

BUSINESS INNOVATION:
¿QUE APORTA? ¿QUE REQUIERE?

Joaquim Vilà
Steven MacGregor

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2010 IESE Business School.

BUSINESS INNOVATION: **¿QUE APORTA? ¿QUE REQUIERE?***

Joaquim Vilà¹

Steven MacGregor²

Resumen

Hubo un tiempo en que la innovación equivalía a liderazgo tecnológico. Actualmente, el término sugiere una búsqueda esencial del éxito por parte de cualquier empresa, no necesariamente tecnológica. Las fuentes de la prosperidad de una empresa cambian en los actuales mercados dinámicos. Los altos ejecutivos reclaman un enfoque que les garantice que todos los flujos de innovación necesarios discurren en la dirección correcta, estimulando el avance estratégico. Esto requiere una reevaluación para determinar en qué consiste la innovación y cómo se gestiona. ¿Cómo debemos corregir nuestro enfoque sobre la innovación y cuáles son los retos de gestión que resultan clave a la hora de convertirla en éxito empresarial? Los autores tratan de arrojar algo de luz sobre estas cuestiones y defienden que la innovación debe convertirse en un proceso sistemático, continuo y amplio.

Palabras clave: innovación en la gestión, enfoque amplio a la innovación, innovación sistemática y manual de Oslo sobre innovación (OCDE).

*Publicado en 2007. Revisado en 2010.

¹ Profesor Ordinario, Dirección Estratégica, IESE

² Investigador, IESE

Nota: Agradecemos la colaboración de José A. Muñoz-Nájar.

BUSINESS INNOVATION: **¿QUE APORTA? ¿QUE REQUIERE?**

«La excelencia empresarial requiere innovar. Sin embargo, para innovar es necesario replantearse probablemente qué es la innovación, cómo se debe gestionar o cómo convertirla en resultados concretos. Tal vez descubramos entonces que nuestro modo de pensar en la innovación se había quedado corto y, como consecuencia, sus resultados también.»

“La Caverna” (“The Cave”) es una herramienta de marketing revolucionaria que está ahorrando a Procter&Gamble años de investigación tradicional. Se trata de una habitación en 3D que introduce al visitante en un mundo virtual en el que P&G puede observar directamente las reacciones, comportamientos y experiencias de los consumidores en tiendas como Tesco, J. Sainsbury, Asda y Boots.

Esta herramienta recrea al detalle el interior de estas tiendas, que atienden a un gran número de clientes cada día, y en las que los visitantes pueden recorrer y examinar los pasillos, escoger los productos que les llamen la atención, o darles la vuelta para leer las etiquetas o la fecha de caducidad antes de pasar por caja. Con este instrumento, P&G está rediseñando tanto la distribución y el muestrario de sus tiendas como el diseño y el embalaje de sus productos. El director general de P&G en Reino Unido e Irlanda, Gianni Ciserani, afirma que «en tres meses hemos realizado un trabajo para el que antes habríamos tardado dos años».

Antes de contar con su “caverna” virtual, la compañía tenía que lograr que uno de sus clientes al por menor convirtiese una de sus tiendas en una tienda piloto, lo cual suponía para todos los implicados un esfuerzo arduo, fruto de mucho tiempo.

Así pues, ¿en esto consiste la innovación? Sin lugar a dudas crea niveles de valor sin precedentes. ¿Qué tipo de innovación es? P&G no ofrece nada nuevo a un cliente final, al menos no de forma directa. Por tanto, quizá se trate de innovación de procesos. ¿Tecnología? No. Por supuesto, se emplea tecnología para generar el entorno 3D, y sin ella no habría “caverna” alguna, pero aun así no es el centro de atención. Innovación de marketing conceptual, entonces, o de experiencia. Resulta complicado encontrar una definición, pero sin duda es mucho más que innovación tecnológica o de productos, conceptos que han invadido los planes de innovación de industriales y académicos durante los últimos años.

Más allá de la innovación tecnológica

Como demuestran la "caverna" de P&G e innumerables ejemplos más, la naturaleza de la innovación está cambiando, al igual que el enfoque empleado para innovar con éxito. Innovación significa cosas muy distintas para diferentes personas, pero siempre implica la transformación de nuevas ideas en fuentes renovadas de valor. Va mucho más allá de nuevos productos o tecnologías, lo cual es una idea errónea bastante frecuente. Los productos y la tecnología producen con frecuencia beneficios relativamente efímeros, cuyos resultados pueden ser imitados rápidamente, con la consiguiente pérdida de la ventaja competitiva (Keeley, 2002).

