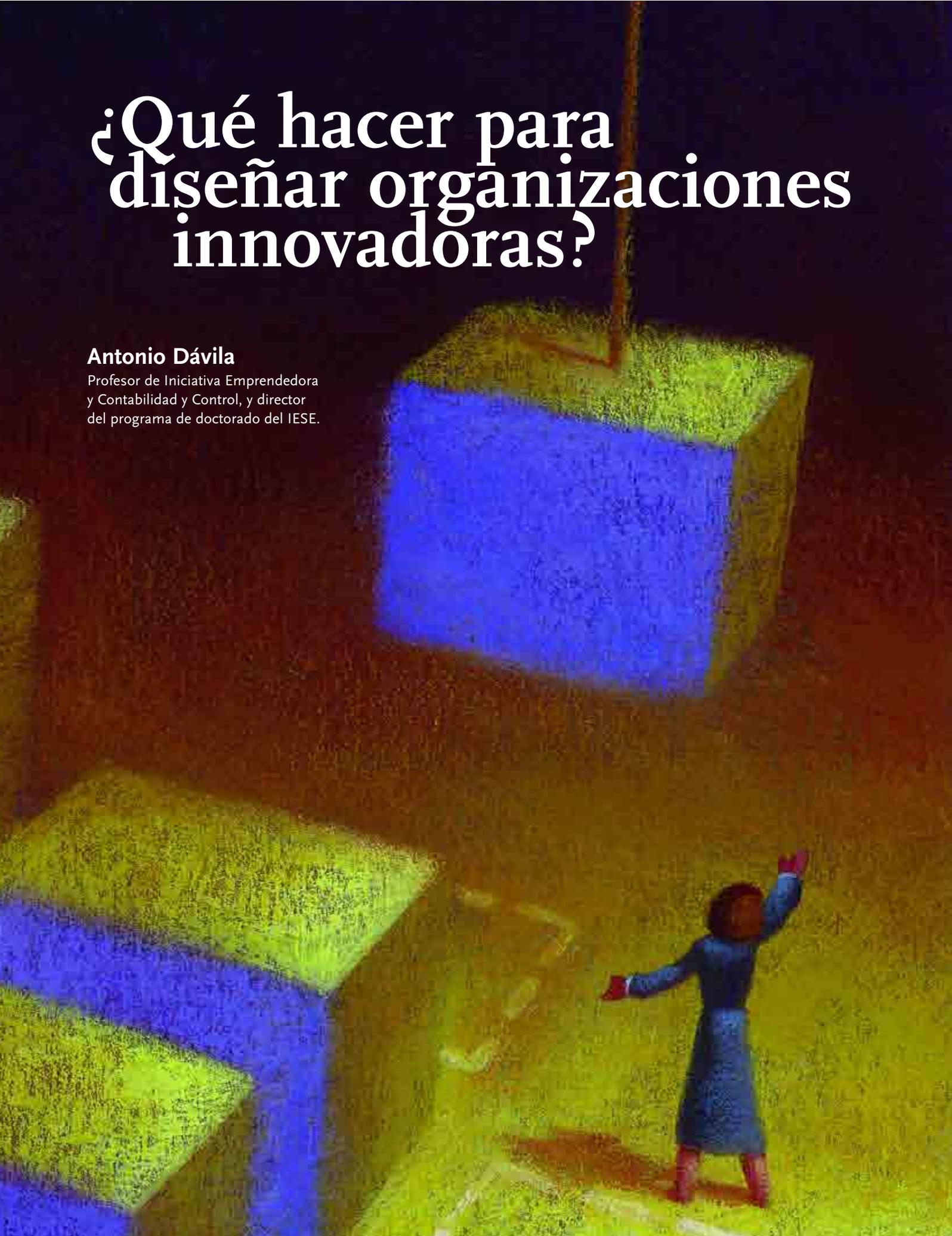


¿Qué hacer para diseñar organizaciones innovadoras?

Antonio Dávila

Profesor de Iniciativa Emprendedora y Contabilidad y Control, y director del programa de doctorado del IESE.



Diseñar organizaciones para innovar no es tarea fácil porque hay que prestar atención a muchos aspectos organizativos. Sin embargo, estas características no son magia y tampoco son muy diferentes de las de otros procesos dentro de la empresa.

La innovación se ha convertido en una cuestión central en las empresas. Algunas necesitan grandes dosis de innovación mientras que otras necesitan menos; pero es raro encontrar una que tenga esperanza de sobrevivir en un futuro no muy lejano sin innovar, ya que las preferencias de los clientes cambian, las tecnologías y el conocimiento avanzan y las regulaciones del mercado evolucionan. Sin embargo, cuando asistimos a conferencias y cursos o leemos artículos y libros sobre el tema, la innovación aparece como compleja, difícil de implantar y reservada a empresas con un don “mágico” no transferible. ¿Se puede transformar una empresa absorbida en el día a día, en un mercado maduro y que ha fracasado cada vez que ha intentado salirse de su negocio habitual en una empresa innovadora? Sí. ¿Cómo? La respuesta es el objetivo de este artículo: ofrecer un plan para empezar a andar el camino de la innovación.

Para ilustrar el plan vamos a apoyarnos en el ejemplo de una empresa que ha realizado esta transformación. La empresa es Logitech: líder mundial en periféricos para ordenadores, donde compite contra empresas como Microsoft o Intel (aunque esta última se salió del mercado hace pocos años). Para aquéllos que no la conozcan, la probabilidad de que el ratón de su ordenador sea Logitech es muy alta, ya que fabrica más del 60% de los que hay en el mercado.

