GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Innovar para ganar

EL MODELO



FERNANDO TRÍAS DE BES
PHILIP KOTLER

EMPRESA ACTIVA

Fernando Trías de Bes
Philip Kotler

Innovar para ganar

El modelo A-F

URANO

Argentina - Chile - Colombia - España
Estados Unidos - México - Perú - Uruguay - Venezuela

Título original: *Winning at Innovation. The A to F model*
Traducción: Fernando Trías de Bes

1.ª edición Mayo 2011

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Copyright © 2011 *by* Fernando Trías de Bes y Philip Kotler
All Rights Reserved
© 2011 de la traducción *by* Fernando Trías de Bes
© 2011 *by* Ediciones Urano, S. A.
Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona
www.empresaactiva.com
www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-92452-74-3
E-ISBN: 978-84-9944-055-2
Depósito legal: B. 19.485 - 2011

Fotocomposición: Pacmer, S. A.
Impreso por: Romanyà-Valls – Verdaguer, 1 – 08786 Capellades (Barcelona)

Impreso en España – *Printed in Spain*

A mis hijos, Blanca, Alejo y Gonzalo, de quienes aprendí durante su infancia lo que hay que saber sobre creatividad, imaginación y pensamiento disruptivo.

Fernando Trías de Bes

A mis dos hermanos, Milton y Neil Kotler, por el gran trabajo en innovación que han desplegado en el sector público y en el mundo de los museos.

Philip Kotler

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a las compañías y profesionales de la innovación que nos han permitido poner en práctica algunas de las teorías aquí recogidas y nos ha autorizado a describir algunas de sus innovaciones: especialmente, Nestlé, Pepsico, Novartis, 3M y Google.

A Alfons Cornella, fundador de Infonomía, quien nos facilitó abundante documentación sobre los procesos de innovación de muchas empresas y que fue determinante para validar el modelo A-F. A José María Capella y Natalia Lasaosa, que nos ayudaron en la extensa fase de documentación de este libro.

A Carlos Losada, Cesc Bordas y Carlos Corbella, por sus aportaciones y comentarios que nos ayudaron a mejorar este texto.

A Sergio Pascual, de Nestlé, el primer profesional del marketing que nos brindó la oportunidad de llevar a la práctica las metodologías de *Marketing Lateral*, nuestro primer libro.

A International Editors' Co. nuestras agentes editoriales, que se han ocupado de la publicación de este libro en multitud de países.

Y, finalmente, a todos los profesionales de la innovación, tanto autores como divulgadores y aquellos que, en Internet, promueven el debate y el intercambio de ideas sobre innovación. Sus continuas ideas, aportaciones e investigaciones han sido luz para los autores.

Fernando Trías de Bes y Philip Kotler

Índice

Introducción 13

1. Las barreras empresariales a la innovación 19

Primera parte

2. Breve descripción del modelo A-F 35
3. Activadores 43
4 Buscadores 63
5. Creadores 95
6. Desarrolladores 143
7. Ejecutores 159
8 Facilitadores 189
9. Las ventajas de diseñar procesos con el modelo A-F 219

Segunda parte

10. Planificar la innovación 257
11. Métricas 277
12. Cómo fomentar la cultura creativa 293
13. Incentivos y recompensas 315

Anexo capítulo 9:
Descripción detallada de las tareas colaborativas 329

Notas 343

Introducción

A quién va dirigido

Este libro va dirigido a personas que deseen saber cómo transformar una organización en innovadora. Esto abarca desde directores generales y CEO hasta personal de I + D, marketing, o directores de nuevos productos e innovación. Pero también a cualquier persona que tenga equipos humanos a su cargo y precise de innovación y creatividad en el desempeño de sus cometidos. El libro es igualmente válido para estudiantes de administración de empresas y gestión en general y permite dos tipos de lectura: Una general para conocer el funcionamiento del Sistema Integral de Innovación, y una más específica y práctica haciendo uso de los recursos que están contenidos en las páginas sombreadas.

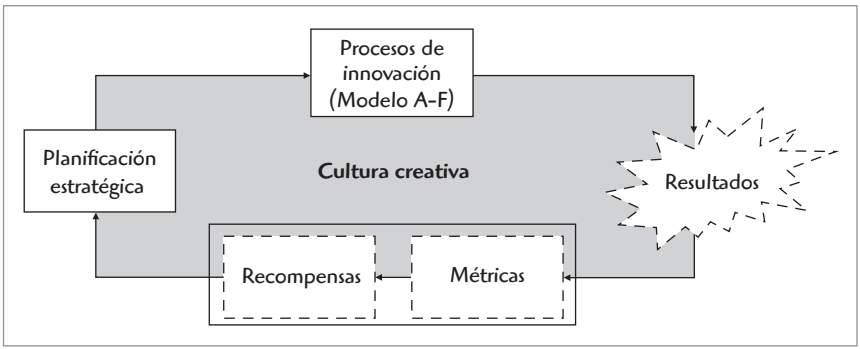
El principal objetivo de este trabajo es asentar los elementos fundamentales que configuran la gestión efectiva y creativa de la innovación. Lo que haremos mediante el modelo A-F, que permite ordenar y estructurar muchas de las ideas clave publicadas sobre innovación durante los últimos años. Este libro es también una guía rápida e intuitiva, un manual donde se describen las más importantes teorías, técnicas y recientes hallazgos sobre esta área de gestión.

Cómo está organizado

Para transformar una empresa en innovadora hay que gestionar cuatro áreas fundamentales. Estas cuatro áreas son como las cuatro patas de una mesa. Si falta una, la mesa se tambalea o es inestable.