Muchas de las innovaciones más conocidas de los últimos años (la experiencia de los clientes con el café de Starbucks, la amplia oferta de Amazon, el concepto del Cirque du Soleil, organizaciones ágiles y rápidas construidas sobre formas federales o de red, vuelos de bajo coste, cadenas de abastecimiento flexibles o soluciones totales para el cliente) han tenido muy poco que ver con la tecnología o con nuevos productos en el sentido tradicional, y mucho con la entrega real de nuevas fuentes de valor al cliente.

Basta considerar uno de los productos con más éxito de los últimos tiempos, el iPod de Apple, para darse cuenta de que el valor global procede de muchos más factores que simplemente de la tecnología mp3, o incluso de un buen diseño del producto, aspectos a los cuales tienen acceso las compañías electrónicas tradicionales. Estos fueron los cimientos sobre los que otros tipos de innovación, entre los que se incluyen servicios, experiencia y marketing, volvieron a imponer su fuerza y finalmente su predominio en el mercado, no limitándose al sector de los reproductores mp3 y entrando en la industria de la música *on-line* en general.

Si se centran demasiado en el aspecto tecnológico del negocio, las empresas no podrán crear su propia historia de éxito al estilo de la del iPod. Muller, Valikangas y Merlyn (2005) afirman que la mala gestión y rendimiento de la innovación son consecuencia del exceso de atención por parte de las mediciones a la tecnología, y declaran que dichas mediciones, si bien son útiles, ofrecen una visión limitada del esfuerzo innovador de la compañía.

«No miden la capacidad total de innovación de la compañía. Al hacer hincapié en el desarrollo tecnológico, descuidan la innovación del concepto empresarial –afirman estos autores. Su énfasis en el I+D y los productos hace que no resulten tan adecuadas para las compañías de servicios y las que no pertenecen al sector de la alta tecnología.» En resumen, la innovación tecnológica y la de productos pueden considerarse elementos importantes dentro de una familia de tipos de innovación, desde la innovación en cualquier proceso o actividad empresarial a la transformación del modelo empresarial.

Tabla 1

Resumen de perspectivas de innovación de negocio

	Nombre de planteamiento	Definición	Puntos principales
Planteamientos más próximos a la esencia	Innovación de negocio de Mohanbir Sawhney, Wolcott y Arroniz (2006)	Creación de valor considerable o radicalmente nuevo para clientes y empresas obtenido mediante el cambio drástico de una o más dimensiones del sistema empresarial existente, o creando sistemas empresariales totalmente nuevos	Las compañías deben abordar holísticamente el sistema empresarial para poder innovar. Se incluyen 12 clases de innovación. Se muestran las diferencias entre las compañías en función de su orientación innovadora (de fuera hacia adentro o viceversa) y forma de gobierno (orgánica y estructurada), creando cuatro arquetipos: Exploradores, Arquitectos, Pluriempleados y Mineros.
	Innovación en la dirección de Gary Hamel (2006)	Alejamiento acusado de los principios, procesos y prácticas tradicionales de dirección, o alejamiento de las formas organizativas habituales que altera de forma significativa el modo en que se desempeña el trabajo de dirección. Sencillamente, la innovación en la dirección cambia el modo en que los directivos hacen lo que hacen..	Las compañías deben decidir entre eficiencia operativa (los procesos empresariales) y la innovación en la dirección. Se dan cuatro elementos clave que incluyen el compromiso con un grave problema de gestión, la búsqueda de principios originales que abran la puerta a nuevos planteamientos, una deconstrucción de la ortodoxia en la dirección, y analogías con organizaciones atípicas que definen lo que se puede hacer. El punto clave es la reinención de los principios esenciales de dirección, creados en un principio para un mundo muy diferente, y una mayor atención a las personas dentro de la organización con el fin de construir comunidades motivadas y con poder de decisión.
Planteamientos que se centran en un aspecto	Innovación de valor de Chan Kim y Rence Mauborgne (1997)	La innovación de valor consiste en ofrecer valor sin precedentes, no tecnología o capacidades. No equivale a ser el primer en comercializar algo. La innovación de valor se da en tres plataformas: productos, servicios, y entrega.	La compañía deben desafiar la lógica estratégica tradicional. La clave reside en lograr una diferenciación de valor de la competencia, eliminando, reduciendo, planteando o creando factores del sector. Esta voluntad lleva a operar en espacios de mercado sin oposición.
	Innovación de los modelos estratégicos/empresariales de Costas Markides y Charitou (2004)	La innovación estratégica (más recientemente, de modelos empresariales) consiste en el descubrimiento de un modelo empresarial fundamentalmente nuevo en un negocio existente. El nuevo modelo empresarial debe hacer crecer la existente base económica, ya sea atrayendo al mercado a nuevos clientes o fomentando un mayor consumo de los clientes existentes.	Un modelo empresarial por estrenar en un negocio existente, que hace crecer la base económica existente, cuyo descubrimiento debe basarse en Quién (nuevo segmento de clientes), Qué (nueva propuesta de valor) y Cómo (nueva cadena de valor). Deben manejarse con precaución los conflictos con los negocios existentes.
	Innovación estratégica de Vijay Govindarajan y Chris Trimble (2005)	La innovación estratégica tiene que ver con el proceso de reinención de estrategias. A pesar de algunas semejanzas, la innovación estratégica no es sinónimo de innovación tecnológica o de productos. Las nuevas tecnologías no siempre producen productos de éxito. De igual forma, los nuevos productos no siempre destacan estratégicamente. La innovación estratégica es la innovación en la propia estrategia.	Probar respuestas nuevas, completamente diferentes a preguntas como: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valor se ofrece a dicho cliente? ¿Cómo se entrega dicho valor? Una compañía ha de enfrentarse a tres retos distintos: olvidar suposiciones, mentalidades y prejuicios que quizá ya no resultan válidos; emplear activos y recursos con un valor concreto; y aprender a mejorar las predicciones de rendimiento empresarial.

