

An illustration showing two stylized men in suits pulling a thick rope to open a dark blue curtain. The curtain is decorated with small gold stars and a crescent moon. Behind the curtain, a bright green field and a blue sky with white clouds are visible. The man on the left is wearing a yellow suit and hat, while the man on the right is wearing a red suit and hat. The title text is overlaid on the left side of the curtain.

Liderando en la zona de INNOVACIÓN

Tom Koulopoulos

Presidente y fundador de The Delphi Group, un *think tank* centrado en el *management* con sede en Boston. También ha sido director ejecutivo del Center for Business Innovation del Babson College y director de uno de los primeros laboratorios de innovación global del sector de los servicios.

Crear una zona de innovación es un modo de protegerse de la explosión de nuevas ideas, de hacer frente al creciente entorno de incertidumbre y de crear fórmulas para que todos los empleados participen en el proceso de innovación.

Todo el mundo habla de innovación. Esto me recuerda a un ateo que, en su lecho de muerte, se convierte y abraza la religión. Se está exagerando todo un poco y, en cualquier caso, llega demasiado tarde para salvar a muchas empresas que no han prestado atención a la necesidad de innovar hasta que la crisis las ha obligado a ello.

La innovación muchas veces adquiere protagonismo durante las etapas extremas de la economía –en los momentos difíciles, cuando apenas se le presta atención, y en los momentos de bonanza, cuando parece abundar–, pero ha de ser un comportamiento sistemático de la organización, que reciba apoyo durante todos los altibajos del ciclo económico. De no ser así, la empresa puede esquivar la bancarrota económica en épocas de crisis, pero puede enfrentarse a la bancarrota tecnológica cuando la economía entre en el siguiente ciclo.

En una de mis últimas charlas con Peter Drucker, le pregunté si tenía la sensación de que la incertidumbre y la innovación iban ligadas a fenómenos cíclicos y aumentan conjuntamente a lo largo del tiempo. Su respuesta –una respuesta típica suya, como las que me solía dar para hacerme ver, de forma educada, que no iba por buen camino– fue que quizá me estaba haciendo la pregunta equivocada. Hay momentos –me dijo– de gran certidumbre, durante los cuales sabemos quiénes son nuestros enemigos y cuáles son las necesidades de nuestros mercados. Y después están los momentos de gran incertidumbre, durante los cuales tenemos grandes dificultades para conocer el mercado y nuestro lugar en el mundo. Drucker creía que estábamos entrando en uno de esos períodos prolongados de incertidumbre.

He recordado muchas veces esas palabras cuando me he fijado en docenas de organizaciones que ponen en práctica la innovación de forma disciplinada. Lo que he aprendido de estas organizaciones es que la innovación

es un comportamiento y un proceso que proviene de los valores y de la filosofía de una empresa. La innovación es reconocida, fomentada y recompensada por el liderazgo. Y, lo que es más importante, es irremediablemente mecánica, es decir, no es algo místico ni está fuera del alcance de los simples mortales. Lo que les falta a las empresas no son personas innovadoras, sino procesos innovadores que puedan sacar a la luz, cuidar y mantener la innovación. He aquí cómo lo consiguen las empresas de éxito.

Crear una zona de innovación

Una *zona de innovación* es un espacio protegido dentro de una organización al que se pueden llevar ideas para su evaluación y su comercialización. Dicho de otra manera, una zona de innovación ofrece un espacio institu-

Lo que les falta a las empresas no son personas innovadoras, sino procesos innovadores que puedan sacar a la luz, cuidar y mantener la innovación

cional en el que las ideas pueden echar raíces en tierra fértil, al abrigo de los elementos y de los anticuerpos de la empresa, el tiempo suficiente para demostrar su valor. Empresas como Apple, Hewlett-Packard, Cisco, Xerox y el Bank of America han institucionalizado distintas formas de este modelo de zona de innovación con gran éxito y 3M obtiene de forma sistemática más de un

tercio de sus ingresos a partir de los productos que inventa.

