EL SECRETO DE LA INNOVACIÓN: ¡VOLVER A LO ELEMENTAL!

Kenneth Sandven

QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

Definiremos “innovación” como algo (por ejemplo, un producto, un servicio o ambos, aunque también pueda ser un proceso industrial) que es nuevo (no existe en ninguna otra parte) y que aporta valor añadido a alguien (al cliente) en comparación con las soluciones ya existente.

Cabe destacar tres características:

-La innovación no está restringida a la creación de nuevos productos: una innovación puede también referirse a un nuevo servicio (banca telefónica) o a cómo se vende o distribuye un producto (Ikea o Pizza Hut).

-La innovación no está restringida a desarrollos tecnológicos: Una innovación puede también obtenerse a través de diferentes estructuras organizativas (Benetton), de la paquetización de la oferta actual (Virgin Airlines) o de una combinación de tecnología y marketing (Swatch).

-La innovación no está restringida a ideas revolucionarias: muchas empresas sufren a menudo del complejo de “o soy Thomas Edison o no soy nada”. Sin embargo, desde la perspectiva del accionista, una serie de pequeñas innovaciones “incrementales” son tan deseables como un (potencial) gran cambio que tenga lugar cada diez años.

Los principios de la innovación

Ser un innovador de primera clase es un problema simple, pero no de solución sencilla. Haciendo una analogía, podemos afirmar que, si bien las leyes de la balística son relativamente sencillas de explicar, no resulta sencillo convertirse en un tirador de primera. Desde la perspectiva de un director general, el problema de tener éxito en el proceso de innovación se traduce en maximizar su beneficio sobre la innovación (Bsl), que se define como:

$Bsl = \text{ingresos por nuevos productos y servicios} / \text{coste total de la innovación}$.

Por supuesto, aquí se están comparando costes incurridos hoy con ingresos por innovaciones que fueron desarrolladas anteriormente, lo cual deja de ser un problema si el Bsl se analiza adecuadamente a lo largo de los años.

Una combinación que aumenta las ventas

El aumento de ventas por los nuevos productos y servicios puede alcanzarse a través de la combinación de creatividad, focalización, eficiencia y liderazgo

-“Creatividad quiere decir tener muchas cosas (referentes a proyectos de innovación) por hacer”: cuantas más ideas sobre innovaciones potenciales tengamos más probable será que alguna de ellas sea valiosa... y nos permita superar a nuestros competidores.

-“Focalización quiere decir hacer lo que debemos hacer”: dado que los recursos son siempre limitados, lo más sensato será emplearlos en los proyectos de innovación más rentables (“Rentable” puede ser entendido financieramente o como mejora de la competitividad).

-“Eficiencia quiere decir hacer las cosas bien”: una organización eficiente es capaz de introducir nuevos productos y servicios rápidamente en el mercado, lo cual repercutirá tanto en los ingresos como en los costes de desarrollo

Finalmente, la calidad del liderazgo es tan importante como la creatividad, la localización o la eficiencia.

CREATIVIDAD: “EL APREMIO (POR TENER IDEAS) DESAPARECE CON EL TIEMPO” (DILBERT)

Muy pocos ejecutivos quieren realmente mejorar la creatividad en su empresa, porque “la creatividad” implica prejuicios tales como que la creatividad es una misteriosa virtud innata: que se desarrolla por gente a la que se paga para ser creativa, como los diseñadores, que la gente creativa es demasiado difícil de manejar, que la creatividad es cara, etc.

Aquellos directivos que han aceptado algunos “inconvenientes”, como el realizar pequeñas inversiones para potenciar la creatividad, el reducir su control o, incluso, un posible cambio de los mecanismos de comunicación tradicionales (de arriba abajo), han conseguido cambios significativos en la capacidad de sus organizaciones para innovar en menos de un año. Para conseguirlo, han trabajado en establecer la cultura interna apropiada y han forzado a la organización a permanecer abierta a las influencias externas.

La cultura apropiada para la creatividad consiste en alentar a las personas a que expresen sus ideas. Aquellos directivos que han enviado el mensaje adecuado sobre la creatividad en su organización y han puesto en marcha un proceso de recogida de ideas han constatado éxitos rápidamente.

Permanecer abiertos al mundo exterior permitirá acceder a las valiosas fuentes de información que se encuentran disponibles en el entorno de la empresa (una información que está tan sólo a la espera de que alguien que esté atento la recoja). La recogida de información debe estar organizada sistemáticamente; las personas necesitan tener acceso a ella en el momento justo para poder potenciar sus capacidades creativas al máximo.