Si un directivo desea que su empresa innove, debe abordar las cuatro por separado. La buena noticia es que todas ellas se complementan entre sí. Cada una alimenta a las otras tres y las refuerza, conformando lo que aquí denominamos el «Sistema Integral de Innovación»

Figura 0.1. *Sistema Integral de Innovación*



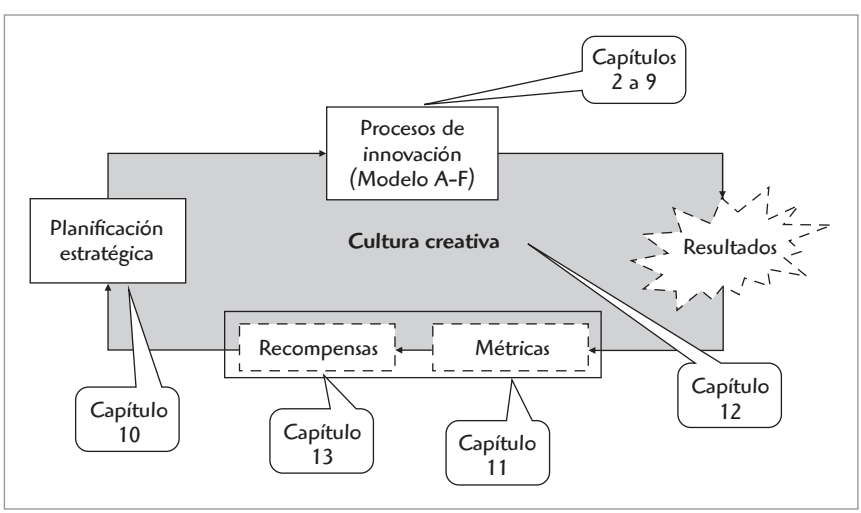
La primera área es la de la planificación estratégica de la innovación, donde se definen las prioridades y se asegura la coherencia con la estrategia general de la empresa, su misión y objetivos. De la planificación estratégica emanarán una serie de proyectos determinados, los cuales se pondrán en marcha a través de procesos de innovación. El proceso de innovación es la herramienta fundamental para que una idea se convierta en realidad y a él dedicaremos una buena parte de este libro. Existen diversos diseños para los procesos de innovación. El más conocido es el *Stage-Gate system*. En este libro proponemos un nuevo y diferente esquema que permitirá a cualquier empresa diseñar sus propios procesos de innovación de una forma completamente flexible. Hemos denominado a este esquema el modelo A-F. Es válido para cualquier tipo de empresa, cualquier industria y tipo de innovación. Los proyectos de innovación —ya sean nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio—, una vez implementados producen resultados. Éstos pueden ser positivos o negativos. Los resultados obtenidos pueden y deben medirse. Como explica T. Dávila, «lo que no puede medirse no puede gestionarse»[1]. La medición de los resultados de la innovación se denomina métrica y sirve, a su vez, para diseñar un sistema de incentivos y recompensas para los directivos que gestionan la innovación. Esa es la tercera área: métricas e incentivos. Todo ello, la planificación estratégica, los procesos, la métrica y las recompensas actúan bajo un telón de fondo que se denomina «cultura creativa» (cuarta área), algo esencial para que la innovación ocurra a todos los niveles de la empresa y no quede circunscrita a una estrategia de la dirección general, unos procesos designados a equipos dedicados y unos incentivos que se limitan a ciertos directivos.

Este libro está organizado conforme a este Sistema Integral de Innovación. Pero no seguiremos este orden. Empezaremos con los procesos, desarrollando y explicando el modelo A-F, que es la contribución más importante de este libro. Comenzamos con los procesos porque es la pieza esencial de la maquinaria. Es mucho más fácil comprender la función de la planificación estratégica, la cultura, las métricas e incentivos si se conoce a fondo qué es un proceso de innovación y cómo puede diseñarse.

En la primera parte, el capítulo 1 abordará las principales barreras a la innovación en las empresas. En el capítulo 2 daremos una perspectiva general del modelo. Del capítulo 3 al 8 presentaremos, uno por uno, los seis roles de nuestro modelo A-F: activadores, buscadores, creadores, desarrolladores, ejecutores y facilitadores. En el capítulo 9 presentaremos las ventajas del modelo A-F, las nuevas relaciones colaborativas que surgen del modelo y cómo puede utilizarse para diseñar procesos en cualquier tipo de negocio y tipología de innovación.

La segunda parte del libro (capítulos 10 a 13) va destinada a los otros tres elementos del Sistema Integral de Innovación: el capítulo 10 abordará los elementos que configuran una estrategia de innovación. El capítulo 11 repasará los distintos tipos de métricas que sirven para medir los resultados de la innovación. El capítulo 12 explicará cómo puede implantarse una cultura creativa en una empresa. Y, finalmente, el capítulo 13 revisará los mecanismos e incentivos para recompensar la innovación a las personas.

Figura 0.2. *Sistema Integral de Innovación y capítulos*



Cómo leer este libro

Hay varias formas de leer esta obra.

Si el lector no está familiarizado con la innovación y ésta es una de sus primeras lecturas sobre el tema, le recomendamos leer el libro en orden, comenzando por el capítulo 1 hasta el final.

Con el fin de hacer la lectura más fluida, muchas de las herramientas, clasificaciones y mayores detalles se han incluido en páginas sombreadas para que puedan ser consultados por las personas que estén interesadas en trabajar específicamente esos temas,

Si el lector es un directivo que ya dispone de procesos de innovación en su empresa, pero no ha desarrollado el resto de áreas del Sistema Integral de Innovación, tal vez le resulte más útil empezar por la segunda parte y después leer la primera para conocer una forma distinta de organizar los procesos de innovación de su organización.