La zona de innovación sirve también para superar uno de los desafíos más básicos a los que se enfrentan las empresas que intentan fomentar la innovación: una vez que se abre la veda, ¿cómo manejar el gran volumen de nuevas ideas, sobre todo cuando muchas de ellas pueden ser ideas verdaderamente estrambóticas o que no guardan apenas relación con una forma ya existente de hacer negocios?

Descartar estas ideas demasiado pronto o con demasiada frecuencia sólo servirá para disuadir a la gente de que plantee ideas. Por otra parte, intentar dar salida a todas las ideas desbordará enseguida a cualquier empresa.

¿Cómo se crea una zona de innovación? No confundamos una zona de innovación con un buzón de sugerencias; es mucho más que eso. Todos sabemos que los buzones de sugerencias no son sino agujeros negros para las ideas. Sin embargo, tampoco debemos complicar las cosas en exceso. Piense en la idea de una zona de innovación de forma muy sencilla. Si a alguien de su organización se le ocurre una idea que sea aplicable a cualquier aspecto de la organización, ¿adónde ha de acudir para asegurarse de que la idea es tomada en serio y evaluada justamente?

Piense antes de responder, porque las respuestas obvias no suelen ser las mejores.

Una zona de innovación ofrece un espacio institucional en el que las ideas pueden echar raíces en tierra fértil, al abrigo de los elementos y de los anticuerpos de la empresa, el tiempo suficiente para demostrar su valor

En primer lugar, tenga en cuenta que la pregunta se refiere a “alguien”, no sólo a los altos directivos, sino a cualquier empleado. En segundo lugar, tenga en cuenta que se ha preguntado sobre una idea que pueda ser aplicable a “cualquier aspecto” de la organización, no sólo a la disciplina o al departamento de quien tiene la idea o a los productos o servicios actuales de la empresa. El

problema es que, aunque muchas ideas pueden echar raíces en el equipo de trabajo o en el departamento en el que surgen, muchas otras no tienen adónde ir, debido a una estructura corporativa que las aísla y a la falta de recursos, tiempo y presupuesto necesarios para evaluarlas y sacarlas adelante.

La Bolsa de Ideas es una iniciativa interna de Microsoft que permite a cualquier empleado proponer una idea, que a continuación es sometida a votación por otros empleados. Las ideas que reciben suficiente atención son evaluadas y salen adelante. Las demás son archivadas por si fueran útiles en el futuro. Microsoft también acoge dos veces al año una Semana de Ideas, durante la cual cualquier empleado o grupo de empleados puede escribir una propuesta con su idea de un nuevo producto, servicio o negocio. La propuesta es analizada por los miembros y científicos distinguidos de Microsoft. Las propuestas son debatidas y evaluadas abiertamente. Los directivos también pueden hacer aportaciones en una *intranet* y solicitar ideas de soluciones propuestas por cualquier empleado. Todos estos mecanismos suponen un esfuerzo básico para poner en marcha una zona de innovación en la que las ideas puedan fructificar.

IBM cuenta con una iniciativa similar llamada ThinkPlace, que funciona como una zona de pruebas electrónica, según Mark Hennessey, director general de TI de IBM. ThinkPlace es una zona de innovación electrónica en la que cualquier empleado de IBM puede depositar ideas y generar un diálogo virtual sobre ellas, lo que permite desarrollarlas a lo largo del tiempo. Algunas ideas prosperan y se convierten en innovaciones, mientras que otras se quedan en el camino. Sin embargo, el proceso está abierto a cualquier persona que quiera participar.

En Cisco, el “programa izona” ofrece un foro similar por medio de una *wiki* para compartir y debatir ideas abiertamente a medida que éstas evolucionan.

Otras empresas con las que he trabajado han explorado este concepto en profundidad. Por ejemplo, Partners HealthCare, uno de los mayores proveedores de atención sanitaria del nordeste de Estados Unidos, ha creado una zona de innovación en los últimos siete años que supone actualmente más de 300 millones de dólares anuales en ingresos por nuevas ideas. En esta zona de innovación tienen cabida abogados, contables, expertos en el tema e incluso capitalistas de riesgo, que trabajan con las nuevas ideas mientras que quienes las han concebido continúan desarrollando su trabajo habitual. El funcionamiento de esta zona de innovación aparece descrito en el cuadro 1.

