

Siete pasos para innovar en empresas maduras

¿Pueden las empresas maduras generar innovaciones disruptivas y lograr nuevas fuentes de crecimiento? Joan Badrinas y Joaquim Vilà aseguran que sí y por ello han desarrollado un sistema en siete pasos para animar y guiar a la alta dirección a romper las barreras de la innovación.

10 de junio de 2016

Relacionamos innovación con empresas de nueva creación, sobre todo en el campo tecnológico. No en vano, las *startups* tecnológicas pueden innovar y crecer rápidamente sin sistemas heredados que las frenen.

Pero a medida que las empresas se consolidan, topan con obstáculos cada vez más importantes para seguir innovando. Es habitual que necesiten defender un gran mercado o se enfrenten a unas proyecciones de crecimiento moderado o incluso estancado.

Por ello, las empresas de largo recorrido tienden a innovar de forma incremental y a centrar todos sus esfuerzos en explotar su producto y posición de mercado. ¿El resultado? Innovación limitada por las barreras de la explotación.

Para derribar esas barreras, el profesor del IESE [Joaquim Vilà](#) y Joan Badrinas ofrecen un [sistema integrado de gestión de la innovación](#) en siete pasos, elaborado a partir del estudio de seis empresas de éxito.

Siete pasos para crecer

Estas son, por orden de importancia, las siete acciones clave que debería acometer para lograr una innovación radical:

1. **Priorice el compromiso del CEO.** El compromiso de la alta dirección con la innovación es un requisito básico. "Este factor parece ser la piedra angular sobre la cual se funda cualquier sistema de innovación robusta", escriben los autores. La innovación no solo es un complemento o un privilegio. En las empresas estudiadas, los CEO y miembros del comité ejecutivo "actúan como líderes de la innovación, sienten pasión por la visión y se involucran personalmente en la implementación de los cambios en la empresa para hacer posible la innovación", explican.
2. **Reconozca la influencia de los grupos de interés.** Sea proactivo en la comunicación con los empleados, clientes y otras partes interesadas para controlar sus necesidades y expectativas en el proceso de innovación. Comunicarse abierta y activamente con los empleados, por ejemplo, le hará ganarse su confianza y compromiso.
3. **Revise la misión corporativa** para reenfocar la visión y la identidad de la empresa. Incluso manteniendo los valores fundamentales, repasar la misión puede ofrecer un nuevo marco de referencia más coherente entre las intenciones de la empresa y los proyectos de innovación.
4. **Elabore una estrategia de innovación** que establezca prioridades y objetivos, y a la vez defina límites en términos de mercados, tecnología, modelo de negocio, alianzas y limitaciones financieras.
5. **Delegue la ejecución**, pero mantenga su liderazgo en el proyecto. Comunique las metas estratégicas a todos los niveles de la organización.
6. **Evalúe la idoneidad de los recursos, personas y competencias** para ejecutar nuevos planes de innovación. Realice los cambios oportunos, ya sea contratar a personas con las habilidades necesarias o prescindir de algunos directivos.
7. **Vaya más allá del simple intercambio de ideas** mediante la implementación de un proceso de generación, selección y conversión de ideas conocido como "fase temprana de la innovación", que vincula estrategia y propósito con el desarrollo del proyecto y la iniciativa.

Innovación como proceso

Los siete pasos anteriores no pueden ser tratados de manera aislada, advierten los autores. En las empresas de éxito, los pasos están interrelacionados, creando un sistema. "Suponen un marco general de contenidos y procesos que animan y guían a la alta dirección y a los equipos operativos a avanzar en la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento", enfatizan Badrinas y Vilà.

El proceso de innovación "se construye a partir de actividades y responsabilidades interrelacionadas, agrupadas en torno a cuatro elementos básicos".

En primer lugar, se trata de responder a la pregunta esencial: ¿por qué innovar? Para ello, es necesario mantener una visión a medio o largo plazo. Aquí es fundamental que la alta dirección desafíe el *statu quo* con firmeza, ya que van a ser necesarios cambios.

En segundo lugar, se trata de dirigir la innovación. Esto implica señalar la nueva dirección de la empresa y orientar los esfuerzos del personal en busca de oportunidades de innovación, dirigidas tanto hacia la exploración como a la explotación.

En tercer lugar, la dirección debe guiar el proceso de innovación revisando cómo las competencias disponibles se ajustan a los requisitos y aclarando quién hace qué.

En cuarto y último lugar, está la "fase temprana de la innovación" y el cambio en sí mismo. Aquí es donde los resultados de innovación comienzan a verse.

Los autores analizaron seis casos de estudio que representan un amplio rango de ventas anuales, desde los 30 millones de euros (en el caso de un actor regional en el campo de la construcción industrial) hasta los diez mil millones de euros (en el caso de un proveedor global de biomateriales forestales y energía). A través de estos casos, se examinan diversos grados de éxito en la gestión de la innovación.

Sobre el estudio

Los autores llevaron a cabo docenas de entrevistas y analizaron los datos disponibles al público para evaluar la cultura, liderazgo, recursos y procesos de cada una de las empresas en lo que se refiere a la innovación.

Para estructurar la investigación, utilizaron un estándar de gestión para la innovación de producto desarrollado por la Asociación de Desarrollo y Gestión de Productos (PDMA, por sus siglas en inglés) y la Fundación de la Gestión Total de la Innovación (TIM), con adaptaciones basadas en las directrices de innovación del IESE.

Dos de las seis empresas estudiadas obtuvieron las mejores calificaciones según el baremo de los autores. La empresa más grande logró crear nuevas fuentes de ingresos para compensar el retroceso en sus líneas de negocio maduras. Por su parte, el industrial estudiado transformó su modelo de negocio y ganó cuota de mercado frente a los competidores, moviéndose desde la sexta a la segunda posición y manteniendo la

rentabilidad durante una caída del mercado severa.

+INFO

"[Normalice la innovación y transformará su empresa](#)" *IESE Insight* 14 (T3 2012).

www.iese.edu/es/insight