Si el lector es ya un experto en innovación que quiere concentrarse únicamente en las nuevas aportaciones que contiene este libro le recomendamos ir directamente al capítulo 9 y, posteriormente, examinar de los capítulos 3 a 8, aquellos aspectos que más le interesen o desconozca. Encontrará todo el contenido de estos capítulos en las plantillas para el diseño de procesos del capítulo 9 así como, naturalmente, en el índice de contenidos que antecede a esta introducción.

Finalmente, queremos resaltar que este trabajo es un compendio bastante exhaustivo de lo que se ha venido publicando y escribiendo sobre innovación durante los últimos años. La mayoría de libros sobre innovación escogen una determinada aproximación, casi siempre especializada. El nuestro, creemos, proporciona la perspectiva más exhaustiva posible de la totalidad del proceso de innovación. Si usted pertenece a una empresa que ya ha aceptado que las empresas sin innovación van a desaparecer y que su organización precisa erigir una nueva estructura para dar a luz innovaciones de éxito, entonces este es el libro adecuado para usted.

La aportación fundamental no está en cada uno de los elementos y técnicas aquí descritas, una por una, sino en el modo en que las hemos organizado. El modelo A-F contiene técnicas que ya existen, algunas más recientes y otras que llevan mucho tiempo con nosotros. Su novedad y valor no reside en cada uno de los elementos y técnicas que lo integran, sino en cómo se organizan, ordenan y estructuran.

Los autores pensamos que en el área de innovación, especialmente en lo que a procesos se refiere, se precisaba un modelo integrador, un esque-

ma que permitiese organizar tanto lo que ha venido publicándose en el área de innovación como lo que se desarrolle en un futuro.

Ese ha sido nuestro objetivo. Hemos concebido el modelo A-F bajo esta premisa. Debería servir como sistema para organizar las ideas de cualquier directivo sobre innovación, del mismo modo que las 4 P ayudaron en su momento a los profesionales del marketing a organizar sus actividades y teorías. Esperamos que el modelo de innovación A-F proporcione el marco de trabajo requerido para desarrollar en la práctica con éxito esta apasionante área de gestión denominada «innovación».

1

Las barreras empresariales a la innovación

La brecha entre la necesidad y la capacidad para innovar

La premura por innovar no está en relación con el grado de desarrollo que, como disciplina, la innovación tiene hoy en día en el mundo empresarial. En muchas empresas la necesidad de innovar es mayor que la capacidad para hacerlo. Un dato revelador: a pesar de que el 96% de los directivos considera la creatividad como algo fundamental para sus negocios, sorprendentemente, sólo el 23% piensa que ha logrado convertirla en parte integral de sus negocios[2]. Y sin creatividad no hay innovación. No es éste el único dato. En las diferentes encuestas sobre cómo las organizaciones innovan se observa un amplio consenso en la necesidad por innovar, pero también un generalizado descontento en cómo la innovación se lleva a cabo. Los directivos son perfectamente conscientes de esta brecha o *gap*.

> *«La innovación es un proceso complicado-difícil de medir y de gestionar. La mayoría de gente solo es capaz de constatarla cuando genera una oleada de crecimiento. Cuando las ventas y los beneficios caen durante una recesión, entonces los directivos concluyen que sus esfuerzos de innovación, sencillamente, no valen la pena. Tal vez, piensan, después de todo la innovación no sea tan importante.*[3]»

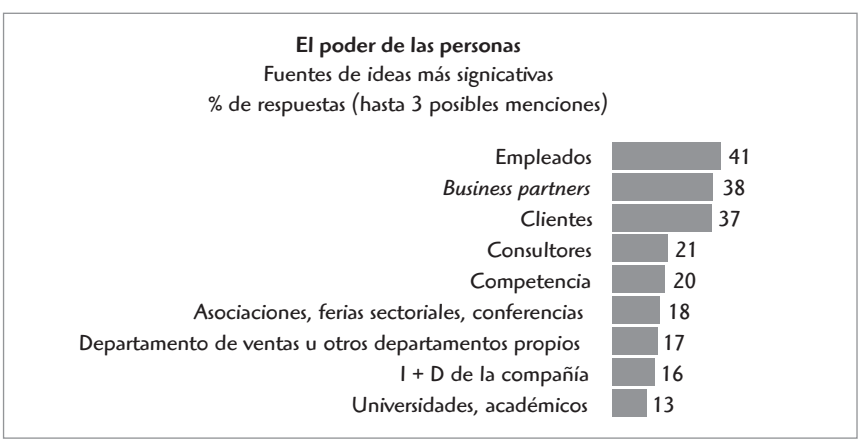
> *«Los directivos dicen que la innovación es muy importante, pero la aproximación de las empresas hacia la innovación es a menudo informal y los líderes carecen de confianza en las decisiones que toman sobre innovación.*[4]»

Sucedió algo parecido hace unas décadas con el marketing. Cuando se empezó a demostrar su superioridad como herramienta de gestión, la

disciplina no estaba lo bastante desarrollada: había pocos profesionales del marketing con experiencia suficiente, pues las escuelas de negocios estaban incorporando progresivamente el marketing en sus programas de estudios y había que dar tiempo a que nuevos profesionales se incorporaran al mercado laboral; por el mismo motivo, había pocas agencias o consultorías especializadas y, además, las empresas no se sentían cómodas subcontratando enteramente una función tan relevante. Por otra parte, los departamentos de marketing se creaban a partir de la transformación de los anteriormente llamados departamentos comerciales, lo que suponía también una reestructuración interna, con todos los conflictos que algo así conlleva.

