

CÓMO SUPERAR LA PARADOJA DE LA INNOVACIÓN

LA “EMPRESA START-UP”



ANTONIO DÁVILA

Profesor Ordinario,
Iniciativa Emprendedora,
Contabilidad y Control, IESE



MARC J. EPSTEIN

Research Professor,
Management, Jones Graduate
School of Business de la Rice
University

Muchas empresas se aferran a la tradición por temor a un cambio importante, y aunque la innovación incremental es ventajosa y esencial, para conseguir progresar a menudo es necesario implementar transformaciones drásticas. Los directivos deben aprender a tomar decisiones valientes si quieren sacar ventaja a sus competidores y conducir su empresa hacia el futuro.

INNOVACIÓN • INICIATIVA EMPRENDEDORA •
ANÁLISIS DE DECISIONES

A falta de revoluciones industriales, son el desempeño y la capacidad de gestionar la innovación incremental las que determinan vencedores y perdedores. Y es precisamente en esas áreas donde las diferentes unidades de negocio deben sobresalir. Ser más eficiente, prestar atención los cambios en las necesidades de los clientes y ser más creativos que la competencia a la hora de resolver esas necesidades resulta beneficioso a largo plazo. Y el uso generalizado de las unidades de negocio como parte de la estructura organizativa demuestra el éxito de las mismas.

No es fácil encontrar pegas a las operaciones fluidas, eficientes y a bajo coste, pero lo cierto es que cuanto más modélica sea la ejecución de modelos de negocio ya existentes, menos esfuerzos suele dedicar una empresa al desarrollo de innovaciones radicales. En pocas palabras, estamos hablando de la paradoja de la innovación, un fenómeno según el cual la búsqueda constante de la innovación incremental puede llegar a reducir las posibilidades de innovaciones revolucionarias. Además, la tendencia es que los directivos apoyen las ideas que refuerzan estrategias ya existentes, más que a las ideas que cuestionan dichas estrategias.

Tomemos como ejemplo el auge de los frigoríficos. Antes de que existieran, los alimentos se mantenían fríos gracias al hielo. Desde su ela-

boración hasta su transporte o su almacenamiento, la industria del hielo iba mejorando de forma constante las diferentes etapas de su cadena de valor. Pero la invención del frigorífico supuso una amenaza muy seria para una industria consolidada y que había vivido sin apenas contratiempos durante mucho tiempo.

En sus primeros días, el frigorífico se consideraba un invento ruidoso y caro, una tecnología decididamente inferior. Pero poco a poco, el concepto fue penetrando en la mente de los clientes, tanto que, a la postre, supuso un peligro real para los intereses de los fabricantes de hielo. En vez de cambiar de estrategia, la industria del hielo cerró los ojos ante la novedad y optó por hacer más eficientes los procesos que ya estaban establecidos: mejoró en la fabricación, el transporte y el almacenamiento. De hecho, las mayores mejoras en la industria del hielo se produjeron cuando el frigorífico ya ocupaba una posición predominante. Es decir, cuando la eficiencia ya no suponía ninguna diferencia.

En el momento en que el hielo dejó de ser necesario para mantener los alimentos frescos, su industria se tornó poco menos que jurásica, un guión que se ha reproducido en incontables ocasiones y en numerosos sectores: un otrora líder que, en vez de trabajar en el desarrollo de productos y servicios fuera de su área de dominio tradicional, concentra sus energías únicamente en lo que ha funcionado en el pasado, obteniendo como único resultado la pérdida de relevancia en el nuevo escenario.



LA INNOVACIÓN RADICAL NO PLANIFICA EN EL SENTIDO TRADICIONAL DEL TÉRMINO, SINO QUE PONE EL ÉNFASIS EN EXPLORAR ENTORNOS DIVERSOS Y EN FOMENTAR LA EXPERIMENTACIÓN.

Con ello no queremos decir que las unidades de negocio no sean innovadoras: lo son, y han de serlo si quieren seguir siendo competitivas. Pero su innovación es principalmente de tipo incremental, ésa que busca la mejora de tecnologías y modelos de negocio ya existentes en un intento de destacar sobre sus competidores: para entendernos, mejoran su eficiencia en la industria del hielo. Y al explotar el modelo de la unidad de negocio con ideas de tipo incremental, suelen impedir la posibilidad de innovaciones revolucionarias... como por ejemplo, la del frigorífico.

