¿Puede aprender a bailar un elefante? Cómo lograr multinacionales más ágiles

Las grandes empresas invierten más que nunca en innovación. Pero en la mayoría de los casos los inventos surgidos de las unidades creadas para tal fin no llegan al mercado. Un estudio entrevista a directivos de once sectores para comprender mejor por qué.

26 de abril de 2018

Las **unidades de innovación** están en auge: el 70 por ciento de los directivos encuestados en un estudio sobre grandes empresas aseguran que están incrementando la inversión en estas unidades, un 60 por ciento de las cuales se han creado en los últimos cinco años. Su misión no es otra que explorar las **próximas tendencias** y generar nuevas ideas, productos y modelos dentro de las empresas establecidas, desde **Google** hasta **Nissan**.

©IESE Business School

Hasta aquí todo bien. Pero se está dando otro fenómeno en paralelo: grandes empresas como **Coca-Cola**, **Ogilvy** o **The New York Times** están cerrando algunas de sus nuevas y costosas unidades de innovación.

En los últimos cinco años, la elevada **inversión** en este tipo de unidades ha generado nuevos productos e iniciativas. Pero relativamente pocas innovaciones han superado todos los procesos internos hasta llegar al **mercado**, y aún menos suponen una **contribución** significativa al negocio principal. Está claro que algo no funciona.

La profesora **Mª Julia Prats** y **Josemaría Siota**, del IESE, junto con **David Gillespie** y **Nicholas Singleton**, de la consultora Oliver Wyman, han analizado por qué tras entrevistar a directivos de 29 grandes empresas de diversos sectores. Su objetivo era comprender mejor los desafíos que afrontan las organizaciones para escalar sus innovaciones cuando se identifica una nueva oportunidad de alto potencial.

¿Y cuál es la respuesta habitual? La clave está en la **agilidad de la organización**. Muchas grandes empresas simplemente carecen de la agilidad y eficiencia adecuadas. Como resultado, no son lo bastante flexibles para incorporar innovaciones a la velocidad adecuada, con lo que pierden la venta de oportunidad.

Ventajas de la agilidad

¿Cuán importante es la agilidad para los directivos encuestados? Casi el 90 por ciento consideraron la **agilidad "muy" importante** para el éxito futuro de sus empresas, y el 96 por ciento indicaron que debían ser más ágiles en el futuro. No es de extrañar, ya que un análisis del MIT muy citado indica que las empresas ágiles son capaces de aumentar sus ingresos un 37 por ciento más rápido y generar un 30 por ciento más de beneficios que el resto.

Si la agilidad es tan importante, ¿por qué no la desarrollan más empresas? Los autores indican que las empresas ágiles deben ser capaces de moverse en nuevas direcciones rápidamente, adaptándose a la nueva información. Y hacerlo sin tener que modificar radicalmente las estructuras y prácticas existentes.

Para ello, los autores enumeran las tres grandes capacidades necesarias:

- **Detección.** Identificar y desarrollar oportunidades relacionadas con las necesidades del cliente a medida que surgen.
- **Movilización.** Obtener recursos de diferentes niveles de la organización para explotar estas nuevas oportunidades.
- **Cambio.** Estar preparadas para adoptar nuevas prácticas sin que los costes internos

©IESE Business School

del cambio sean excesivos.

Obstáculos a la innovación

Las empresas saben que las **unidades de innovación** son una herramienta para aumentar la agilidad y las diseñan para apartarse de los modelos de negocio existentes y explorar **nuevas formas de trabajar**.

Pero para que estas unidades sean efectivas, las empresas deben aprender cómo incorporar sus propuestas. Y pese a que el 70 por ciento de los directivos encuestados están incrementando la inversión en sus unidades de innovación, solo el 23 por ciento afirmó que sus inversiones habían logrado una innovación significativa que supusiera al menos el 10 por ciento de los ingresos de la compañía.

¿Qué está fallando? El informe pone de manifiesto los principales factores que obstaculizan la **adopción de innovaciones** según los directivos encuestados.

Los autores también resumen en una tabla las **mejores prácticas** de una organización ágil.

©IESE Business School

	DETECCIÓN	MOVILIZACIÓN	CAMBIO
EMPRESA	Espíritu de *startup* - Sensible al entorno - Inversión estable de tiempo y talento - Conectada a radares internos y externos	Experimentación con un propósito - Tendencia a la acción y disposición para desplegar recursos - Separación de la estrategia y la estructura - Libertad para probar, aprender y desarrollar nuevas ideas	Organización dinámica - Estructuras más planas, rápidas y simples - Equipos funcionales, diversos y preparados para múltiples fines - Procesos modulares y arquitectura del cambio
INDIVIDUO	Comportamiento de explorador - Orientación al cliente - Ganas de aprender dentro y fuera - Intercambio de conocimientos	Agilidad de liderazgo - Delegación de la autoridad: decisiones audaces con rapidez - Ejecución no demorada por cuestiones políticas - Aversión a la burocracia	Mentalidad empresarial - Visión y misión claras - Mentalidad de propiedad - Trabajo en equipo

Sobre la investigación

El informe se basa en una encuesta a directores de innovación y cargos relacionados de 29 grandes empresas de once sectores y cuatro países. Además, el **Centro de Iniciativa Emprendedora e Innovación (EIC)** del IESE y la consultora Oliver Wyman complementaron las conclusiones de la encuesta con un análisis de publicaciones previas sobre innovación corporativa y agilidad organizativa.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School