Asimismo, durante mucho tiempo, innovación fue sinónimo de innovación tecnológica, por lo que la responsabilidad de innovar residía, principalmente, en los departamentos de I + D y estaba, sobre todo, en manos de ingenieros. Hoy sabemos que esto es una visión demasiado limitada de las posibles fuentes de innovación. La tabla adjunta muestra una relación de posibles fuentes de ideas innovadoras[5]:

Tabla 1.1. Fuentes de ideas innovadoras



Fuente: IBM, The Global Ceo Study 2006.
Basado en entrevistas a 765 CEO y líderes empresariales.

Además, tal y como veremos en la dimensión A del modelo A-F que aquí presentamos, existen muchos otros tipos de innovación (innovación en modelos de negocio, innovación en procesos, innovación en mercados,

innovación en cliente objetivo, etc.) Estos modos de innovación, en muchos casos, no requieren nuevas tecnologías, sino modos nuevos de aprovechar las tecnologías existentes. Un claro exponente de esta filosofía es el de la multinacional estadounidense 3M, donde a partir de sólo 38 tecnologías de base se han conseguido mantener 50.000 productos y 2.000 marcas en el mercado[6]. Exxon-Mobil, por poner otro ejemplo, desarrolló su exitoso sistema *Speedpass*, el cual permite pagar en gasolineras sin pasar por caja; se trata de una innovación que parte de la observación del cliente y que utiliza la tecnología existente, que ya se estaba aplicando a otros productos y servicios.

Otra clara demostración es que el Boston Consulting Group, que elabora la lista de empresas más innovadoras del mundo, otorga las más altas puntuaciones a la inventiva empresarial en productos, experiencias de cliente, modelos de negocio y procesos. El que la tecnología forme parte o no de la innovación no es considerado relevante[7].

Cuando una empresa se limita a abordar la innovación en su vertiente tecnológica o a limitarla a su departamento de I + D, pierde el potencial creativo de los profesionales que trabajan en otros departamentos y que son capaces de generar y proponer nuevas ideas no vinculadas a un cambio tecnológico. No estamos afirmando que no sea el departamento de I + D quien deba innovar ni deba estar involucrado en el proceso de innovación. Lo que decimos es que, además de los equipos de I + D y más allá de la tecnología, hay muchos otros modos y personas capaces de generar innovación en la empresa. Parte del *gap* entre la necesidad de innovar y la limitada capacidad para hacerlo tiene que ver con esas directrices que restringen las políticas y estrategias de innovación a sus departamentos técnicos.

La consecuencia de una limitada visión y gestión de la innovación es que muchas organizaciones se han puesto a innovar sin resultados, perdiendo a veces elevadas inversiones. Algunas han tenido éxito, pero muchas otras han perdido dinero y, en otros casos, han llegado incluso a poner en riesgo sus negocios. La innovación tecnológica que no vaya acompañada de una creación o captura de valor no conseguirá las preferencias de los clientes y, en consecuencia, será un fracaso.

> *"Cada vez más, las empresas han manifestado que sus procesos de innovación están más enfocados al mercado y al cliente. Aun así, el ratio de fracaso de nuevos productos permanece inaceptablemente alto, con estimaciones que oscilan entre en 50 y el 90%*[8]*.»*

El infradesarrollo de la innovación como disciplina de gestión empresarial no es el único problema. Existen otras barreras y limitaciones que conviene conocer y que analizaremos a continuación.

Primer problema: el verdadero significado de la innovación

Cuando una empresa lanza una innovación rompedora o radical, como puede ser el caso de Apple con su iPhone o el formidable éxito de Google en Internet, la noticia alcanza unos elevados niveles de notoriedad y aparece como ejemplo en multitud de artículos y conferencias. «Eso es verdadera innovación», oímos decir a fascinados expertos y periodistas. Noticias y lanzamientos de estas características provocan que, poco a poco, nos hayamos hecho una idea deformada de lo que significa en realidad innovar. Hemos llegado a pensar que una innovación consiste en un nuevo producto, servicio o aplicación que deslumbra a todos y que redefine completamente las reglas del mercado.

Es cierto que las innovaciones radicales son el paradigma máximo de la innovación, pero no toda la innovación es así. Es más, podría ser incluso peligroso o contraproducente para una empresa estar lanzando continuamente innovaciones radicales: suponen una gran inversión, se requiere tiempo para rentabilizarlas y, además, están sometidas a un elevado nivel de riesgo[9].

Este mito de la innovación radical como único modo, por lo menos visible o reconocido de innovación, ha hecho mucho daño a los profesionales de la gestión empresarial. Cuando un alto directivo solicita más creatividad o innovación a los miembros de su organización, automáticamente éstos deducen, erróneamente, que les exigen idear un nuevo producto o servicio que sea deslumbrante. La consecuencia es nefasta porque la presión a la que se ven sometidos les paralizará por completo. La responsabilidad y riesgo de proponer una novedad radical es enorme y la gente preferirá no proponer nada antes que poner en riesgo su carrera profesional.

En realidad, la innovación no funciona sólo a base de grandes saltos. La innovación gradual, paso a paso, también es innovación. Y es tanto o más necesaria que la radical. Eso es lo que de verdad hará sostenible a una empresa. Por innovación debe entenderse también el desarrollo de una cultura innovadora en la empresa, la cual hará posible que produzca y ponga en el mercado una corriente continua de innovaciones menores o marginales.