Hace diez años esta empresa fabricaba un único producto –ratones para el ordenador– y para un segmento muy particular: los fabricantes de ordenadores. En un mercado donde Microsoft e Intel se llevan la mayor parte del valor, vender a estos fabricantes no es tarea fácil. Los márgenes son muy estrechos –tanto que la empresa, fundada por un suizo y un italiano, trasladó su fábrica a China en el año 1992– y el mercado es maduro (el número de ordenadores que se venden en todo el mundo está estancado en un crecimiento de alrededor del 4% anual). La empresa lideraba (y todavía lidera) este mercado gracias a sus capacidades de ingeniería tanto de producto –para diseñar ratones cada vez más baratos y de alta calidad– como de proceso. Sin

embargo, cada ocasión en la que había intentado aplicar estas capacidades fuera del ratón se había saldado con una derrota.

En 1998 entró un nuevo director general –Guerrino de Luca– en sustitución de los dos fundadores, que eran conscientes de que necesitaban pasar el testigo e incorporar savia nueva. ¿Qué cambió en Logitech du-

Como muchas otras iniciativas de negocio, el compromiso con la innovación empieza en la dirección

rante estos años para pasar de facturar 400 millones de dólares, rozando siempre las pérdidas y con crecimiento casi nulo, a vender cerca de 3.000 millones de dólares, con más de un 10% de beneficio neto sobre ventas y un crecimiento por encima de un 10% anual durante los últimos diez años?

Acción 1: establecer credibilidad y una atmósfera de trabajo que apoye la innovación

Como muchas otras iniciativas de negocio, el compromiso con la innovación empieza en la dirección. Resulta muy fácil matarla, así que una dirección que no quiera que su gente innove no debe darle muchas vueltas. Sólo a modo de ejemplo, cada vez que alguien tenga una idea, se le añade a sus objetivos llevar a cabo esta idea (sin quitarle ningún objetivo de los que ya tiene) y no se le dan recursos para hacerlo. Con esta política, la gente entenderá muy rápido que no tiene que dar ideas; sin necesidad de desmentir la retórica que se oye a menudo en muchas empresas acerca de estar

abiertas a ideas y de apoyarlas (este caso se dio en la realidad en una empresa de Silicon Valley).

¿Cómo consigue la dirección credibilidad y una atmósfera adecuada? Estableciendo un diálogo a todos los niveles. Las personas (y en especial la dirección) tienen que dedicar tiempo a escuchar, a recabar opiniones y a explicar por qué se eligen determinadas alternativas. La gente en la empresa debe sentirse cómoda y segura para tomar riesgos. Si hay que hacer cambios –y siempre son necesarios–, se deben hacer dentro de un clima de continuidad. Hay que tener en cuenta que, en situaciones extremas, el cambio en un clima de continuidad no es posible; sin embargo, muchas veces se enfatiza el cambio creando una sensación de inseguridad que va en detrimento de la innovación. Por su naturaleza, la innovación está asociada a fallos; así que hay que estar dispuesto a asumir riesgos y a fallar de vez en cuando sin que nadie salga perjudicado. En cuanto las personas sienten que tomar riesgos y fallar conlleva una penalización –ya sea social o económica–, la magia de la innovación desaparece. En cuanto las personas de la organización huelen peligro (y los cambios drásticos están asociados a peligro), trabajan sin salirse de su papel por miedo a destacar y ser penalizada. Sin gente que pruebe cosas nuevas no hay innovación.

Una atmósfera cómoda y segura no equivale a una organización que no sea exigente. Tampoco quiere decir una organización sin dirección. Al contrario, la innovación requiere compromiso, exigencia y pasión; re-

¿Cómo consigue la dirección credibilidad y una atmósfera adecuada? Estableciendo un diálogo a todos los niveles

quiere una dirección que decide y no siempre a favor de la opinión de la mayoría (a veces es dictatorial). Sólo así la dirección construye la credibilidad necesaria para crear un equipo.

De Luca lo describe de la siguiente manera: “(Cuando entré) me aseguré de que estuviera claro que sólo había un punto de donde salían las decisiones, pero lo hice no con arrogancia y autoridad, sino a tra-

vés de que la gente se enamorara. Es la única manera. Tomé la metáfora de la búsqueda de un marido para la hija¹ y la cogí literalmente. Tenía que hacer que la gente se enamorara de esta nueva persona, porque les podía escuchar. Creé muchas relaciones con la gente, para que tuvieran la seguridad de que no se les abandonaría, para que pudieran hablar y fueran escuchados. Esto me llevó entre seis meses a un año pero ayudó mucho. No me incorporé a la empresa con la intención de sustituir al equipo ejecutivo existente y traer un nuevo grupo de personas. De hecho, esta transición fue lenta, traje dos o tres personas pero muchos de los directivos que ya estaban se quedaron y eso ayudó”.

Así, por ejemplo, de Luca decidió comprar la marca líder en cámaras web; pese a que la dirección anterior había rechazado la compra porque Logitech tenía una cámara técnicamente mejor. Es más, la empresa había desarrollado este producto en el año 1992 –cuando no existía mercado, ya que Internet estaba circunscrita a algunas universidades–. No obstante, los ingenieros ya habían resuelto el reto tecnológico pese a que no existía mercado, un hecho asociado a una cultura dominada por la parte técnica sin peso de la parte comercial. Fue una decisión “dictatorial” con el objetivo de comprar un nuevo modelo de negocio que es el canal minorista, donde lo que cuenta es el diseño, la calidad y la presencia en el lineal.

Acción 2: establecer incentivos para que la gente innove

Los incentivos son fundamentales en cualquier aspecto de organización y también en la innovación. Tal como ilustra el cuadro 1, hay que interpretar los incentivos de forma amplia.