Innovación exitosa: amplia, continua y sistemática

¿Qué hace falta para acercarse a la innovación sin las limitaciones de una perspectiva especialista? Una herramienta a la que los directivos en estratos diferentes puedan dar forma y dirigir para implantar iniciativas innovadoras en cualquier área empresarial, y que garantice que todos los flujos de innovación necesarios se refuercen entre sí y actúen al servicio de la estrategia de conjunto. Los enfoques habituales, en el ámbito de los componentes, sobre la innovación, tales como los relacionados con la tecnología y los productos, presentan serias limitaciones a la hora de estimular las fuentes consolidadas de ventaja competitiva que exigen actualmente los mercados.

La innovación exige normalmente una transformación general de los valores, principios y prácticas de las empresas, algo que va mucho más allá de cualquier tecnología o director de marketing. El impulso innovador debe surgir de lo más alto para arraigarse en las actitudes y competencias de todos.

Por supuesto, la innovación tecnológica y la de productos son elementos esenciales dentro de las actividades innovadoras de una empresa, pero deberían considerarse como opciones innovadoras dentro de una serie de tipos al alcance de la compañía. Una línea de investigación en el IESE pretende examinar los retos e implicaciones de la implantación eficaz de la *business innovation* o innovación de negocio. En nuestra opinión, los innovadores empresariales de éxito

son aquellas empresas capaces de implantar aspectos de una innovación amplia, continua y sistemática.

Amplia

Moore (2006) demuestra la necesidad de cambiar el centro de atención de la innovación con el paso del tiempo, en función de los resultados comerciales y del comportamiento de la competencia que puede vincularse a la etapa del ciclo vital empresarial. La renovación de la ventaja competitiva y las posibilidades de éxito de una empresa requieren alinear esfuerzos individuales, en los grupos de trabajo, de los equipos y de mayores colectivos dentro de la empresa. A pesar de ello, se asumirán distintos papeles a lo largo del proceso. La coordinación de actividades y la integración de objetivos en diversas áreas de negocio resultan clave para la obtención de un resultado positivo.

Como señala Moore, si se implantan muchas clases de innovación sin una meta común, el beneficio neto será nulo. La estrategia se convierte en un terreno común, un aglutinador imprescindible para encajar todas las piezas.

Continua

Muller, Valikangas y Merlyn (2005) analizan la importancia de medir la innovación para mejorar el modo de gestionarla dentro de las organizaciones. Estos autores destacan el grado de cambio dentro de los líderes de cada sector, realizando una comparativa entre las compañías que realizan mejores prácticas según publicaciones de 1982, y la propuesta, doce años más tarde, que muestra a su vez diferencias respecto a los "líderes" actuales en cuanto a innovación y concluyen: «Un cambio de esta magnitud indica que el problema no reside en una falta de innovación, sino en una innovación sostenida. Las compañías pueden aprovechar una buena idea que les otorga ventaja durante cierto tiempo, pero tarde o temprano ceden dicha ventaja a un rival que ha dado con una idea aún mejor».