Es entonces cuando, aunque parezca paradójico, la innovación radical acabará surgiendo. Es muy difícil, por no decir imposible, que una organización que lanza pocas innovaciones marginales sea exitosa lanzando una innovación radical. En un caso así, la cultura hacia la innovación no estará suficientemente desarrollada y la empresa no se encontrará probablemente preparada para ejecutarla. Una empresa que no está acostumbrada a innovar de forma regular no suele hacerlo bien cuando ha de innovar de forma excepcional.

El que la innovación gradual o marginal continuada a lo largo del tiempo acabe por ser innovación radical es fácilmente demostrable. Tomemos como ejemplo el sector de automoción. Durante muchos años, los ingenieros no se han propuesto modificar sustancialmente el automóvil. Casi toda la innovación ha sido gradual y dirigida a elementos concretos del mismo: mejorar el sistema de frenado, mejorar el consumo, mejorar la potencia, mejorar la carburación, etc. Como resultado de esta evolución en pequeños cambios, si comparamos un automóvil del hoy con el de hace 50 años, vemos una diferencia abismal. A esa diferencia no se llegó de un plumazo, sino poco a poco.

La solución, por tanto, no es pensar en la creación de una innovación radical hoy, sino más bien considerar la innovación como algo que ocurre a partir de un conjunto de pequeños pasos innovadores a lo largo del tiempo y que esperamos que culminen eventualmente en una innovación de mayor entidad.

Segundo problema: una difusa asignación de responsabilidades

¿Dónde reside en la empresa la función de la innovación? En las últimas décadas del siglo XX solía residir en el departamento de I + D, vinculando y equiparando con ello el desarrollo tecnológico a la innovación. En el momento en que las empresas precisaron innovaciones no necesariamente vinculadas a un cambio tecnológico, el impulso inicial fue dar esta responsabilidad a los departamentos de marketing. Pero los departamentos de marketing estaban demasiado ocupados con el día a día. Éstos habían demostrado su eficiencia en la gestión de productos y marcas, pero eso no significaba necesariamente que estuviesen preparados para innovar. Además, el marketing de la innovación es radicalmente distinto al marketing de continuidad, verdadero potencial de los departamentos de

marketing. En consecuencia, no sólo el experimento no resultó, sino que, además, asistimos a una confrontación entre los departamentos de I + D y marketing. Los primeros consideraban que en marketing no se sabía capturar valor y los segundos que los ingenieros no aportaban la creatividad suficiente.

> *«Sostenemos que Desarrollo de Producto (e.g. I + D) y Marketing deben ser estrechos colaboradores si la empresa desea que sus resultados de innovación sean óptimos. Desafortunadamente, con demasiada frecuencia la relación entre Desarrollo y Marketing es enfermiza y antagónica*[10]*.»*

En ciertas empresas, la innovación como función empresarial ha quedado escindida entre I + D y marketing y, adicionalmente, huérfana de dirección estratégica. Se produjo un desajuste entre quién debía hacer las cosas y el nivel jerárquico requerido para llevarlas a buen término. Como consecuencia, y según la publicación *McKinsey Quarterly*[11], muchos de los directivos han optado por obtener ideas e innovación de fuentes externas e informales, y no de sus propias unidades de negocio ni de los equipos internos que ellos mismos han destinado a trabajar en innovación. Normalmente, cuando una empresa ha subcontratado completamente la innovación, luego se ha encontrado con auténticos problemas en el momento en que ha tenido que implementar las innovaciones que sus asesores externos proponían. Al igual que en el caso de la empresa que nunca innova y, de pronto, lanza una innovación radical, cuando se obliga a unos profesionales a implementar cambios que ellos mismos no han ideado ni aprobado, suelen producirse verdaderas disfunciones y contraproducentes efectos secundarios.

Pero, ¿por qué ha persistido esta ausencia de responsables en el área de innovación, siendo un elemento tan crucial para la supervivencia de las empresas en los tiempos que corren? Un aspecto que diferencia la innovación de otros modos de gestión es que, mientras los distintos departamentos de una empresa tienen funciones bien delimitadas, la innovación, tal y como la entendemos actualmente, debe ocurrir a diferentes niveles sin estar alojada en ningún departamento concreto. Estamos de acuerdo en que el departamento de marketing debe innovar. Pero también deben hacerlo el departamento de recursos humanos o el de finanzas. Y no sólo deben innovar estos departamentos en relación a su propia actividad, sino de cara al mercado y a la captura de valor.

Tal y como se exponía en el libro *Marketing Moves*[12], el marketing de

hoy en día es holístico, y debe expandirse a lo largo de la organización. Lo mismo sucede con la innovación. Un profesional del departamento de finanzas puede encontrar una vía de financiación que, por ejemplo, permita unos costes menores que se traduzcan en una innovación de precios y, por qué no, tal vez en una futura nueva línea de productos para la compañía. La innovación no es asunto de unos cuantos. Es responsabilidad de toda la organización. Pero ya sabemos que cuando todos somos responsables de algo, nadie asume la responsabilidad, con lo que ésta suele quedar diluida.

El resultado es que la innovación, más allá de la innovación tecnológica, es como un huérfano dentro de la organización, un zombi perdido que camina de un departamento a otro sin saber muy bien dónde recalar. Según el *McKinsey Global Survey*[13], sólo el 24% de los líderes empresariales fijan los presupuestos de innovación y sólo el 50% deciden quiénes trabajarán en los proyectos de innovación.