Hay una parte asociada con incentivos económicos a través de fórmulas de remuneración o, en el caso de empresas más agresivas como Logitech, con opciones sobre acciones. La idea no es tanto “motivar” a que la gente haga lo que tiene que hacer; se ha demostrado por medio de diversos estudios académicos que demasiados incentivos económicos perjudican la innovación. La idea es compartir el valor que se crea con la gente que ayuda a crearlo. Si una empresa crea mucho valor pero ese valor va de forma casi exclusiva a los accionistas, los miembros de la empresa no tardarán en dar-

¹ Esta metáfora la utiliza para contar cómo fue su proceso de selección, que se pareció más a un proceso de búsqueda de marido para la hija de los fundadores (la empresa) que a uno de búsqueda de un directivo. Esta pasión y este grado de compromiso son típicos de empresas familiares.

se cuenta de que “somos un equipo” para repartir el esfuerzo, pero no para repartir el valor.

Otro aspecto relevante es la visión que ofrece la empresa. Se innova para alcanzar un objetivo inspirador, no para “crear valor para el accionista”. Ofrecer esta inspiración es trabajo de la dirección; sin ella se puede mejorar en la tarea de innovar, pero no se llegará a su máxima expresión. Empresas del sector médico trabajan

Ofrecer inspiración es trabajo de la dirección; sin ella se puede mejorar en la tarea de innovar, pero no se llegará a su máxima expresión

para salvar vidas, Sony en 1945 trabajaba para reconstruir Japón, Logitech trabaja para sorprender al cliente con diseños atractivos y funcionalidades más allá de lo que se puede esperar (haber ayudado a que Intel decidiera salirse del mercado de las cámaras web o competir con Microsoft también es motivador).

También es importante usar la palanca del reconocimiento. Mientras que los incentivos están en el “contrato de trabajo” ya sea a través de fórmulas o de evaluación subjetiva, el reconocimiento es algo espontáneo que reconoce un esfuerzo excepcional. El reconocimiento es inesperado, una sorpresa. Muchas veces no es un premio económico –aunque puede serlo–, sino una muestra de aprecio que puede ir desde mencionar al equipo de trabajo en la reunión anual

CUADRO I



hasta invitarlo a una barbacoa con la dirección. En Logitech, los equipos de desarrollo de nuevos productos (de los nuevos ratones y teclados que se diseñan para la campaña de Navidad) que alcanzan las metas en términos de funcionalidad, tiempo, presupuesto y coste tienen un reconocimiento como una invitación para todo el equipo a un partido de hockey sobre hielo.

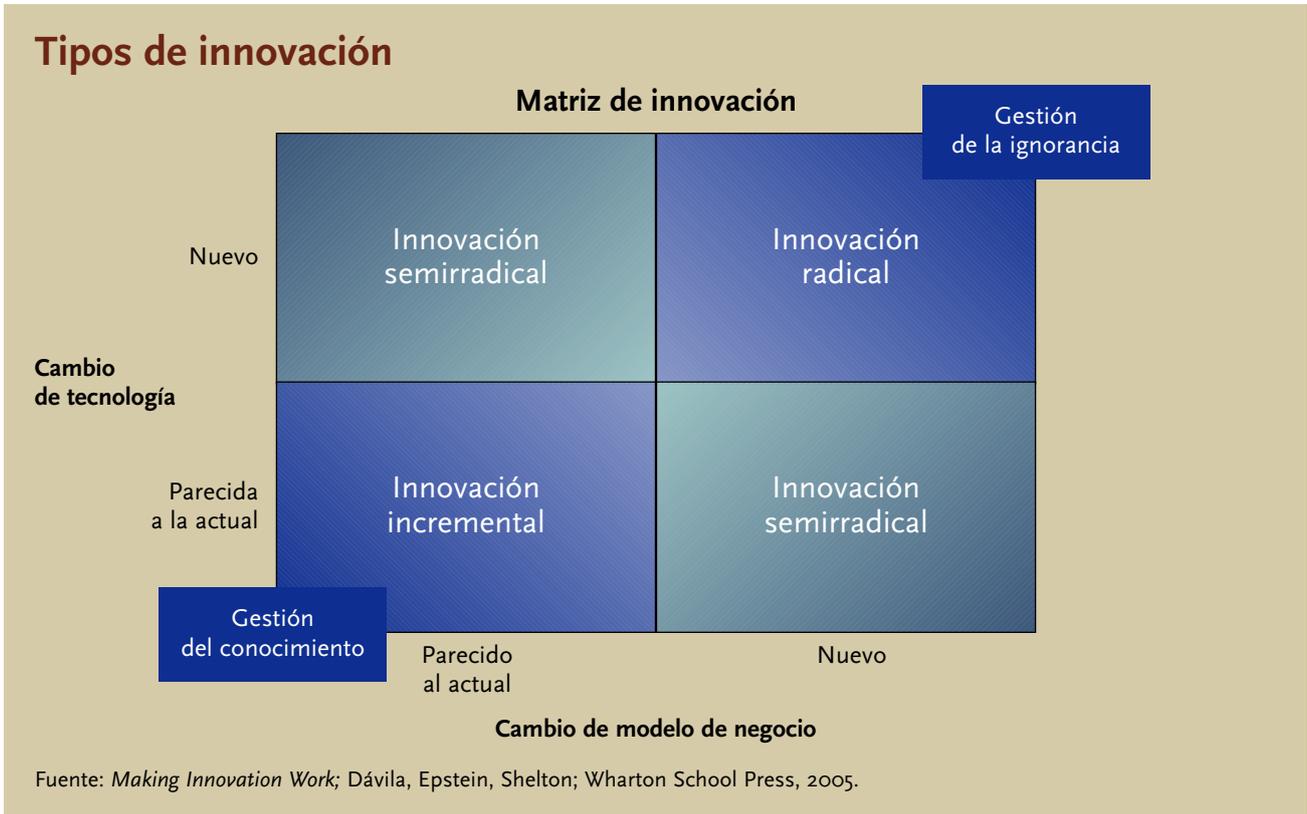
Finalmente, la innovación depende de la pasión de las personas, lo que en el mundo académico se conoce como motivación intrínseca. Las personas de la empresa deben ser personas apasionadas por su trabajo; se contrata gente con pasión y se diseña la empresa de forma que esta pasión no desaparezca. Si no hay pasión, la innovación pierde la chispa que necesita.

