Innovar en la gestión: el enfoque importa

14 de abril de 2011

Según Joaquim Vilà y Steven MacGregor, la innovación ya no puede concebirse solo en términos de tecnología o de producto porque este enfoque presenta serias limitaciones.

Hace ya algunos años, Procter & Gamble revolucionó el mundo del marketing al crear The Cave (La caverna), una instalación que permite recrear un centro comercial en 3D para estudiar el comportamiento de los consumidores. Los visitantes pasean por los pasillos, examinan los productos que más les llaman la atención e incluso pueden leer sus etiquetas antes de pasar por caja.

Los resultados, tan válidos como los que se obtienen a través de estudios de mercado en el mundo real, ayudaron al equipo de marketing de la multinacional de bienes de consumo a rediseñar tanto la distribución y el muestrario de las tiendas como el diseño y el embalaje de sus productos.

Se trata de una iniciativa que genera niveles de valor sin precedentes. Pero, ¿cómo catalogar este tipo de innovación? Como ponen de manifiesto el profesor del IESE Joaquim Vilà y el investigador de esta institución Steven MacGregor en el"Business innovation: ¿Qué aporta? ¿Qué requiere?", es mucho más que una simple innovación tecnológica o de producto, conceptos que han dominado los planes de innovación de directivos y académicos durante los últimos años.

Fuente de ventaja competitiva

La naturaleza de la innovación está cambiando. Con frecuencia se ha pensado que este concepto solo se refiere al desarrollo tecnológico. Pero, ¿qué puede aportar entonces la

©IESE Business School

innovación a las empresas de servicios y a las que no pertenecen a sectores punteros tecnológicamente? Parece claro que el enfoque sobre la innovación basado exclusivamente en tecnologías y productos resulta limitado a la hora de identificar las oportunidades de negocio que ofrecen los mercados.

Muestra de todo ello son algunas de las innovaciones de mayor éxito en los últimos años, como la experiencia que ofrecen los establecimientos de la cadena Starbucks, el modelo de Amazon, el concepto del Cirque du Soleil, los vuelos de bajo coste o las soluciones totales para el cliente. Detrás de casos como el del iPod de Apple, cuyo valor global va mucho más allá de la tecnología mp3 o el buen diseño del producto, hay mucho más que innovación tecnológica.

Claves del éxito en la innovación

Para que los directivos puedan implantar iniciativas innovadoras en cualquier área empresarial, primero tienen que ir transformando los valores, principios y prácticas de la propia empresa, según Joaquim Vilà y Steven MacGregor.

La innovación de gestión es hoy un nuevo paradigma de la excelencia empresarial. Para que sea efectiva, la innovación debe ser amplia, continua y sistemática.

- **Amplia.** Si se exploran oportunidades dentro de distintos enfoques de innovación sin un propósito compartido, la gestión será dura y el beneficio neto será mucho menor. Por tanto, la estrategia es fundamental para alinear y reforzar los esfuerzos de los distintos grupos de trabajo de la empresa.
- **Continua.** Las compañías deben aplicar una serie de iniciativas para generar un flujo continuo de proyectos que aporten a la fortaleza del negocio a corto, medio y largo plazo.
- **Sistemática.** La mejor forma de reducir la incertidumbre inherente en la innovación es sistematizar. La innovación ordenada, con un enfoque que impulsa de arriba abajo y genera de abajo a arriba, da resultados superiores a cualquier enfoque alternativo.

Pilares básicos

Para implantar la innovación de gestión hay que contar con una serie de requisitos fundamentales:

©IESE Business School

- Visión holística de los factores que condicionan la capacidad de impulsar este enfoque amplio de innovación.
- Cultura innovadora, a la que uno se aproxima continuamente mediante cambios evolutivos en los valores, principios y prácticas de dirección.
- Proceso sistemático de innovación, que traduce las inquietudes de la dirección en ideas, las ideas en iniciativas estratégicas, y las iniciativas estratégicas en resultados.
- Actuaciones para superar obstáculos ante el cambio, como inercias, frenos mentales, prejuicios y otras resistencias.
- Enfoque basado en liderar un cambio en las personas, en un esfuerzo que tenga sentido para todos los involucrados.
- Implicación de la alta dirección, pero contando por una aportación más amplia dentro de la organización, y llegando en casos avanzados a actores externos dentro de la comunidad del sistema innovador.

Para los autores, inculcar la innovación en la gestión entraña dificultades, pero la prosperidad de muchas empresas está ligada en buena medida a este logro.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School