En las empresas donde se observan bajos niveles de innovación, los niveles de responsabilidad no son claros. En cambio, las empresas que mejor innovan no tienen este problema. La función de la innovación está bien definida y tiene un responsable concreto que, por cierto, no depende ni del departamento de marketing ni del de I + D. La innovación se gestiona activamente desde la dirección general, y luego pasa a diversos lugares de la empresa. Por ejemplo, en Starbucks, Howard Schultz, fundador y presidente de la empresa, es quien asume plenamente la dirección estratégica de innovación y expansión de negocio.

Otra posibilidad muy efectiva, como veremos, es la de designar a un responsable de innovación, quien tendrá una visión de 360° de todo lo que se está innovando y que, por supuesto, responde a un plan previamente aprobado.

En las empresas verdaderamente innovadoras, la función de innovación no tiene ubicación concreta, pues ocurre a la vez y en varios niveles de la organización. No es tanto un asunto de departamentos, sino de personas determinadas, las cuales, por cierto, no importa demasiado dónde estén ubicadas, incluso aunque lo estén fuera de la organización. Cuando en próximas páginas describamos el modelo de *Open Innovation,* esto quedará totalmente claro.

El que la innovación esté diseminada por la organización no significa caos ni desorden. En Google, todo el mundo innova y los procesos están perfectamente ordenados y definidos. Cuando una empresa innova a todos los niveles, también hay responsabilidades a todos los niveles y en

cada una de las etapas del proceso de innovación. Incluso se ha ido un paso más allá incorporando también a observadores externos a la empresa. Se ha pasado de una innovación cerrada (la que ocurre en el laboratorio o en el departamento de I + D) a una innovación colaborativa (cualquier miembro de la organización puede proponer ideas) y a una innovación abierta (miembros ajenos a la organización participan en los procesos de innovación)[14].

Tercer problema: confusión entre innovación y creatividad

El tercer elemento que dificulta la aparición de la innovación empresarial es la confusión generalizada entre creatividad e innovación aplicada. Hay veces en que una idea con potencial se pasa años dando vueltas por la organización y no llega nunca a materializarse porque no hay personas encargadas de su gestión.

Lo contrario también es posible: las ideas geniales, sin más, pueden ser destructivas para las empresas. Theodore Levitt, en un artículo publicado en *Harvard Business Review*[15], explicaba cómo la creatividad que no va acompañada de una buena gestión de la innovación puede destruir para siempre un negocio o empresa. El mensaje es contundente: la creatividad, las ideas o las nuevas tecnologías no bastan. Se precisan gestores del proceso de innovación, son necesarios otro tipo de talentos, más relacionados con la gestión empresarial, que lleven la idea al mercado con todas las garantías de éxito.

Muchos directivos se lamentan de que en sus empresas faltan personas creativas. El problema de las organizaciones no es tanto una falta de profesionales con suficiente creatividad, sino una ausente, errónea o incompleta gestión de las ideas. Una ausencia de la función y gestión de la innovación por confundir creatividad con innovación. No faltan personas creativas, lo que faltan son gestores de la innovación. Esto es algo que en 3M tienen perfectamente asumido y, con tal de evitarlo, disponen de un sistema denominado *dual ladder*, el cual permite a los empleados decidir libremente entre desarrollar una carrera técnica dentro de la empresa o bien una carrera en el ámbito directivo. Sea cual sea la opción que una persona escoja, la progresión y nivel de responsabilidad dentro de la empresa son equivalentes. 3M no intenta convertir a investigadores en directivos, sino que cada cual desarrolle uno de estos dos roles, dado que ambos son primordiales para que la innovación funcione. En IBM, por

ejemplo, los mejores talentos de la empresa, en el culmen de su carrera, se dedican no a gestionar negocios maduros, sino a trabajar para convertir las ideas en resultados contables, esto es, en nuevos negocios.

Una demostración palpable de esta confusión generalizada entre creatividad e innovación es que las empresas han invertido mucho en creatividad y poco en innovación: se han destinado muchos recursos a formación sobre técnicas creativas y no tanto a desarrollar la función de innovación. Se ha dado por hecho que si las personas actuaban o trabajaban de un modo más creativo, que si potenciábamos su creatividad, tarde o temprano, aparecerían más innovaciones. Y esto no tiene necesariamente que ser así.

Es cierto que la creatividad es la facultad humana que, aplicada sobre el mundo de la empresa, da lugar a la innovación. Pero una organización con personas creativas no es necesariamente una organización innovadora. Como apuntaba Theodore Levitt en el artículo mencionado, esto puede incluso ser contraproducente.

En realidad, las empresas que buscan la innovación exclusivamente a través de la creatividad de sus equipos están rehuyendo sus propias responsabilidades. Prefieren que la organización proponga ideas y que luego la gerencia decida si es oportuno aceptarlas. Pero tener éxito así es cuestión de azar. La innovación precisa gente creativa, pero también una fijación clara de objetivos de innovación, estrategias, definición de recursos y de riesgo y, lo más importante, procesos de innovación bien acotados, definidos y con sus respectivos responsables.

Las empresas que han confundido la creatividad con la innovación, que son muchas, han visto reacciones incluso contraproducentes. Las personas proponen ideas y éstas mueren dentro de la propia organización, debido a la falta de procesos claros que las lleven a la acción. Como resultado, la desmotivación aparece y las personas dejan de proponer nuevas ideas. Conseguir que vuelvan a hacerlo será mucho más difícil que antes.