Acción 3: crear una cultura equilibrada

El sentido tradicional de la innovación se enfocaba en aspectos puramente tecnológicos. Es decir, la innovación sólo podía venir de avances tecnológicos. Desde un punto de vista de empresa, es más efectivo ver dos componentes principales de innovación: tecnología y modelo de negocio. El cuadro 2 ilustra estas dos dimensiones y los diferentes tipos de innovación. La innovación incremental es lo que todos hacemos de alguna forma –la tecnología es muy parecida y el modelo de negocio también–, nos permite hacer lo que ya hacemos algo mejor. La innovación semirradical se apoya en tecnologías nuevas que la empresa no domina o en modelos de negocio que la empresa no ha tocado. Por ejemplo, entrar a través de la compra de la cámara web fue una innovación semirradical para Logitech, ya que le permitió apalancar sus tecnologías en una nueva forma de hacer negocio que es el canal minorista. La innovación radical arriesga en tecnología y en modelo de negocio y por su riesgo es tanto la que tiene un menor porcentaje de éxito como la que tiene un mayor rendimiento sobre la inversión.

Si la innovación puede venir de la tecnología o del modelo de negocio, entonces cualquier persona en la empresa puede innovar. Los ingenieros en tecnología y los comerciales en identificar nuevas necesidades o mercados. Una empresa en la que un cierto tipo de personas dominan la cultura –ya sean los financieros, los responsables de calidad o los ingenieros– no tendrá la perspectiva multidisciplinar necesaria para innovar. Si domina la tecnología, se diseñarán productos para los que no hay mercado, tal como le ocurrió a Logitech con la cámara web en 1992. Si domina el mercado, se diseñarán productos con funcionalidad a la par o peor que las posibilidades tecnológicas.

CUADRO 2



Cuando de Luca entró en Logitech, la empresa no fabricaba teclados. La cultura técnica de la empresa lo había rechazado. De Luca describe la experiencia en el mercado de los teclados de la siguiente forma: “Logitech, el fabricante de ratones, nunca había fabricado un teclado. La lógica era que no había ningún valor añadido tecnológico que pudiera aportar al teclado, así que ¿por qué hacerlo? Después de mi llegada hicimos un estudio de mercado en el que preguntábamos a los consumidores qué fabricante pensaban que hacía el mejor teclado. Y Logitech salió como el número tres. Nunca habíamos hecho un teclado. Lo que significaba que en la mente del consumidor, esta gente también debe hacer teclados. Hacen ratones y son buenos. Ésta fue la prueba final de que teníamos que entrar en el mercado. Ahora somos líderes en teclados. Por su puesto, otras cosas ayudaron, como la tecnología *wireless*. A medida que la gente empezó a tener ordenador en casa, los cables molestaban. Así que la idea de tener un escritorio limpio, especialmente si lo utilizas para trabajar y escribir y pagar las facturas, y después utilizar el ordenador, puedes apartar el teclado sin desenchufarlo. Es muy cómodo”.

En este nuevo producto entran dos ideas. Por un lado, escuchar al consumidor que piensa que Logitech hace muy buenos teclados. Esta sensibilidad viene del departamento comercial, que, en lugar de despreciar la información diciendo “qué ignorantes son estos

Desde un punto de vista de empresa, es más efectivo ver dos componentes principales de innovación: tecnología y modelo de negocio

consumidores creyendo que hacemos teclados”, escucha al cliente. Por otro lado, la tecnología inalámbrica viene del departamento de I+D, que contrasta las posibilidades de las nuevas tecnologías con las necesidades de los clientes.

Acción 4: elegir un modelo de negocio que permita innovar y una estrategia de innovación

Más innovación no siempre es buena. Algunas empresas necesitan mucha innovación; aquéllas que están en entornos dinámicos con una tecnología que evoluciona muy rápido, con mercados en crecimiento o con entornos regulatorios cambiantes. Otras empresas necesitan menos innovación –porque están en mercados maduros y estables o porque no han desarrollado las capacidades para tener una cartera de innovación agresiva–. En mercados estables, la innovación incremental suele ser suficiente durante períodos de tiempo relativamente largos; aunque cualquier mercado está

La innovación radical arriesga en tecnología y en modelo de negocio y por su riesgo es tanto la que tiene un menor porcentaje de éxito como la que tiene un mayor rendimiento sobre la inversión

abierto a una innovación radical que vuelva obsoleto el modelo de negocio y la tecnología de lo que parecía ser un mercado estable (y, si no, que se lo digan al sector de la fotografía tradicional).

Sin embargo, dentro de cada mercado se pueden adoptar estrategias defensivas de innovación –limitándola a esfuerzos incrementales y reactivos a los movimientos de los competidores– o estrategias agresivas –en las que el objetivo es usar la innovación para ponerse por delante–. La estrategia es una decisión de la alta dirección que afecta a la distribución de los recursos. Una posición defensiva limita los recursos que se dedican a la innovación y se concentran en tener las capacidades para reaccionar rápidamente. En estos casos no se financian proyectos más arriesgados que exploran tecnologías distantes o modelos de negocio radicales. Una posición agresiva está abierta a este tipo de proyectos.