CUADRO I

Funcionamiento de una zona de innovación

Partners HealthCare, que dirige un grupo de grandes hospitales en Boston y sus alrededores, tiene una forma interesante de abordar el concepto de zona de innovación. Ha creado un Grupo de Investigación e Iniciativas (RVL) dedicado a descubrir nuevas ideas, fomentarlas, invertir en ellas, medirlas y hacerles un seguimiento. Hay un proceso para evaluar las ideas de forma transparente y abierta, a continuación desarrollar las ideas con sus creadores con el fin de elegir las mejores vías de comercialización y, finalmente, canalizar el valor que genere la idea para que revierta en la organización (una cantidad específica vuelve directamente al inventor). Éstos son procesos inexistentes en la mayoría de las organizaciones que intentan pasar de la invención a la innovación. El RVL, por cierto, informa directamente al director ejecutivo de Partners.

El resultado ha sido una enorme creación de valor, junto con la institucionalización de la innovación como parte esencial del panorama organizativo de la empresa. El RVL ha dado lugar a un aumento del 30% de nuevas invenciones de un año para otro, 12 nuevas empresas y 327 millones de dólares en ingresos a partir de la innovación de estas ideas. Aunque algunas de las innovaciones son grandes éxitos en el sentido farmacéutico (por ejemplo, el medicamento Enbrel contra la artritis), la mayoría de las ideas que comercializa el RVL constituyen cambios incrementales. A pesar de que son pequeños, añaden un valor cuantificable. Éste es un punto clave: si no se puede medir el valor de las innovaciones incrementales, se acaba dependiendo de los grandes éxitos para demostrar que la organización es innovadora. Esto es un gran error, con un

efecto corrosivo en el funcionamiento de la empresa como organización innovadora.

La institucionalización de la innovación significa que a los inventores de Partners se les ofrece lo que el RVL llama una “salida interna”, una forma de llevar sus ideas al mercado sin necesidad de abandonar la empresa. Esta idea no es nueva. Muchas empresas, como Xerox PARC, Bell Labs y muchas asociaciones académicas, han intentado crear entornos parecidos para animar a sus empleados a desarrollar sus ideas dentro de la organización. La diferencia es que, en el RVL, el grupo interno no es el creador o el que desarrolla la idea, sino el facilitador. El RVL no es en absoluto un laboratorio o un departamento de I+D. Es un “enlace” entre el creador de la idea y las muchas fuerzas y partes implicadas que deben participar en ella para que sea puesta en práctica o comercializada.

Por supuesto, los incentivos y las recompensas económicas mutuas son la base de cualquier asociación empresarial. El RVL no es diferente en este sentido; los científicos reciben normalmente el 25% de los derechos de sus descubrimientos. No obstante, el reconocimiento puede producirse de muchas formas diferentes y no tiene por qué ser necesariamente monetario. En una era caracterizada por la rapidez de la innovación, así como por el gran volumen de innovaciones, la salida interna es un mecanismo clave para retener el capital humano y aprovechar el poder de las mentes innovadoras. El verdadero beneficio de dar a los empleados salidas internas se obtiene a largo plazo: crear un grupo de inventores dentro de la empresa que, con el tiempo, generen una gran cantidad de nuevas y valiosas ideas.

Innovación 2.0: clasificar las ambiciones de sus ideas

Un aspecto determinante de la implementación de la zona de innovación es la creación de una cartera de innovación 2.0.

La idea empezó a tomar forma cuando era director ejecutivo del Center for Business Innovation del Babson College. En mis contactos con infinidad de grandes empresas que intentaban incrementar su capacidad de innovación, comprobé que siempre expresaban su preocupación por el hecho de que la innovación era considerada a menudo una tarea no diferenciada. No existía distinción entre la innovación táctica y la innovación radical o entre las innovaciones de componentes y las innovaciones sistémicas. Todo se incluía dentro de un gran saco de nuevas ideas que competían entre sí por

los mismos recursos. Es como si se pidiera al mecánico de un avión de caza que ocupara el puesto del piloto. ¡Ambos desempeñan un trabajo esencial, pero no son intercambiables!

Aunque algunas empresas se encuentran en mejores condiciones que otras para hacer frente a uno u otro tipo de innovación, todos tendemos a utilizar la vara de medir de la innovación radical. Ésta puede ser una solución válida para Apple, pero no para el Bank of America, que debe hacer frente a muchas más innovaciones incrementales para mejorar sus servicios.

Una cartera de innovación sirve para ilustrar cómo debe producirse la innovación en ambas dimensiones, de lo táctico a lo radical y de los componentes al sistema. Por ejemplo, una innovación como la invención de la radio puede situarse en el extremo superior derecho de este marco. Sin embargo, la radio portátil puede ser

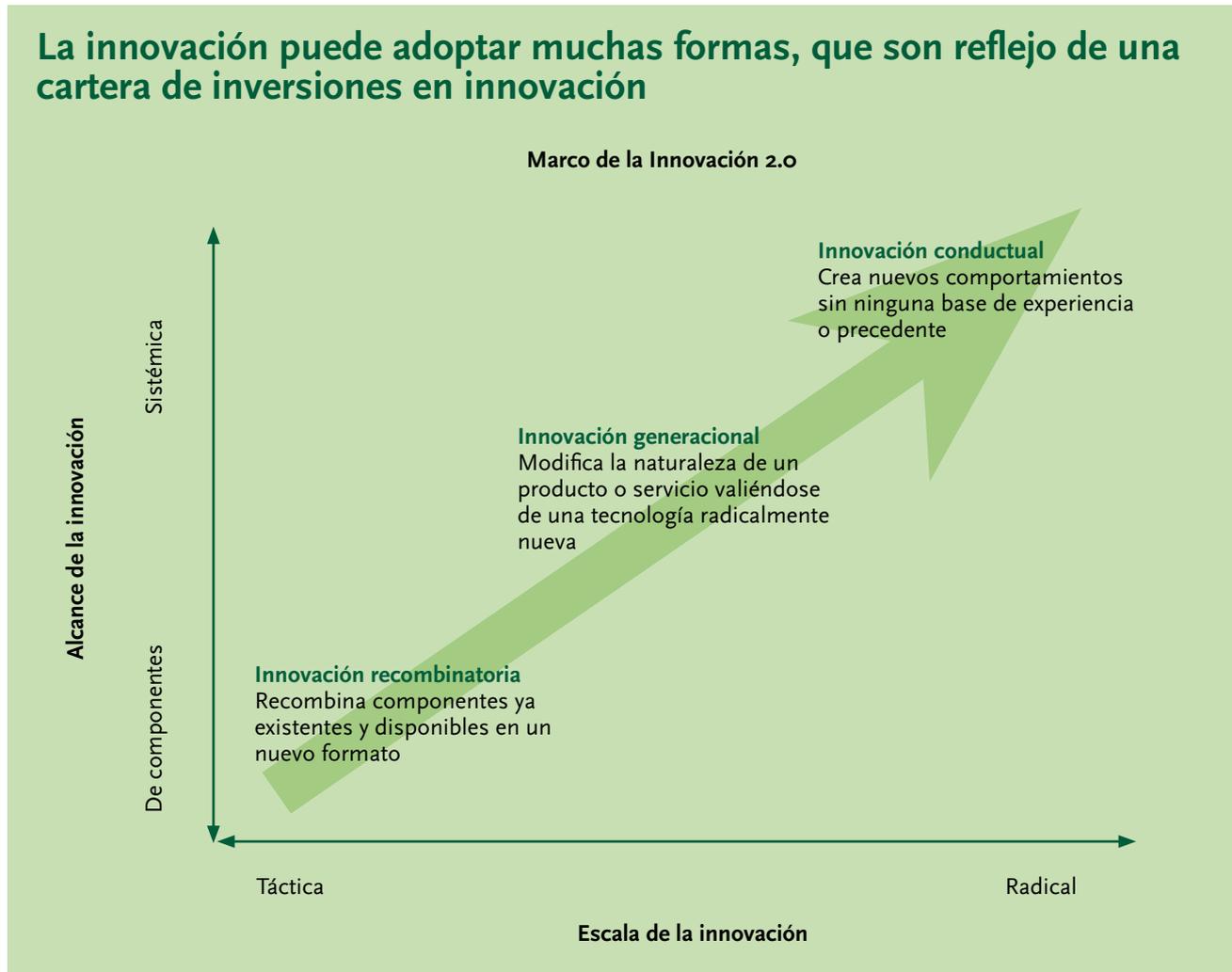
una innovación radical/de componentes y el transistor en el que se basa puede ser considerado una innovación táctica/de componentes.