Cuarto problema: ausencia de una teoría unificada

La innovación tiene una serie de características que la hacen completamente distinta a cualquier otra área de gestión empresarial. Una empresa está obligada a funcionar en su día a día de modo eficiente, a ser rentable y generar *cash flow*. Mientras tanto, en previsión de un futuro que llegará,

está obligada también a innovar para liderar los cambios y el rumbo de su sector. Ambas misiones se oponen. El cambio está reñido con la eficiencia. Es muy difícil pensar cómo hacer las cosas distintas mientras estamos efectivamente haciéndolas. Es como la frase de John Lennon: «*Life is what happens to you while you're busy making other plans*». Resulta muy difícil para las personas modificar su trabajo mientras están trabajando. Es casi imposible. Necesitamos detenernos, revisar lo que hacemos y luego modificarlo. En la gestión empresarial priman la efectividad y la eficiencia. En cualquier tarea empresarial no se trata tanto de modificar lo que hacemos, sino de desempeñar adecuadamente nuestro trabajo.

En segundo lugar, innovar a tiempo implica cambiar algo que por el momento funciona. Si una empresa lanza una innovación cuando sus productos y servicios vigentes están obteniendo buenos resultados, está desperdiciando la posibilidad de seguir rentabilizando las inversiones pasadas que dichos productos y servicios supusieron. Por otro lado, si por querer rentabilizar hasta el final su actual portafolio, la empresa no innova, puede que su competencia se anticipe y luego sea demasiado tarde. Las personas que deben cambiar lo que funciona están inmersas en un negocio recurrente y nadie sabe cuál es el mejor momento para modificar unas reglas que, por el momento, nos están dando buenos réditos.

No disponemos de un marco de trabajo o gestión comúnmente aceptado o conocido en las empresas. Eso sí ocurre con el resto de disciplinas, pues están acotadas a departamentos y profesionales muy concretos, los cuales han desarrollado sus propias y específicas metodologías, instrumentos y herramientas. Así pues, todos los directivos saben que en marketing es preciso disponer de una segmentación del mercado, definir el posicionamiento de las marcas y ejecutar la comercialización a través de las conocidas 4 P. En el área financiera, cualquier directivo conoce las herramientas fundamentales de un cuadro de mandos: cuenta de explotación, balance de situación o análisis de *cash flow*. Pero... ¿y en el área de innovación? Según *Marketing Week*[16], el 44% de los líderes empresariales reconoce desconocer las herramientas necesarias para lograr la creatividad e innovación en sus organizaciones.

Se está investigando y publicando mucho sobre innovación, pero a pesar de algunos esfuerzos en este sentido, no se dispone todavía de una teoría integral, unificada y universalmente extendida sobre innovación. Hay libros sobre técnicas creativas, sobre procesos de innovación, sobre las prácticas de empresas específicas que han demostrado ser innovadoras, sobre cómo desarrollar una cultura hacia la innovación, etc. Y todos

los textos aportan elementos interesantes, dignos de tenerse en cuenta. Pero para el directivo, precisado de un esquema de trabajo único y claro, esto supone una excesiva dispersión. La innovación es muy joven como área de gestión empresarial y, si bien cada vez sabemos más sobre ella, todavía no hay un amplio consenso sobre cuáles deben ser los procesos y herramientas a emplear, sobre cuál es el marco general en que todos podemos basarnos.

En la primera parte de este libro presentaremos el modelo A-F de innovación. Es un esquema completo que permitirá integrar cualquier aportación pasada o futura en relación a la innovación empresarial y de mercados. Ignoramos si va a ser el que los directivos utilicen en un futuro, pero lo que sí hemos procurado es que, como marco de trabajo, sea exhaustivo tal y como lo fueron en su día las 4 P del marketing.

Quinto problema: falta de control

Lógicamente, este problema es una consecuencia directa del anterior epígrafe. Si la función de innovación no está bien definida, si no se dispone de un marco consensuado de gestión y si la responsabilidad de innovación no está alojada o convenientemente repartida, la pérdida de control de los procesos de innovación es prácticamente inevitable.

Según el estudio de *McKinsey & Co* previamente comentado[17], la mayor parte de las organizaciones carecía de una dirección consistente y centralizada que fuera capaz de controlar el seguimiento de la innovación de las unidades de negocio. Por ejemplo, sólo el 34% de los altos directivos afirman que la innovación está en su agenda de trabajo (y sólo está en el 22% de las agendas de otros directivos de inferior rango).

Esto nunca cambiará hasta que la innovación sea considerada un área de gestión empresarial. En el momento en que así sea, el descontrol desaparecerá. Una vez las responsabilidades de innovar han sido asignadas, entonces controlar es posible.

En una entrevista a A. G. Laffley, CEO de Procter & Gamble desde el año 2000, éste afirmaba: «Nosotros pensamos en la innovación como un concepto creativo y no lineal, pero eso no significa que no sea gestionable. En Procter & Gamble gestionamos la innovación porque tenemos una clara definición de innovación[18]».

En el capítulo dedicado a la medición de la innovación, introduciremos interesantes propuestas sobre cómo medir y controlar los esfuerzos

de una empresa por innovar. Del mismo modo, el propio modelo A-F que aquí presentamos supone un total control de los procesos de innovación de las empresas, desde sus inicios hasta su ejecución, *feedback* y control.

Sexto problema: falta de coordinación

La falta de coordinación entre departamentos está considerada una de las principales barreras a la innovación[19]. Pero la colaboración supone, más que derrumbar muros o paredes entre departamentos estancos, crear flujos de información y espacios físicos para la cooperación. Las empresas innovadoras crean culturas de innovación.