El caso del bolígrafo-memoria (I/O Pen) de Logitech es un ejemplo de una estrategia agresiva. Este bolígrafo escribe a la vez que graba lo que se escribe. De esta forma, en lugar de guardar papeles se descarga la memoria

del I/O Pen en el ordenador y se guarda lo que se ha escrito como si se hubieran escaneado las hojas. El bolígrafo no memoriza secuencialmente, sino que lo hace tal como queda cada hoja al final de la sesión de trabajo (es decir, el producto final es el mismo que escanear las anotaciones).

Esta idea vino de un grupo de ingenieros y comerciales que fueron juntos a una feria y vieron una tecnología que en aquel momento se estaba usando para otra cosa. Le dieron vueltas hasta que llegaron a la idea del I/O Pen. En ese momento, fueron a ver a la dirección con un pequeño plan de negocio. La dirección consideró que valía la pena seguir el proyecto y les dio una primera financiación y tiempo para desarrollarlo. A medida que avanzaba, la dirección revisaba el proyecto y decidía si financiar o cancelar el proyecto.

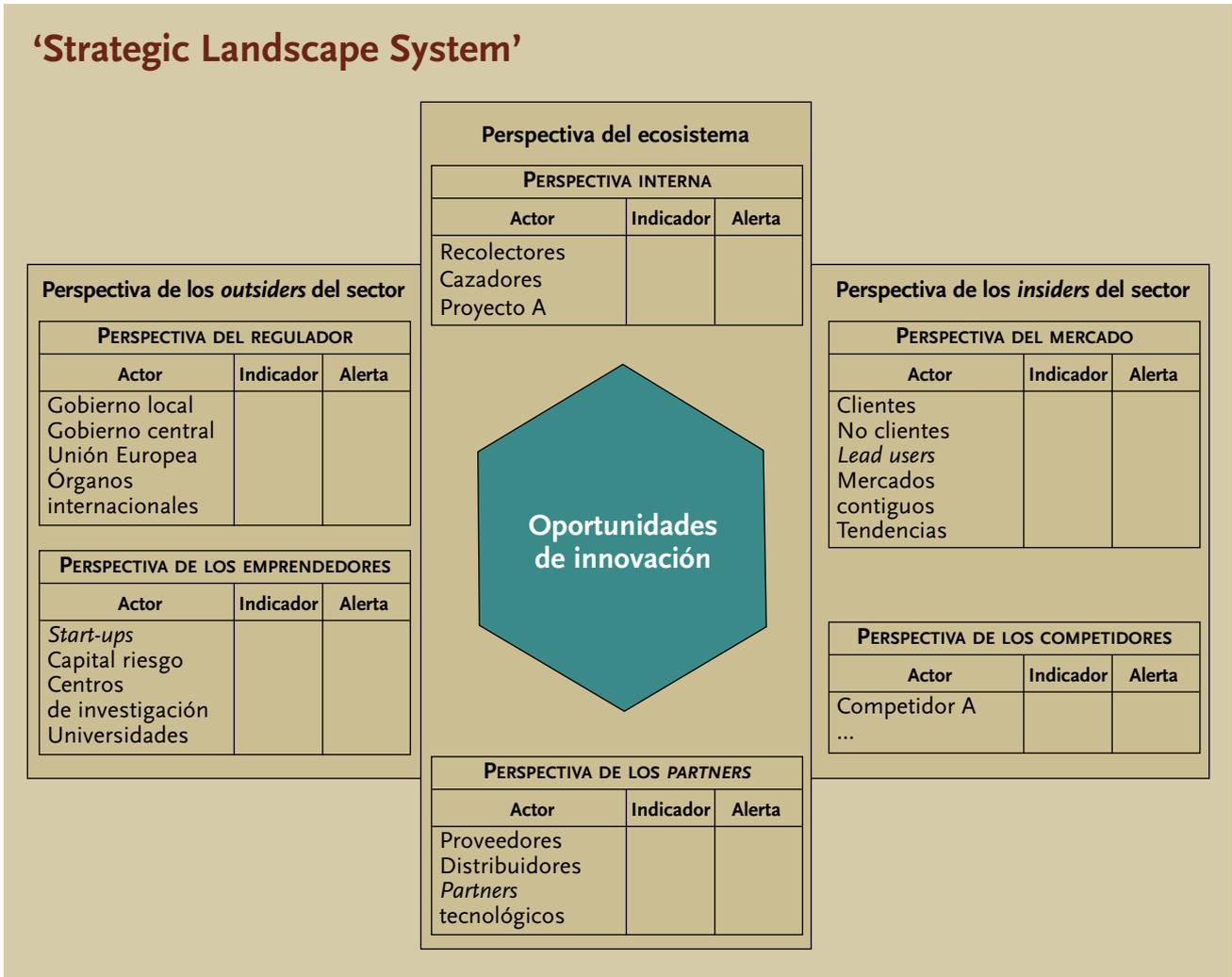
El I/O Pen es un producto revolucionario-radical. La idea vino de gente de línea. El producto final combina innovación tecnológica radical con innovación en el modelo de negocio (el producto se acabó vendiendo directamente a empresas sin usar el modelo detallista de Logitech).

Acción 5: crear sistemas de indicadores y de información adecuados

Los sistemas de indicadores y de información son a la empresa lo que el sistema nervioso es a una persona. En una empresa innovadora, estos sistemas tienen que estar al alcance de todos para que todos tengan la visibilidad necesaria para contrastar ideas. Los sistemas de información en estas empresas van más allá de ERP (*Enterprise Resource Planning*) y de CRM (*Customer Relationship Management*); ambos son importantes, pero a menudo dan un paso más integrando *Strategic Landscape System* (véase el cuadro 3) para tener una perspectiva estructurada del entorno.