Cada cierto tiempo, las compañías se las arreglarán para encajar todas las piezas necesarias del puzzle e innovar con éxito. En el pasado, un éxito aislado de este tipo, sobre todo en lo que respecta a las pequeñas compañías, bastaba para mantener una posición competitiva. En la actualidad, la situación ha cambiado. Las compañías deben aplicar una serie de iniciativas para proporcionar un flujo continuo de innovaciones, necesario para convertirse en un innovador habitual, para sostener el negocio a corto, medio y largo plazo.

Sistemática

Si afirmamos que la innovación debe ser amplia y continua, no puede confiarse a procesos naturales y espontáneos o al esfuerzo heroico de las personas. Debe existir un enfoque sistemático que se acopla a la posición de la empresa en cada momento.

La innovación se convierte en un programa de cambio para muchas compañías, y el cambio debe ser guiado, dirigido, centrado, considerado a fondo y proactivo. Por tanto, las empresas necesitan un sistema para transformar los procesos subyacentes, la mentalidad, las actitudes y competencias que sirven de apoyo a la innovación (Muñoz-Nájjar y Vilà, 2002). Esto puede plasmarse en algún tipo de marco, estructura o proceso apropiado para las necesidades concretas de la compañía. Quizá las personas con talento puedan lograrlo de vez en cuando,

pero para ser innovador de forma constante, es necesaria la implantación de un sistema enmarcado en un proceso innovador.

Por tanto, la innovación amplia, continua y sistemática es un nuevo requisito para la excelencia empresarial. A esto lo denominamos innovación de negocio.

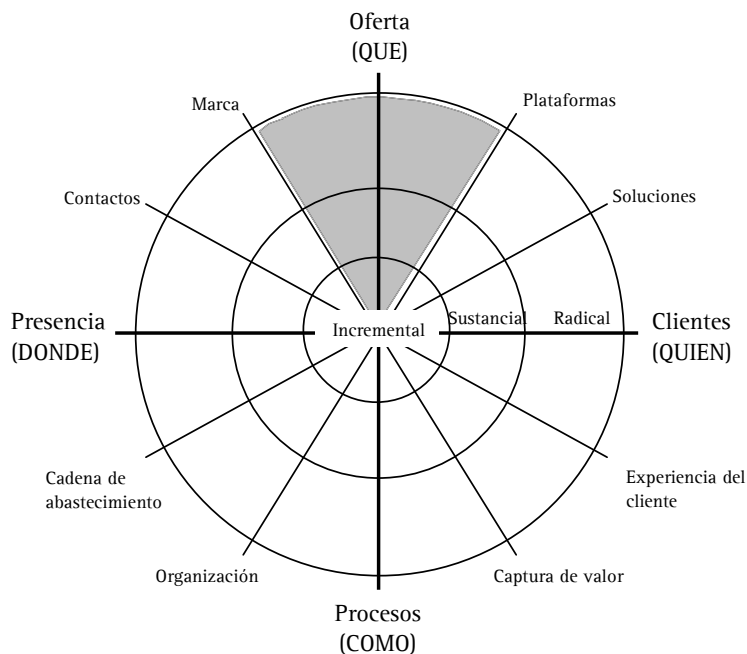
Innovación de negocio

La innovación de negocio [requiere un enfoque completamente diferente de las ideas sobre la innovación, en contraste con las consideraciones tradicionales sobre productos y tecnología]. Sawhney, Wolcott y Arróniz (2006) definen la dedicación exclusiva de atención a productos, I+D y plataformas como miopía direccional, una "patología de la innovación".

Los mismos autores introducen a continuación, como muestra la Figura 1, el "radar de la innovación". Este muestra doce dimensiones de innovación de negocio, que abarcan todos los aspectos de un sistema empresarial: las ofertas creadas por una compañía, los clientes a los que atiende, los procesos que utiliza y los puntos en los que presenta sus ofertas al mercado. Presentan el radar de la innovación como una herramienta de diagnóstico que puede ayudar a identificar y prestar atención a las dimensiones que han sido descuidadas. Sin embargo, podría discutirse si resulta necesario que una empresa destaque en alguna de las dimensiones. También se realizan algunas observaciones preliminares sobre el reto que supone para la gestión la unión de distintos elementos del "sistema" empresarial –el modo en que distintos elementos se complementan creando un flujo continuo de innovaciones en diferentes áreas con el objetivo de mantener la competitividad.

Figura 1

Radars de la innovación



Fuente: Sawhney, Wolcott y Arróniz, 2006.

Pilares básicos: qué requiere la innovación de negocio

Es necesario afrontar un número de retos cuando se trata de implantar una innovación amplia, continua y sistemática. Estos son los pilares de su implantación:

1. Una visión holística de los inductores de la capacidad de innovación de negocio. El enfoque acertado parece ser el similar a un sistema de gestión global –que incluya inductores de gestión (como liderazgo, estrategia u organización) y factores posibilitadores (como la cultura) y factores impulsores (como un proceso de gestión de las iniciativas estratégicas y de las aportaciones individuales).
2. Una cultura innovadora a la que se da forma continuamente mediante la introducción de cambios evolutivos en los principios y prácticas directivos, diseñados expresamente para fomentar la innovación. Este cambio cultural exige varios elementos. Alto nivel de ambición e incluso esfuerzo en determinadas áreas o cuestiones estratégicas. Nuevas fuentes de apoyo a los *intrapreneurs* y líderes en innovación. Y, por último, un compromiso por parte de la dirección de confianza y disciplina a lo largo del proceso, lo que implica saber apreciar la parte más "suave" de la innovación, desde valores a emociones, relaciones, además de las prácticas de dirección, cuyo conjunto compone la cultura.
3. Un proceso sistemático de innovación que convierta las ideas en iniciativas estratégicas, y estas, en resultados. Los tres componentes básicos del proceso son, en primer lugar, un esfuerzo inicial de enfoque estratégico que establezca unas directrices para la creatividad; en segundo lugar, la generación de ideas con un objetivo en mente, y, por último, la implantación de una cartera equilibrada de proyectos e iniciativas en una serie amplia de áreas de negocio, que respalde los objetivos y aspiraciones establecidos previamente (Vilà y Muñoz-Nájar, 2004). Se trata de un acercamiento desde el punto de vista de la dirección general al proceso de innovación, que aúna el pensamiento y los actos estratégicos.
4. Eliminar los obstáculos para el cambio. El aspecto principal de la implementación es la necesidad de reinventar los procesos y principios esenciales de gestión que a menudo se dan por sentado. Según Govindarajan y Trimble (2006), existen tres retos diferentes en el "doble propósito" de las organizaciones de explotar el negocio existente y explorar al mismo tiempo un negocio nuevo relacionado: olvidar las suposiciones, mentalidades y prejuicios que ya no resultan válidos o relevantes; emplear activos y recursos con un valor concreto, y aprender a mejorar las predicciones de rendimiento empresarial.
5. Un enfoque basado en las personas y el reconocimiento del valor esencial del deseo de colaboración de estas. El compromiso de personas en posiciones diferentes marcará la diferencia en cuanto a la calidad de la aportación de ideas, el nivel de participación en los equipos y los recursos ofrecidos para las actividades innovadoras que se diferencian de las tareas diarias.
6. Cabe la posibilidad de que se fomente una innovación amplia y constante por la implicación de la más amplia comunidad del ecosistema innovador, incluyendo a los accionistas dentro de la cadena de valor e incluso la participación de actores externos (co-innovación).

Por tanto, si una empresa pretende innovar de manera amplia y continua, necesita realizar un esfuerzo sistemático de conjunto para alinear a un número de inductores de la capacidad

innovadora. También es preciso crear una cultura de innovación y superar los principales obstáculos frente al cambio. Es más, dichos intentos deben mantener el equilibrio entre la exigencia de las obligaciones diarias y el desarrollo de la innovación. Es esta una de las principales razones por las que resulta muy necesario un enfoque desde la perspectiva de la dirección general, y que explica por qué un enfoque más reducido no resulta válido. La tarea de gestionar los sacrificios que supone inculcar la innovación de negocio colapsa los programas de dirección. Son muchos los retos, pero la recompensa está ligada a las posibilidades de prosperidad de la empresa. Aquellos que sostienen que no se puede lograr deberían apartarse del camino de los que intentan hacerlo posible.

Figura 2

El amplio mundo de los tipos de innovación – los distintos tipos arraigan en momentos diferentes (adaptado de Moore, 2004)