Descoordinación horizontal

Por descordinación horizontal entendemos la que se produce entre departamentos, de igual a igual, horizontalmente. No nos estamos refiriendo a la clásica falta de coordinación o confrontación entre I + D y Marketing a la que antes hacíamos referencia, sino a todos los departamentos de la empresa en general. Según el profesor Robert Shaw, autor de *Return on Ideas Report*[20], la creatividad está excesivamente circunscrita al departamento de marketing, por lo que reivindica una mayor cooperación interdepartamental: «Si todo el mundo tiene algo a aportar en cómo las ideas de marketing pueden abordarse desde el punto de vista financiero y operacional, las ideas creativas pasan a ser algo más que ideas para transformarse en estrategias», afirma.

El problema, probablemente, no es tanto que no haya coordinación como que desde los primeros momentos no se integra en los procesos de generación y desarrollo de ideas a los departamentos que más adelante van a estar implicados. Hay una clara tendencia a aislar a determinados departamentos de los proyectos de innovación, incluso cuando se sabe que la oportunidad puede ser mayor si se incorporan en los mismos.

Descoordinación vertical

Por otro lado, ha habido también una descoordinación no menos importante de tipo vertical, esto es, entre la alta gerencia, la dirección general y

el resto de la organización. El desacompasamiento se ha producido, principalmente, entre las políticas generales de empresa y las políticas de innovación. Los objetivos estratégicos o el nivel de riesgo deseado que las empresas aceptarían no suele corresponderse con las innovaciones que se ponen en marcha, tanto en los departamentos de I + D como en los departamentos de marketing. Es habitual que se propongan lanzamientos de nuevos productos que la gerencia no está dispuesta a financiar o que suponen un excesivo riesgo que no se está dispuesto a asumir. Incluso en estos casos, a veces las innovaciones se aprueban con tal de probar suerte. Pero como el compromiso gerencial es bajo, la innovación no tiene el respaldo apropiado y la ejecución acaba siendo un desastre. Un desajuste entre los objetivos de empresa y los objetivos de innovación es una fuente inagotable de problemas a la hora implementar las innovaciones.

Séptimo problema: falta de foco en el cliente

¿Cuál es la diferencia entre una idea y una innovación? Respuesta: la innovación proporciona un incremento de valor para el cliente mientras que la idea no necesariamente.

Este es un elemento esencial. Hoy en día es imposible innovar si no es con un ojo puesto en el cliente final. La verdadera innovación, tarde o temprano, deberá ser asumida por un cliente final, el cual deberá hacer un esfuerzo en sustituir un servicio o producto por otro nuevo. Ese cambio implica un esfuerzo que sólo se realizará si el cliente obtiene con ello un beneficio claro y superior.

Muchas innovaciones recientemente aparecidas han surgido como resultado de la observación del cliente. Y no nos referimos a la investigación de mercados tradicional, sino a modernos métodos en los cuales, a partir de la convivencia con los clientes o de la observación de sus conductas, las empresas se han inspirado en soluciones que los propios clientes nunca hubieran sido capaces de verbalizar. Son los llamados estudios etnográficos, que buscan ahondar en los tan populares *consumer insights*. La idea de los *Post-it Picture Paper*, lanzada por 3M, provino de observar cómo los usuarios abandonaban los *Post-it* digitales en pro del envío de fotografías a través de sus ordenadores portátiles, del móvil o de la *Blackberry*[21].

El *brainstorming* como técnica de generación de ideas está dando paso a las técnicas etnográficas, mucho más inspiradoras y cercanas a la reali-

dad del mercado. La innovación que tiene como punto de partida la comprensión de la conducta actual de los clientes finales tiene más visos de fructificar.

Fijémonos que ya no estamos hablando de satisfacer las necesidades de los clientes, mantra del marketing. El tema es más profundo. Se trata de realzar el papel de las vidas de los clientes a través de la observación de sus comportamientos actuales e imaginar modos de enriquecer y mejorar sus vidas. A ello dedicaremos una sección de este libro.

PRIMERA PARTE

2

Breve descripción del modelo A-F

En esta parte del libro presentamos nuestro modelo A-F. Este modelo es el resultado de haber analizado un buen número de empresas que pueden considerarse innovadoras o que, cuando menos, dedican tiempo y recursos a la innovación con buenos resultados: Apple, Google, Netflix, 3M, Procter & Gamble, General Electric, BMW, Frito Lay, IBM, Toyota, Southwest Airlines, Starbucks, Microsoft, Tesco, Royal Dutch/Shell, Wal-Mart, Exxon, Ikea, Ericsson, Nokia y Corning han sido las principales.

El modelo A-F pretende subsanar las barreras a la innovación identificadas en el capítulo primero. Hemos tratado de que sea flexible, aplicable a cualquier tipo de empresa y lo suficientemente exhaustivo como para incorporar cualquier práctica pasada o futura en relación con la innovación.

¿Por qué precisan procesos las organizaciones?

Debemos tener presente que las personas somos, por naturaleza, aversas al cambio. El cambio es normalmente percibido como un elemento que introducirá en nuestra actividad un esfuerzo suplementario y un riesgo adicional. Las personas que trabajan en una organización, que bastante tienen con desempeñar adecuadamente su trabajo diario, se preguntan: ¿por qué un esfuerzo adicional? ¿por qué mayor riesgo? El ser humano considera que el cambio es algo a evitar y que no va a aportar nada bueno, por lo menos a corto plazo. Como consecuencia, en las organizaciones y, en el mundo en general, la inercia y el continuismo obstruyen la innovación o la mejora.

La implicación en la empresa es obvia. Si nadie se ocupa de activar, de poner en marcha procesos de cambio e innovación, las personas a cargo del día a día permanecerán concentradas en su rutina. Este es un hecho trascendental en el mundo de la empresa, que explica por qué las empresas innovadoras son una minoría. En las organizaciones prima la