También es importante tener un sistema de indicadores para hacer un seguimiento del proceso de innovación. No existe un único indicador de innovación –un indicador que diga que hoy he sido más innovador que ayer o que soy más innovador que mi vecino–. Debe existir un grupo de indicadores para cada etapa del proceso de innovación (el cuadro 4 ilustra una posible estructura de este proceso). La idea se basa en los principios del cuadro de mando integral, que interpreta la empresa y sus procesos como estructuras causa-efecto que permiten identificar indicadores que anticipan lo que va a pasar más abajo en el proceso. Así, si no hay un buen caudal de ideas al principio del proceso, después de cierto tiempo los resultados de la innovación

CUADRO 3



serán malos, simplemente porque para tener resultados hay que tener buenas ideas.

De Luca resalta la importancia de la información de la siguiente forma: “Estaba y sigo convencido de que las empresas funcionan por algo más que el director general; tienes que dar a la gente la información para

facultarles y que tomen decisiones. Nuestro sistema de información no lo daba; era desastroso. Y lo cambiamos. Llevo un par de años. No fue sencillo. También introdujimos por primera vez en una empresa un sistema ERP en un año. Lo teníamos que hacer y lo hicimos, y por supuesto hoy día la empresa funciona con

CUADRO 4



Algunas empresas necesitan mucha innovación; aquéllas que están en entornos dinámicos con una tecnología que evoluciona muy rápido, con mercados en crecimiento o con entornos regulatorios cambiantes

un solo sistema. Antes funcionaba como muchas de las empresas de nuestro tamaño, con veinte sistemas diferentes que no se interconectaban. Ahora funcionamos con un solo sistema, fue una de las decisiones a las que más nos resistimos, porque algunas personas asocian el sistema con poder en su pequeño imperio. Sin embargo, sucedió, y ahora estamos contentos al funcionar con un sistema bastante rápido, hemos acortado nuestro cierre a dos días y antes llevaba dos meses cerrarlo. Todos son beneficios en el sistema, pero aún más

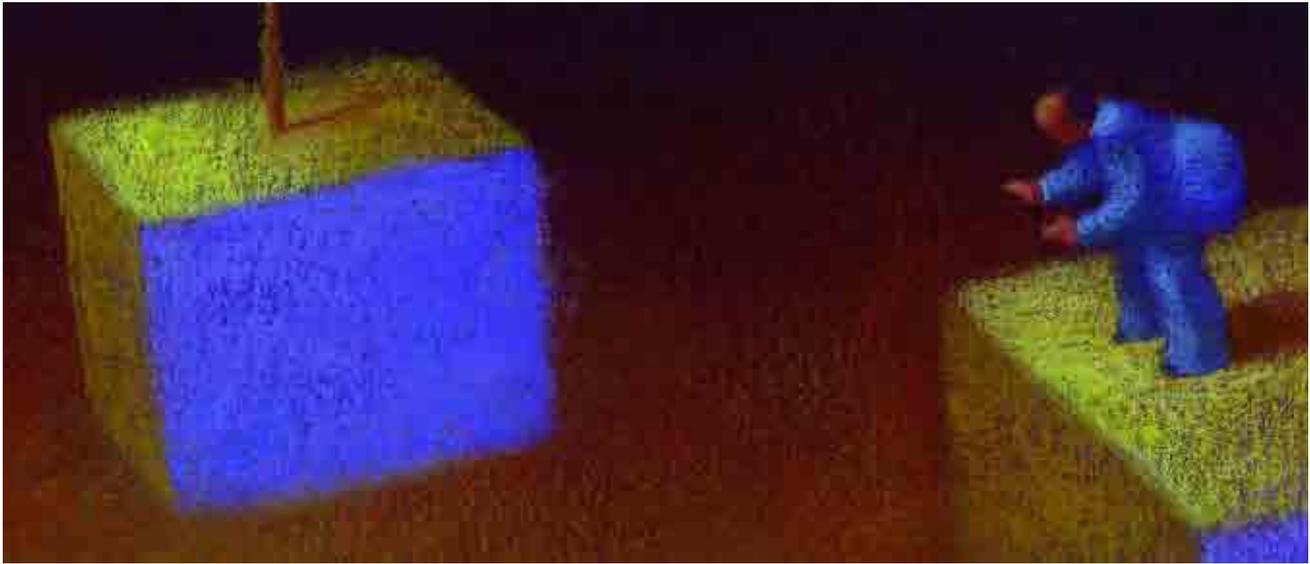
importante es el hecho de que finalmente pudimos mirar los datos consistentemente en toda la empresa y eso nos permitió dar poder a la gente en lugar de quitárselo. La implementación y la inversión en el sistema generaron mejores informes, datos mucho más frescos y mucha más información legible. Esto obviamente ayudó”.

Acción 6: crear sistemas de gestión que apoyen la innovación

Cuando una empresa crece más allá de unas 50 a 100 personas, es necesario diseñar sistemas de gestión para coordinar sus acciones. Por debajo de este número, la interacción directa es suficiente para saber qué hace cada persona y comunicar qué se espera de ellos. Los sistemas de gestión tienen que cumplir cuatro papeles: ejecutar el modelo de negocio y generar el valor esperado; trabajar para mejorar de forma constante el modelo de negocio; gestionar nuevas capacidades para que la empresa pueda desarrollar nuevos negocios que permitan establecer nuevas plataformas de negocio; y apoyar nuevas ideas de negocio generadas por cualquier persona de la empresa. El cuadro 5 estructura estas cua-

CUADRO 5

		Tipo de innovación	
		Innovación incremental	Innovación radical
Fuente de innovación	Dirección	Generar valor	Construir competencias
	Día a día	Refinar el modelo de negocio	Moldear nuevas estrategias



tro funciones desde la perspectiva de innovación incremental e innovación radical.

