

SECCIÓN INNOVAR +

+ Intro

Ya hemos comentado que innovar es una necesidad para la supervivencia y crecimiento de nuestras empresas, ya que es la única manera de diferenciarnos de forma competitiva....pero al final es una actividad que queda en terreno de nadie ¿del departamento de I+D? ¿Del Director General, que tiene ideas brillantes?

Parece evidente que para que realmente lo podamos llevar a cabo necesita de una persona dentro de la organización, que lidere y fomente su desarrollo... y ese papel tienen que estar cerca del cliente: en los departamentos de marketing (si no es sólo comunicación), o en el departamento comercial (si no es sólo ventas).

En este número vamos a tratar de dar unas pistas sobre cómo poder dirigir nuestra empresa hacia la innovación.

Como siempre, sus comentarios y sugerencias son bienvenidos, así que los esperamos en marketingventas@edirectivos.com

Dirigir hacia la Innovación

Normalmente al hablar de innovación y creatividad se considera que es un proceso caprichoso, fruto del azar, de la casualidad o de una idea brillante.

En esta ocasión no vamos a entrar en el hecho de que realmente se puede estructurar y organizar (hemos comentado en número anteriores cómo organizar el proceso innovador a través de, por ejemplo, la teoría del marketing lateral), si no más bien en cómo dirigir hacia la innovación.

Como mencionan en un artículo los profesores Molina Monchón y Conca Flor de la Universidad de Alicante, la forma de dirigir hacia la innovación frente a la forma de dirigir hacia operaciones rutinarias, son dos aspectos empresariales tan diferentes que los métodos de llevarlo a cabo, deberían ser diferentes.

Sin embargo, las personas que se encargan de la innovación, o aquellos que lo lideran, no están informados de las diferencias que conlleva dirigir hacia la innovación (ver Cuadro I), lo que les lleva a hacerlo de la forma que han aprendido y desarrollado durante muchos años, y que para la gestión de actividades relacionadas con la innovación no son la más idóneas.

Cuadro 1.
 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN
 Y DE LA DIRECCIÓN OPERATIVA

TAREA	INNOVACIÓN	OPERACIONES DIARIAS
<i>Output</i>	Intelectual; ideas y métodos para la producción y venta de productos (beneficios futuros)	Físico; bienes con la calidad y en la cantidad planificada (beneficios diarios)
<i>Sistema de producción</i>	Redes de personas.Sistema social	Sistema lógico. Máquinas. Sistemas para distribución, administración y pago
<i>Naturaleza de las actividades implicadas</i>	No puede ser descrita y planificada por anticipad	Puede ser descrita y planificada usando técnicas de planificación conocidas
<i>Habilidades humanas necesarias</i>	Creatividad, conocimiento, compromiso	Disciplina -comprender órdenes- seguir un sistema
<i>Organización del trabajo</i>	Tareas completas	Algunos son pensadores, otros son ejecutores
<i>Planificación y coordinación</i>	Según la misión y los objetivos	Planificación de actividades, por ejemplo, usando GANTT, PERT, o similares
<i>Principio de gestión</i>	Dirección de la innovación	Dirección operativa

Fuente: Handbook of innovation management - Oxford

A ese respecto, se ha identificado un conjunto de parcelas empresariales de las que se ocuparía la Dirección de la Innovación y que, evidentemente, se alejarían de una problemática más rutinaria.

En concreto, las facetas estratégicas que se encuentran incluidas en el ámbito de la Dirección de la Innovación son las siguientes:

- 1. Potenciar la creatividad de los empleados:** son las ideas lo que alimenta los procesos de innovación, desde su comienzo hasta su final. Sin ideas, sin creatividad, no existiría innovación. Pero cuidado, son condición necesaria, pero no suficiente: tener ideas no significa que nuestra empresa innove.
- 2. Reducir la resistencia al cambio de los empleados:** al implantar cualquier innovación, incluso asumir la necesidad de innovar de manera continuada, puede derivar en procesos de resistencia por parte de los empleados. Siendo concientes de ello, podemos tomar medidas para que su impacto negativo sea el mínimo posible.
- 3. Ajustarse al carácter multidisciplinar de la innovación:** los proyectos de innovación son de naturaleza interdisciplinaria y requieren la cooperación de personas con diferentes conocimientos. Tenemos que aprender a trabajar en equipo con otros departamentos, así como con personas que nos pueden aportar recursos para llevar a cambio la innovación en nuestra empresa.
- 4. Diseñar una estructura organizativa que favorezca el desarrollo de innovaciones:** ya sean de producto, de procesos comerciales, tecnológicas, o de cualquier otro tipo. La generación de ideas y su aprovechamiento exige la adopción de estructuras flexibles.

