Evite que la innovación incremental le deje fuera de juego

¿Por qué a las empresas líderes les cuesta tanto generar innovaciones radicales? ¿Será que el éxito anula la creatividad? La búsqueda de la excelencia operacional a menudo frena las innovaciones radicales y ofrecen un modelo para superar esta paradoja.

2 de febrero de 2015

¿Por qué a las *startups* les resulta fácil dar con innovaciones radicales y a las empresas consolidadas les cuesta tanto? ¿Es por culpa de los empleados? ¿De la estructura organizativa? ¿De los sistemas internos? ¿De la cultura corporativa?

La respuesta a estos interrogantes es la obsesión por la innovación incremental, como aseguran el profesor del IESE **Antonio Dávila** y Marc J. Epstein, de la Jones Graduate School of Business de la Rice University, en su libro ***La paradoja de la innovación: por qué las buenas empresas mueren de éxito y qué hacer al respecto***.

Cuando una empresa se vuelca en la innovación incremental, es decir, en aumentar un poco la eficiencia en algunas áreas al tiempo que mejora ligeramente la ejecución en otras, reduce su capacidad para dar con innovaciones radicales, aquellas que redefinen el mercado. Es la gran paradoja que resuelve esta nueva obra.

A partir de las ideas que adelantaron en el libro *Making Innovation Work*, escrito junto con Robert D. Shelton, Dávila y Epstein van un paso más allá y ofrecen consejos sobre cómo **promover un tipo de innovación u otro en función de la estabilidad del entorno**.

"La innovación incremental produce resultados siempre que la estructura de la industria permanezca estable, pero puede fracasar miserablemente cuando son las disrupciones las

©IESE Business School

que definen una industria", explican los autores. El objetivo es no quedarse fuera de juego cuando se produce un cambio de paradigma que redefine el sector, como les ha ocurrido a Nokia o RIM, el fabricante de Blackberry.

Un arma de doble filo

El problema es que muchas empresas no parecen asumir que hay diversos tipos de innovación y que cada uno precisa de un modelo de gestión totalmente distinto.

En un extremo del espectro tenemos la **innovación incremental**, cuya finalidad suele ser ganar clientes y reducir costes mejorando gradualmente los productos y las operaciones. En el fondo, la clave aquí es la gestión eficiente del conocimiento.

En el otro extremo, la **innovación radical** consiste en gestionar lo que no sabemos. La búsqueda de innovaciones radicales implica lidiar con un alto grado de incertidumbre para generar productos dirigidos a mercados que todavía no existen, como pueden ser el turismo espacial o los nanorrobots.

El diseño organizativo que permite optimizar las operaciones puede entorpecer el tipo de innovaciones radicales que las grandes empresas necesitan en tiempos de cambio.

Paradoja superada

Con todo, algunas empresas han logrado resolver este conflicto. IBM, por ejemplo, se reinventó después de estar a punto de desaparecer; Apple revolucionó el mercado de los dispositivos móviles tras ser tildada de reliquia del pasado; y Nespresso, parte del gigante de la alimentación Nestlé, creó un mercado totalmente nuevo, el de las cápsulas de café, valorado actualmente en miles de millones de dólares.

Con el fin de ayudar a otras empresas consolidadas a superar la paradoja de la innovación, los autores han ideado un **modelo, bautizado como "corporación *startup*"**, que identifica los atributos fundamentales que estas compañías deberían tomar prestados de las *startups* de éxito para fomentar la innovación radical. Según este modelo, los líderes deberían:

- **Promover la innovación en todos los niveles de la organización**, ya que en todos ellos hay personas con ideas radicales. En este sentido, es fundamental la gestión eficaz de las innovaciones que no provienen de la cúpula directiva, sino de niveles inferiores.

©IESE Business School

- **Buscar más allá de los límites de la empresa**. Las innovaciones radicales a menudo se originan al colaborar con agentes externos, como universidades, proveedores y clientes. Las grandes compañías suelen contar con redes muy valiosas, pero tienen que aprender a sacarles partido para dar con innovaciones radicales.
- **Crear una cultura del descubrimiento** que permita aprender de los fracasos en lugar de castigarlos y animar a los empleados a asumir riesgos calculados y afrontar retos difíciles pero de gran potencial. Los líderes de las organizaciones innovadores confían en sus empleados más allá de lo que muchos consideran razonable.

Sin duda, cambiar la cultura y el modelo organizativo de las grandes empresas no es fácil, sobre todo cuando tienen una larga trayectoria y una forma de proceder firmemente arraigada. Pero las grandes corporaciones cuentan con los recursos, redes y capacidades necesarios para conseguirlo.

El **modelo de la corporación *startup* saca el máximo partido de sus fortalezas**, a las que añade la agilidad de las *startups* para afrontar nuevos retos.

La alternativa a este modelo es aferrarse a la esperanza de que el sector no cambie nunca, una estrategia contraproducente que abre la puerta a que nuevos actores o competidores más agresivos redefinan las reglas del juego o lo transformen por completo.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School