Una característica de todas las empresas innovadoras es su capacidad de ejecutar. Para ello hay que diseñar procesos y sistemas de gestión que coordinen para que el cliente tenga una experiencia excepcional. Esta calidad en la ejecución requiere precisión y atención al detalle. Si no hay suficiente calidad en la gestión, se pierde valor por fallos en la ejecución. No obstante, si

Dentro de cada mercado se pueden adoptar estrategias de innovación defensivas o agresivas

se excede en el énfasis que se pone en la gestión se llega a la burocracia, que mata la iniciativa que la innovación requiere. La ejecución es una parte vital de estas empresas y la calidad de los directivos está en saber caminar entre la burocracia y el caos.

Además de saber ejecutar, es necesario gestionar la innovación incremental. Es decir, las mejoras que se hacen en el modelo de negocio para seguir siendo competitivo. Para gestionar este tipo de innovación hay que tener procesos y sistemas que guíen a la organización en esta tarea. A partir de 100 empleados este esfuerzo constante por mejorar no se puede dejar al azar. La dirección tiene que dar las directivas de dónde hay que

esforzarse por mejorar, ofrecer los recursos para esta mejora y establecer procesos de gestión que traduzcan estos esfuerzos en mejoras. Logitech tiene procesos muy bien estructurados para diseñar cada año nuevos ratones, teclados y cámaras web que ofrezcan mejoras respecto a los productos del año anterior. Estos nuevos productos no son innovaciones revolucionarias, son innovaciones incrementales, pero críticas para que la empresa continúe liderando sus mercados tradicionales.

La ejecución y la mejora del modelo de negocio y la tecnología actuales son necesarias para crear valor hoy y en el futuro próximo. Sin embargo, los modelos de negocio maduran; una empresa que quiera seguir creciendo necesita nuevas plataformas de crecimiento: nuevas tecnologías o nuevos modelos de negocio. El esfuerzo que realizó Logitech para establecer una presencia en el mercado minorista es un ejemplo de crear nuevas plataformas de crecimiento. En este caso, la iniciativa vino de De Luca, que viendo este nuevo modelo de llegar al consumidor final, trabajó para dotar a la empresa de las capacidades que no tenía para atacar a este mercado.

Para aprovechar las iniciativas de todas las personas de la empresa –personas que ven el mercado, que ven la tecnología y que tienen ideas– se necesitan sistemas de gestión que muevan estas ideas hacia la dirección. A continuación, estas ideas necesitan de los recursos tanto de tiempo como económicos para desarrollarlas. Y, finalmente, se necesitan coordinar y controlar estos esfuerzos. Las empresas que no diseñan su modelo de gestión para aprovechar todas estas personas dejan de lado una fuente importante de innovación.

Acción 7: diseñar y gestionar un proceso de innovación

La innovación no es una caja negra donde se echa dinero y recursos para esperar que salga la siguiente idea revolucionaria. El iPod no salió en Apple por suerte, ni P&G está dominando la categoría de FMCG (productos de consumo de alta rotación) por casualidad. Como en todo en la vida, la suerte desempeña su papel, pero hay que estar preparado para tener suerte.

La innovación no es magia, ni es ingobernable. Al contrario, es un proceso igual que el de ventas o fabricación. El cuadro 6 muestra una estructura posible para este proceso. Empieza gestionando los estímulos que reciben las personas para tener ideas. Un equipo donde todos tienen la misma formación, han crecido en el mismo país, llevan diez años trabajando en la misma empresa, van de vacaciones a sitios similares, tienen las mismas opiniones y van al mismo sitio difícilmente será muy innovador. Un equipo donde se bloqueen ideas porque están fuera de lo que siempre hemos hecho tampoco será muy innovador.