La innovación radical sigue un modelo de gestión muy diferente del de las unidades de negocio tradicionales. Más que primar la eficiencia y los objetivos financieros a corto plazo por encima de todo lo demás, la innovación disruptiva requiere un modelo que fomente los hallazgos y la visión. No planifica en el sentido tradicional del término –con cifras y métricas específicas que han de cumplirse en fechas determinadas–, sino que pone el énfasis en explorar entornos diversos y en fomentar la experimentación, tanto la tecnológica como la de los modelos de negocio. Esta filosofía es diametralmente opuesta a los métodos que suelen hacer que las unidades de negocio y la innovación incremental funcionen, y cuyo resultado suele ser la frustración de las compañías con-

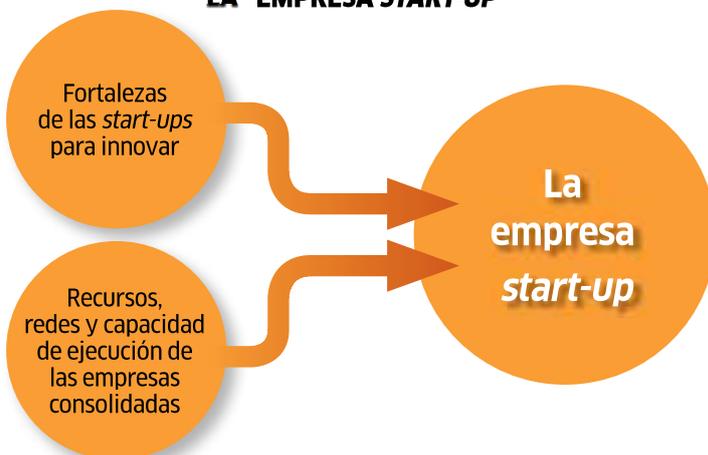
solidadas, que no consiguen dar con innovaciones radicales. Las unidades de negocio sí que innovan, y desean que esas innovaciones sean revolucionarias, pero la verdadera cuestión es: ¿cómo puede conseguirlas una empresa cuando sus procesos están diseñados únicamente para obtener una innovación incremental?

LA “EMPRESA START-UP”

● Algunas empresas consideradas como muy innovadoras están lideradas por CEOs carismáticos y visionarios, como **Steve Jobs** o **Elon Musks**. Pero si bien estos CEOs pueden aportar grandes innovaciones que son perfectamente capaces de sacudir un mercado, el inconveniente de este tipo de innovación de arriba abajo es que raramente se da en más de una ocasión: con frecuencia, se trata de talentos con un solo éxito. Y si su primera visión es un acierto, pero la segunda no lo es, este modelo de dirección puede poner fácilmente a la empresa entre la espada y la pared.

Por otra parte, las innovaciones radicales de abajo a arriba se consiguen recogiendo las ideas que surgen en la propia empresa y en sus redes próximas, y poniendo los recursos de la empresa a disposición de estas ideas. Tenga la organización 30 empleados o 30.000, perseguir los hallazgos estratégicos –esto es, la innovación disruptiva de abajo arriba– exige un enfoque empresarial que utilice los recursos de la compañía con la misma ingenuidad que lo haría una empresa nueva, una *start-up*. En nuestro nuevo libro, *“The Innovation Paradox: Why Good Businesses Kill Breakthroughs and How They Can Change”* (*“La paradoja de la innovación: por qué las buenas empresas matan la innovación radical, y cómo evitarlo”*), Berrett-Koehler, 2014, presentamos la *“Start-up Corporation”* (empresa *start-up*) como una serie de herramientas que permiten a las empresas ya consolidadas apalancar sus recursos con un enfoque empresarial inspirado en los ecosistemas de las nuevas empresas en su momento inicial de exploración y primeros descubrimientos. En otras palabras, la empresa *start-up* es una aproxima-

Figura 1
LA “EMPRESA START-UP”



ción que combina la fortaleza de las *start-ups* a la hora de desarrollar grandes innovaciones con la solidez que tienen las empresas ya consolidadas a la hora de escalarlas y ejecutarlas (Ver Figura 1).