5. **El desarrollo de una cultura orientada no sólo a la innovación sino también a la tecnología:** de acuerdo con esta cultura, existe la creencia general en los integrantes de la empresa de que, a través de una innovación continuada, lo cual va a implicar el empleo de las tecnologías dominadas por aquéllos, la empresa asegura su permanencia en el mercado, cabiendo la posibilidad, incluso, de ocupar y mantener posiciones de ventaja en el mismo.

Una herramienta de apoyo: el radar de la innovación

A partir de la investigación en los hábitos de innovación de las principales compañías americanas (FORTUNE 500 tales como Boeing, Microsoft y DuPont), Mohanbir Sawhney, director del Centro para la Investigación en Tecnología y la Innovación la escuela de negocios Kellogg, desarrolló una herramienta de dirección para la innovación conocida como el radar de la innovación, que fue descrita primero en la revista del MIT Sloan.

El radar se basa en los siguientes cuatro puntos "cardinales":

1. La Oferta que una compañía crea (QUÉ)
2. Los Clientes a los que sirve (QUIÉN)
3. Los Procesos que emplea (CÓMO)
4. Los puntos de Presencia que utiliza para llevar sus ofertas al mercado (DÓNDE).

A partir de estos 4 puntos, se generan 12 dimensiones de la innovación empresarial, que permite a las compañías innovar en sus negocios más allá de sólo en productos o tecnología, ya que una compañía puede innovar realmente a lo largo de cualesquiera de 12 dimensiones...

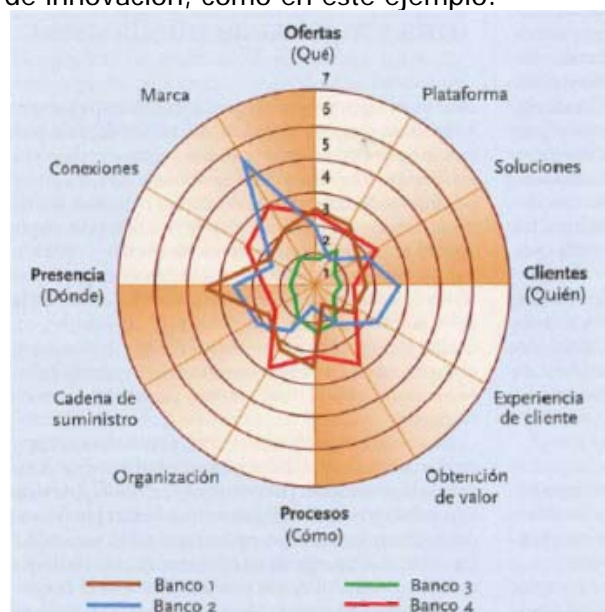


El radar de la innovación nos ayuda a analizar en qué estamos innovando actualmente y nos permite buscar nuevas dimensiones en las que poder innovar y demostrar que la innovación se basa en crear valor, no sólo en crear productos nuevos.

Gracias a esta herramienta, podemos saber nuestra situación de partida y nos da ideas sobre hacia dónde dirigir nuestra innovación. Si por ejemplo analizáramos el estado de Starbucks, podría ser algo parecido a esto:



Además, nos permite hacer comparaciones, revelándonos así fortalezas y debilidades en nuestro proceso de innovación, como en este ejemplo:



Comparta sus opiniones. Pensamos que el hecho de compartir es una manera de encontrar mejores ideas. Por eso le invitamos a que envíe sus comentarios, indicando su sector de actividad y cargo, a marketingventas@edirectivos.com.

Fernando A. Rivero Duque

Socio – Director de Marketing de **tatum**, consultoría comercial, de marketing y de personas.

www.tatum.es