Para utilizar la cartera de innovación, comience por hacerse la siguiente pregunta: “¿Qué tipo de innovación se le da mejor a nuestra empresa?”. Si su competencia central consiste en ser un innovador de componentes, probablemente no esté bien preparado para abordar innovaciones destinadas a alterar el comportamiento del mercado. Por el contrario, las empresas con influencia para provocar cambios significativos en el comportamiento del mercado deberían considerar la posibilidad de dedicar recursos a asociarse con empresas innovadoras de componentes, o quizá adquirirlas, en lugar de intentar desarrollar innovaciones de componentes por sí mismas.

Lo especialmente interesante sobre el enfoque de la cartera de innovación es lo que revela: las innovaciones tácticas y de componentes no sólo generan innovaciones ascendentes, sino que también las innovaciones sistémicas y radicales contribuyen a conseguir innovaciones menores.

No obstante, ¿qué ocurre si la innovación radical y sistémica falla? ¿Se mantiene el mismo principio? Quizá el ejemplo más conocido sea el del Ford Edsel, que, aunque fracasó estrepitosamente, contaba con muchas innovaciones de componentes que serían utilizados en futuros vehículos Ford y en procesos de fabricación. El fracaso le sirvió a Ford para darse cuenta de que la fabricación debe ser una actividad independiente compartida por todas las divisiones, en lugar de ser específica para cada división. Ford también aprendió a mi-

CUADRO 2



rar más al exterior a la hora de entender las tendencias del mercado. En el caso del Edsel, el tamaño y el coste del coche no encajaban con el momento de crisis que vivía la economía estadounidense (Ford aprendió bien la lección para el lanzamiento del Mustang unos años más tarde). En este sentido, el fracaso del Edsel fue tan valioso para el proceso de innovación como cualquier éxito.

El cuadro 3 presenta los aspectos que se han de tener en cuenta a la hora de evaluar una cartera de innovación. La cartera de Innovación 2.0 tiene dos utilidades. La primera es describir la cartera actual de innovación de su empresa. Introduzca en la tabla del cuadro 3 su cartera de innovación, incluidas las grandes y pequeñas innovaciones de los últimos años. Una vez que la haya rellenado, párese a analizar cómo cada nivel de innovación, desde la parte inferior izquierda hasta la parte superior derecha, se sirve de los demás. ¿Hay áreas en las que su cartera de innovación es especialmente fuerte? ¿Puede equilibrar esto para crear nuevo valor y orientarse hacia oportunidades que podrían ser más rentables? ¿Hay áreas en las que su cartera de innovación es especialmente débil, como las combinaciones de componentes y tácticas ya existentes? Todo esto da un lugar a un debate enriquecedor que puede aprovechar para sentar las bases de la capacidad y el enfoque de innovación de su organización. En muchas organizaciones esta cartera es tan determinante para conocer cómo, dónde y por qué se produce la innovación como lo es el organigrama para determinar las responsabilidades y las capacidades de la empresa.

La segunda utilidad de la tabla de la cartera de Innovación 2.0 es dar comienzo al proceso de evaluar las nuevas innovaciones que hayan sido propuestas. Cuando se depositan ideas en su zona de innovación, lo primero que debe hacer es introducir cada una de ellas en el modelo de Innovación 2.0 y determinar qué medidas se van a utilizar para el modo de evaluación en función

CUADRO 3

La cartera de innovación 2.0

| | Táctica | Estratégica | Radical |
|----------------|---------|-------------|---------|
| De componentes | | | |
| Modular | | | |
| Sistémica | | | |



de los recursos, las capacidades y el riesgo asociado a ese tipo de innovación en su organización.