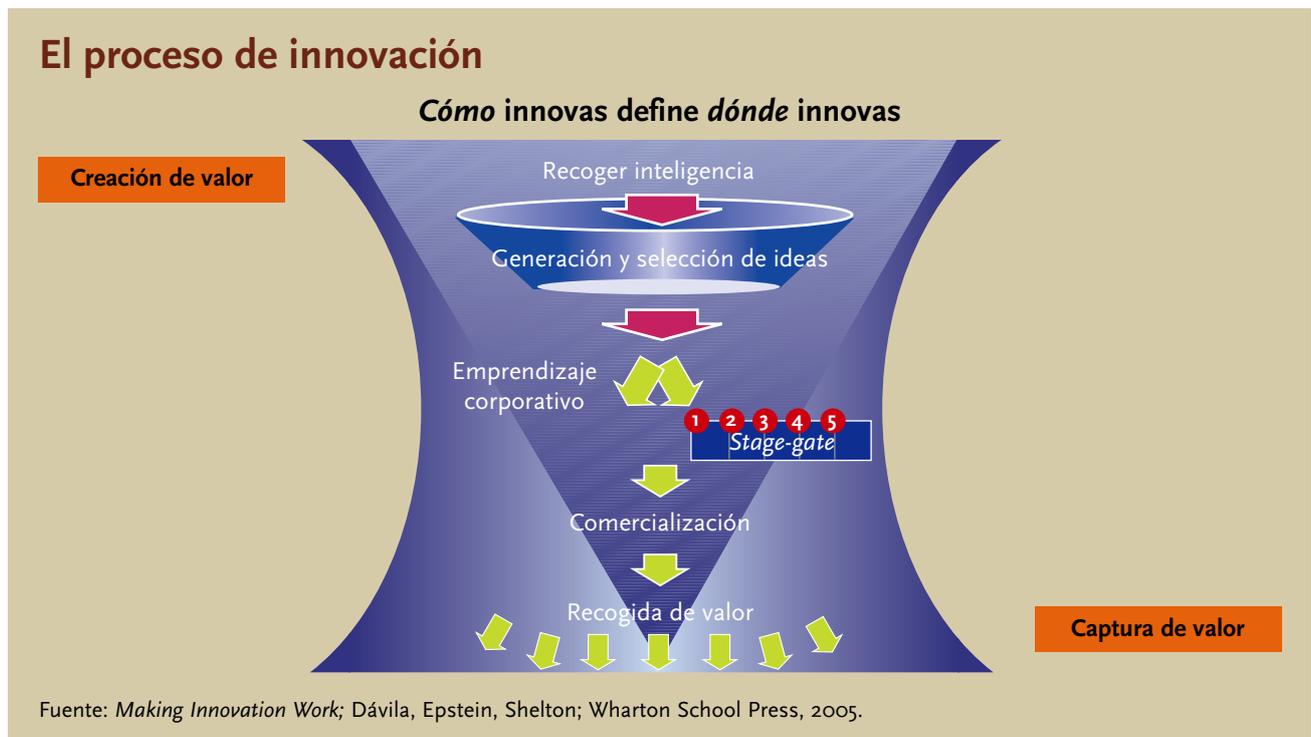
Para tener ideas hay que tener un equipo donde haya variedad y que reciba estímulos. En Logitech, los ingenieros tienen que salir al menos cuatro veces de su

Una característica de todas las empresas innovadoras es su capacidad de ejecutar; para ello hay que diseñar procesos y sistemas de gestión para que el cliente tenga una experiencia excepcional

laboratorio para ver el “mundo exterior”. Salen a ver clientes, minoristas, distribuidores, ferias y conferencias. Cada vez que salen van acompañados de personas del área de márketing y comercial, no porque los ingenieros sean peligrosos y no puedan salir solos, sino porque así se establecen relaciones a niveles operativos entre personas con experiencias muy diferentes. La idea del I/O Pen salió de una de estas visitas.

El paso siguiente a gestionar la recogida de inteligencia y generación de ideas es la gestión de estas ideas. Este paso incluye sistemas que muevan las ideas y que hemos visto en la acción 6, y sistemas que evalúen es-

CUADRO 6



tas ideas. La evaluación de ideas lleva a la generación de carteras de innovación que transforman la estrategia en un plan tangible de proyectos e iniciativas de innovación. Logitech utiliza *roadmaps* de productos a tres y cinco años para evaluar el equilibrio de sus esfuerzos de innovación.

Hay dos extremos para organizar proyectos de innovación –según el grado de innovación, los proyectos están en algún punto de estos dos extremos–. A un extremo y para proyectos radicales, la organización es similar a la de una *start-up* con inversores de capital ries-

Los sistemas de indicadores y de información son a la empresa lo que el sistema nervioso es a una persona

go. El proyecto se evalúa cada vez que hay una “ronda de financiación”. El plan es relativamente flexible para incorporar las incertidumbres de la innovación radical. En el otro extremo están los proyectos incrementales donde la planificación es mucho más detallada y se utiliza la gestión *stage-gate* con puertas, donde se compara el proyecto al plan y se decide si continúa como estaba previsto, si se cambia o si se elimina.

Finalmente, la innovación pasa a comercialización y se recoge el valor ya sea a través de productos, *spin-offs*, *joint-ventures* o venta de la propiedad intelectual desarrollada.

Conclusiones

Diseñar organizaciones para innovar no es tarea fácil porque hay que prestar atención a muchos aspectos organizativos. Sin embargo, estas características no son magia y tampoco son muy diferentes de las de otros procesos dentro de la empresa. Los puntos anteriores se resumen en tres conclusiones.

La primera es “Cómo innovas determina dónde innovas”. Diferentes diseños de los múltiples aspectos de la empresa llevan a diferentes tipos de innovación. Estrategias más agresivas llevan a carteras de innovación con más peso en proyectos radicales y semirradicales.

Culturas más conservadoras y dispuestas a correr menos riesgo enfatizarán esfuerzos incrementales. Empresas sin procesos, indicadores y sistemas de incentivos bien pensados tendrán esfuerzos erráticos y, en la mayoría de los casos, con resultados pobres.

La segunda regla es que la innovación es un “deporte de equipo”. A veces se confunde la innovación con el inventor que trabaja y se le enciende la bombilla. Thomas Edison es quizá el ejemplo que viene más rápido a la cabeza. Sin embargo, Edison trabajaba con un equipo de más de treinta personas que tenían ideas y fabricaban prototipos hasta encontrar la solución que funcionaba. Logitech ejemplifica esta regla, Guerrino de Luca no trabaja solo, sino con equipos multinacionales, multifuncionales y diversos.

La tercera regla es que la innovación “está en todas partes”. No es un trabajo de los ingenieros ni de la gente de investigación de mercado. Tampoco es exclusivo de la alta dirección ni de quienes están en contacto con la tecnología o con el mercado. Se puede innovar en tecnología, en procesos, en nuevas formas de segmentar a los clientes, en cómo se mejora la experiencia de los clientes o en ofrecer nuevos servicios para llegar a no clientes. Puede ser innovador desde la dirección hasta la persona recién contratada; sólo hay que darles el entorno necesario para que aprovechen sus capacidades. 

«¿Qué hacer para diseñar organizaciones innovadoras?». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3252.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 19981 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial