tecnológica e Innovación

Economía

AENOR debería encargarse de certificar proyectos y sistemas de I+D+i en España. Dicha certificación sería un paso previo para acceder a la desgravación fiscal. Para ello AENOR ha elaborado y publicado las siguientes normas:

TABLA 8. Normas I + D + i (AENOR)

UNE 166000:2002 EX "Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i"

UNE 166001:2002 EX "Requisitos de un proyecto de I+D+i"

UNE 166002:2002 EX "Requisitos del sistema de gestión de la I+D+i"

UNE 166003:2002 EX "Competencia y evaluación de auditores de proyectos I+D+i"

UNE 166004:2002 EX "Competencia y evaluación de auditores de sistemas de gestión I+D+i"

Dicho sistema de certificaciones y desgravaciones puede aportar beneficios a las empresas a la hora de iniciarlas a los conceptos fundamentales de la innovación.