FOCALIZACIÓN: “TENER UN MAL PLAN ES MEJOR QUE NO TENER NINGUNO” (M.BOTVINNIK)

En una organización creativa siempre faltan recursos para desarrollar todas las ideas interesantes que surgen. Muchas organizaciones tienen procesos deficientes para priorizar y seleccionar sus proyectos de desarrollo, es decir, para gestionar la cartera de proyectos. Los recursos se gestionan a menudo a corto plazo, mientras que son las estrategias de innovación a largo plazo las que deberían determinar la utilización de éstos y el desarrollo de capacidades en la organización.

La estrategia para la innovación

La estrategia para la innovación es aquella parte de la estrategia corporativa que se refiere a los activos de la compañía relacionados con la innovación/tecnología y responde a las siguientes cuestiones: ¿Qué capacidades, tecnologías y conocimientos son críticos para asegurar la ventaja competitiva?, ¿Qué posicionamiento debe adoptarse frente a cada una de aquellas competencias o tecnologías “clave” con respecto a su situación actual?, ¿Qué recursos son necesarios para conseguir estos objetivos y en qué forma (desarrollo interno, adquisición de licencias, crecimiento externo, alianzas, etc.)?

La práctica nos enseña que la estrategia de innovación de muchas empresas (cuando aquella existe) está vagamente alienada con la estrategia corporativa. No obstante, este problema tiene solución.

Por ejemplo, en el caso de un armador de buques, la estrategia de innovación definió prioridades en términos de capacidades y de tecnología que había que desarrollar de un presupuesto global detallado para dichas prioridades y de las tendencias proyectadas para los próximos cinco años; además, se definieron las políticas referidas al “desarrollo interno o a la

compra” con relación a cada una de las “tecnologías clave” y capacidades a desarrollar. Esta estrategia de innovación fue comunicada ampliamente, incluyendo clientes y proveedores. La estrategia de innovación pasó a actualizarse también con periodicidad anual, como paso previo a la gestión de la cartera de proyectos de desarrollo.

La cartera de proyectos y cómo gestionarla

Sorprendentemente, muchas empresas tienen procesos de priorización de proyectos bastante pobres. La técnica de selección que se debe seguir es clara: los proyectos presentados deben ser ordenados según diversos criterios que pueden ser agrupados en dos categorías: “atractivo” y “riesgo”. Muchas compañías no aplican criterios de selección racionales, realizando reuniones de selección basadas en criterios políticos que suponen que no se efectúa una verdadera selección tras la priorización de proyectos, que los recursos se reparten entre demasiados proyectos, que aquellos nuevos proyectos que aparecen entre dichas reuniones tienen que esperar varios meses antes de ser presentados para su valorización, etc.

EFICIENCIA: “LA FUERZA SE CONSIGUE SOMETIÉNDOSE A LAS INSTRUCCIONES” (SUNTZU)

Una organización eficiente en sus desarrollos debe ser capaz de introducir rápidamente en el mercado nuevas ofertas de altas prestaciones –productos o servicios–. Acelerar los procesos de desarrollo y lanzamiento al mercado, así como el tiempo para alcanzar el punto muerto, implicarán también reducciones de los costes. En todos los casos, el jefe del proyecto deberá dirimir entre el ratio de costes/rendimiento del producto, el tiempo de lanzamiento y los costes de desarrollo. Por ejemplo, reducir las especificaciones de un producto para evitar el exceso de trabajo sobre soluciones técnicamente imperfectas reducirá el tiempo de lanzamiento y los costes, pero posiblemente afectará negativamente a las ventas iniciales.

Reducir el tiempo de lanzamiento

La reducción en el tiempo de lanzamiento puede conseguirse acortando el calendario planificado de desarrollos, el proceso “teórico”. Por ejemplo, introducir procesos paralelos y/o ingeniería concurrente puede permitir reducir los tiempos de lanzamiento entre un 10% y un 20%. Más difícil resulta, no obstante, minimizar los retrasos durante el desarrollo. Según nuestra experiencia, las empresas que cuidan seriamente los aspectos de ingeniería concurrente y los retrasos han conseguido reducciones de un 20, de un 40 e, incluso, de un 50% del tiempo del ciclo. Para conseguirlo, se han concentrado principalmente en minimizar los excesos de trabajo (o las modificaciones, o los cambios) y en mejorar el proceso de toma de decisiones para evitar los tiempos de espera en éstas.

Los proyectos de desarrollo eficientes empiezan con una definición clara de hitos.

Muchos proyectos tienen hitos vagamente definidos y, por tanto, las decisiones necesarias para empezar una nueva fase (es decir, para invertir más recursos) no son suficientemente precisas o son tomadas sobre bases incorrectas. En muchos casos, el proyecto debería paralizarse, pero, siendo realistas, ¿quién ha visto alguna vez detener un proyecto? En la práctica los supervisores tienden a realizar un simple chequeo de la existencia de hitos en sus agendas, pero no prestan la suficiente atención a la exactitud o viabilidad de los mismos. Por ejemplo, nos encontramos el caso de una empresa aeroespacial que cambiaba las especificaciones térmicas una vez al mes como media, ¡lo cual impactaba cada vez en la definición de casi la mitad del producto!

Sin embargo, incluso con el más estricto proceso de definición de hitos y la mejor gestión de riesgo el exceso de trabajo nos hará la vida difícil. Los cambios suelen producirse con mayor frecuencia conforme se acerca la fecha de lanzamiento real del nuevo producto o servicio al mercado, cuando cada cambio tiende a generar otros dos cambios adicionales. Para

contrarrestar estas dificultades, una empresa de equipos de diagnóstico médica estableció un equipo multifuncional para revisar el proceso de admisión y seguimiento de modificaciones; inicialmente, solamente se centraron en el proceso de decisión para la admisión de modificaciones y, en cuestión de semanas, el exceso de trabajo se redujo un 50% y el “tiempo para alcanzar el punto muerto” se adelantó tres meses, un 20% del tiempo total de desarrollo.

Los procesos de desarrollo eficientes son gestionados por ejecutivos firmes y con atribuciones claras

Todo el mundo reconoce las ventajas de los equipos multifuncionales, dedicados en exclusiva a una única tarea y ubicados en un mismo lugar, con responsables firmes y con procedimientos de reporting y de toma de decisiones. Aún así, a menudo presenciamos discusiones bizantinas sobre si los equipos deberían estar total o parcialmente dedicados a una única tarea o ubicado en un mismo lugar, o sobre si los recursos deberían depender jerárquica o funcionalmente del jefe de proyecto. Según nuestra experiencia, todas las decisiones referentes a la gestión de proyectos deberían ser tomadas según el modelo del “tiempo para alcanzar el punto muerto”.

Hemos visto a algunos jefes de proyecto tomar decisiones clave rápidamente y reducir así significativamente los retrasos; simplemente, evitaban conflictos innecesarios y tiempos muertos; equipados con información referente al “tiempo para el punto muerto”, fueron capaces de calcular el coste exacto del retraso y “forzar” de esta manera una toma de decisiones más rápida.

Reduciendo los costes de desarrollo

Los costes de desarrollo son una combinación de horas de ingeniería y del coste de materiales (prototipos, pruebas...). La proporción entre costes de personal y materiales varía de sector a sector. Para los desafortunados que han tenido que pelearse con márgenes reducidos, los programas de reducción de costes de materiales han dejado pocas perspectivas. El principal apoyo es, en estos casos, la optimización del proceso de gestión de riesgos: cómo realizar las menos pruebas posibles, cómo disminuir el coste de las pruebas individuales (pasar de prototipos físicos a virtuales podría ser una posibilidad), etc. Aunque se han conseguido significativas reducciones de costes en estos campos, éstas no son nada comparadas con una reducción en el tiempo de lanzamiento del producto o servicio al mercado.

CONCLUSIÓN

Hemos descrito un marco sencillo para la innovación con cuatro componentes principales: creatividad, selección, eficiencia y liderazgo. La innovación requiere tener mucho esmero, aunque no es una misión imposible. El proceso de innovación es como el cuadro de mando de un avión: si bien está lleno de botones y señales que mandan mensajes contradictorios a la vez, el significado de cada uno de ellos por separado es fácil de entender. Nos gustaría resaltar que la innovación no es sólo una herramienta para asegurar el futuro de la compañía o para obtener mejores resultados; es también uno de los mayores retos que una empresa puede plantearse. No es una casualidad que las empresas más innovadoras sean aquellas en las que resulte más agradable trabajar. La innovación saca a relucir lo mejor de la gente que se encuentra involucrada y potencia valores como la asunción del riesgo, el entusiasmo y la diversión, desde el presidente al último de los empleados en departamento de ingeniería