Las características excepcionales de la empresa *start-up* le otorgan ciertas ventajas manifiestas a la hora de evitar los riesgos que acarrea la paradoja de la innovación. En primer lugar, cuando los mercados de las empresas que un día fueron dominantes han desaparecido (el caso de los productores de hielo en la era del frigorífico, o los fabricantes de teléfonos móviles sin Internet en un mundo de smart phones), y ceden su lugar a nuevos mercados, la empresa *start-up* permite adaptar la gestión a las necesidades de las innovaciones radicales. Por ejemplo, permite que los empleados (o un grupo de ellos) dedique una parte de su tiempo, sus recursos y su energía a adentrarse en mercados que se encuentren en estado embrionario sin tener que soportar las presiones y la exigencia de resultados a corto plazo de la innovación incremental. Dicho de otro modo, permite la exploración de nuevos mercados con el entusiasmo de una *start-up*, pero sin impedir que el resto de la organización se centre en las innovaciones incrementales, tan necesarias para el éxito sostenido.

Por otro lado, cuando una empresa *start-up* empieza a consolidar un producto o un servicio viable, tiene la opción de utilizar los recursos, las redes y la capacidad de ejecución de la empresa matriz. En vez de tener que buscar conocimientos específicos y nuevas redes o actividades de apoyo, la empresa *start-up* cuenta con el respaldo (y los recursos) de su empresa matriz. Una vez se identifica y se empieza a desarrollar una innovación con posibilidades, la empresa *start-up* permitirá una transición suave hacia la mentalidad de ejecución que ha llevado al éxito a la organización principal, donde la excelencia en las operaciones y la innovación incremental determinarán el éxito a largo plazo. Mientras una estrategia ofensiva suele ser sinónimo de innovaciones revolucionarias, una

estrategia defensiva se nutre de innovación incremental, que las empresas consolidadas saben cómo gestionar. Las compañías han de seguir siendo competentes en operaciones y en innovación incremental, porque de otro modo, su supervivencia peligrará. Cada año, las empresas han de ampliar los límites de las tecnologías del momento y de los modelos de negocio: tienen que idear nuevos productos para sus clientes, reducir costes, mejorar procesos, conocer mejor a sus clientes, y obtener ese margen y ese plus que les permita estar un paso por delante de la competencia... o por lo menos, en el peor de los casos, mantenerse con vida.

La paradoja de la innovación es una cuestión peliaguda, porque resulta tentador, desde una posición dominante, agarrarse a lo que funciona y renunciar a los riesgos, siempre costosos e inciertos, que son inherentes a las innovaciones radicales. Pero la innovación incremental tampoco lo es todo, ni puede serlo. Los mercados pueden cambiar drásticamente o incluso desaparecer. Lo cierto es que tanto la innovación incremental como la disruptiva son, cada una a su manera, inmensamente importantes. Para que una organización sea verdaderamente próspera a largo plazo, deberá ser capaz de apalancar y capitalizar las innovaciones disruptivas en el momento en que se produzcan, pero también deberá saber innovar de forma incremental, e ir construyendo ventajas competitivas día a día.

Al fin y al cabo, la mayor fortaleza de las empresas consolidadas es su capacidad de gestionar la complejidad. El momento en que las unidades de negocio de una compañía pueden encontrarse en apuros es cuando únicamente se centran en la innovación incremental y descuidan todo lo demás: cuando siguen pensando en el hielo, mientras los frigoríficos se venden como rosquillas. En cambio, con la empresa *start-up*, las empresas asentadas podrán fomentar el desarrollo de innovaciones radicales, pero también serán capaces de escalarlas aprovechando todos sus recursos, sus redes y su capacidad de gestión.

EL MODELO DE “LA EMPRESA START-UP” COMBINA LA FORTALEZA DE LAS START-UPS A LA HORA DE DESARROLLAR GRANDES INNOVACIONES CON LA SOLIDEZ DE LAS EMPRESAS YA CONSOLIDADAS A LA HORA DE ESCALARLAS Y EJECUTARLAS.

PARA SABER MÁS:

Artículo basado en el libro *“The Innovation Paradox: Why Good Businesses Kill Breakthroughs and How They Can Change”* (“La paradoja de la innovación: por qué las buenas empresas matan la innovación disruptiva, y cómo evitarlo”), Berrett-Koehler, 2014, de Antonio Dávila y Marc J. Epstein.