Por ejemplo, si se trata de una innovación táctica y basada en componentes, es posible que cuente con un presupuesto reservado para evaluar la idea, crear un prototipo y sacarla al mercado. Una innovación radical y sistémica, por el contrario, exigirá mucho más análisis y evaluación. Esto no quiere decir que haya que descartar la idea porque implique un mayor riesgo. Si así fuera, Apple nunca habría sacado al mercado su iPod, ya que en aquel momento se encontraba totalmente fuera de la línea de productos de la empresa. No obstante, hay que tener en cuenta que la competencia central de

Es posible que una innovación táctica y basada en componentes cuente con un presupuesto reservado para evaluar la idea, crear un prototipo y sacarla al mercado; por el contrario, una innovación radical y sistémica exigirá mucho más análisis y evaluación

Apple, su punto fuerte, en la cartera de Innovación 2.0 siempre había estado relacionada con la innovación radical y sistémica.

La sencillez del enfoque de Innovación 2.0 tiene un gran poder, ya que todas las personas de la organización pueden entenderla con facilidad. Cuando se utiliza la cartera para describir áreas en las que la organización tiene una competencia central en innovación, se comunican las medidas que se utilizarán en la evaluación de

Una cartera de innovación sirve para ilustrar cómo debe producirse la innovación en ambas dimensiones, de lo táctico a lo radical y de los componentes al sistema

las ideas en cada uno de los segmentos de la cartera y se identifican los riesgos y los beneficios de cada segmento, se está creando un proceso de evaluación de la innovación sistemático y transparente.

Llevar las ideas del concepto a la realidad

La innovación siempre es arriesgada. Las nuevas ideas, que aún no han sido puestas a prueba, pueden alterar fácilmente el statu quo e incrementar los costes sin ofrecer a cambio un beneficio conocido. Las empresas están plagadas de grandes ideas que se desvanecen y desaparecen sin poder acercarse siquiera al mercado debido a la inexistencia de un proceso de evaluación. La puesta en marcha de una zona de innovación y de una cartera de innovación en clave 2.0 hace posible que estas ideas den el salto que va del concepto a la realidad comercial.

Dado el ritmo exponencial al que está creciendo la innovación –solamente los lanzamientos de nuevos productos de consumo se duplicaron entre los años 2004 y 2006–, parece lógico aprovechar el potencial creativo de todas las personas de la organización y después desarrollar rápidamente las mejores ideas. No se trata sólo de un requisito para crecer, sino también de un requisito para sobrevivir.

Crear una zona de innovación es un modo de protegerse de esta explosión de nuevas ideas, de hacer frente al creciente entorno de incertidumbre y de crear fórmu-

las para que todos los empleados participen en el proceso de innovación.

Sin embargo, lo importante es que la innovación no es opcional y no se puede aplazar hasta que aceche una crisis. Parafraseando a Drucker, preguntarse cuál es el mejor momento para innovar es hacerse la pregunta equivocada. La innovación debe ser una constante. Es necesario poner en marcha un proceso sistémico y disciplinado para la innovación que esté siempre preparado para cultivar y sacar adelante nuevas ideas.

Gestione bien ese proceso y sus clientes se lo recomendarán, sus empleados tendrán una razón adicional para quedarse en la empresa y sus competidores tendrán un motivo más de preocupación. La verdad es que la innovación en una economía de libre mercado siempre es relativa. No hay nada absoluto. Lo único que ha de hacer es innovar más rápido que sus competidores. La novedad es que sus competidores más importantes y más innovadores provienen ahora de donde menos se lo espera. Mientras usted mira hacia la derecha, se le colarán por la izquierda, y su mejor ex empleado irá al volante.

Las ideas fluyen ahora con más rapidez que nunca. Lo que no debe hacer bajo ningún concepto es dejar que las buenas ideas, por muy pequeñas o diferentes que sean, se escapen de su empresa porque ha alienado o frustrado a sus propietarios, aunque sea sin darse cuenta. La forma de captar esas ideas y mantener el compromiso de sus propietarios es construir y mantener una zona de innovación. 

«Liderando en la zona de innovación». © Leader to Leader Institute. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Leader to Leader* con el título «Leading in the Innovation Zone». Referencia n.º 3711.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21826 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial