

La gestión de la innovación en la empresa

CIDEM
(Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial)

Resumen

El presente artículo analiza la gestión de la innovación en la empresa desde la perspectiva de un organismo público. En primer lugar introduce el concepto de innovación como un conjunto de procesos dentro las organizaciones. Otro punto que desarrolla es como puede una empresa aumentar su capacidad de innovación y con qué recursos debe contar. Un punto clave del proceso es que éste se debe revisar de acuerdo con la estrategia de la empresa como un proceso estratégico más dentro de la empresa. Por último trata las empresas de servicios y la innovación.

Palabras Clave

Innovación, Manual de Oslo, estrategia, proceso, valor.

Abstract

The present article analyzes the innovation management in the company from the perspective of a public organism. First it introduces the concept of innovation like a set of processes within the organizations. Another developed point is as a company can increase its capacity of innovation and whereupon resources have to count. A key point of the process is that this one is had to review in agreement with the strategy of the company like a strategic process. Finally we analyse the companies services and the innovation.

Key words:

Innovation, strategy, process, value

1. La innovación es un proceso

La innovación es, sin duda, uno de los procesos más desestructurados a la mayoría de empresas, especialmente en el entorno de las pequeñas y medianas empresas (pimes). Habitualmente, se identifican perfectamente los pasos de los procesos que pertenecen al ciclo de trabajo inmediato de la empresa, como el proceso de facturación, de recepción de materia primera o de reparación de maquinaria. Sin embargo, difícilmente se encuentra tiempo (y recursos) por definir un aspecto tan importante como la manera como nuestra empresa se renueva y se prepara por competir en el mercado del futuro. No podemos pensar que las cosas continuarán siempre como están ahora, y el ritmo de cambio de las tecnologías y los mercados hace que el concepto de innovación como proceso empresarial emerja con fuerza y se sitúe al centro de las políticas públicas y de los sistemas de gestión empresarial del siglo XXI.

Los directivos y técnicos de las empresas, de forma natural, cuando empiezan a oír hablar del concepto de "innovación", sufren por definir exactamente qué es la innovación, qué actividades están comprendidas dentro del concepto de innovación y qué no.

El nuevo Manual de Oslo define cuatro tipos de innovación, que incluyen una amplia gama de actividades de las empresas:

- La innovación de producto, que implica cambios significativos en las características de las mercancías o de los servicios. Se incluyen tanto las mercancías totalmente nuevas como los servicios y las mejoras significativas de los productos existentes.
- La innovación de proceso, que representa cambios significativos en los métodos de producción y de distribución.
- La innovación de organización, referida a la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo, tanto de la organización como del puesto de trabajo y/o de las relaciones exteriores de la empresa.
- La innovación de comercialización, que refleja la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización; desde cambios en el diseño y el empaquetamiento hasta la promoción del producto mediante nuevas políticas de precios y de servicios.

En definitiva, podemos decir que la innovación parte del afán por desmarcarnos de la competencia buscando nuevas formas de hacer las cosas, por ejemplo, a través de las innovaciones de proceso mejoran la productividad; con las de producto, la ventaja competitiva; y con las de nuevas prácticas de organización se mejora la capacidad de la empresa por adquirir y crear nuevos conocimientos.

Desde un punto de vista de gestión empresarial, podemos entender la innovación como un proceso (conjunto de actividades sistemáticas) que pretende obtener ventajas competitivas mediante la incorporación de novedades científicas, tecnológicas, organizativas, cognitivas o formales a nuestros productos, servicios y maneras d'operar.

2. ¿Cómo puede una empresa aumentar su capacidad de innovación?

Una empresa puede aumentar su capacidad de innovación si dedica suficientes recursos y capacidad directiva a gestionar el proceso de innovación.

La innovación es un proceso que relaciona áreas de experiencia muy diversas: marketing, generación de nuevas ideas y conceptos, diseño, prototipage, industrialización, I+D, redefinición de los procesos empresariales, etc.

En efecto, la estructura operativa de las empresas no debe seguir necesariamente la organización funcional tradicional (producción, marketing, finanzas...) y puede descomponerse en una serie de procesos empresariales. Un proceso se puede definir como una secuencia lógica de aquellas tareas que añaden valor al cliente y que se realizan para conseguir un resultado empresarial concreto. A menudo, estas tareas afectan varias áreas funcionales.

Cualquier organización, por complicada que sea, se puede descomponer en una serie de procesos: aquellos que cubren las actividades estratégicas de la empresa (procesos estratégicos); los que relacionan las actividades que entran en contacto directo con los clientes (procesos clave); y los que actúan de apoyo a los procesos anteriores y se relacionan con los proveedores (procesos de apoyo). El proceso de innovación estaría definido por todas aquellas tareas relacionadas con hacer cosas nuevas y con hacer las cosas de manera diferente para aumentar el valor de los productos.

La innovación es un proceso de carácter estratégico para la empresa, y por tanto, debe estar marcado por un enfoque de mercado muy claro.

En efecto, se inicia con un input del mercado: la detección de una oportunidad o necesidad insatisfecha; y finaliza también al mercado con un output: la satisfacción de los clientes por el nuevo producto o servicio creado.

3. El proceso de innovación se debe revisar de acuerdo con la estrategia

La paradoja es que tener bien estructurado el proceso de innovación no garantiza el éxito continuado. Si una empresa está obteniendo unos buenos resultados en innovación al hacer las cosas de una determinada manera, nada no garantiza que la misma conducta sea válida en el futuro. Las experiencias positivas del pasado se convierten a menudo en trampas que dificultan el aprendizaje cuando el entorno cambia. Por eso es por lo que junto con la gestión del proceso de innovación la empresa debe aprender a cambiar la cultura propia que ha establecido con éxito. Esto correspondería a la reflexión estratégica: un análisis a medio y largo plazo sobre los factores de cambio del negocio, tendencias del mercado, cambios tecnológicos, estrategias de los competidores...

4. Gestionando la innovación como un proceso estratégico dentro de la empresa

A continuación se describe una forma de estructurar y la secuencia de acciones a ejecutar para poner en marcha el proceso de la innovación dentro de una organización. Para este objetivo utilizaremos un modelo de cuatro pasos (organización, diagnóstico, estrategia y proyectos), que se desglosarán en etapas según veremos. Hace falta destacar, pero, que algunas de las etapas son interactivas y con frecuencia hace falta redefinirlas.

4.1 Organización

4.1.1. COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

La gestión de la innovación arranca del convencimiento de la dirección que este proceso es estratégico para la empresa. En consecuencia, así lo debería comunicar al conjunto de la organización con unos objetivos entusiasmadores y suficientes recursos.

4.1.2. CREACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Se creará un equipo de trabajo formado por las personas de las diversas áreas de la empresa relacionadas con el proceso de innovación. Este equipo debería ser multidisciplinar y establecer un lenguaje común sobre innovación tecnológica.

4.2. *Diagnosis*

4.2.1. AUTOEVALUACIÓN INICIAL

El equipo de trabajo analizará la capacidad de innovación de la organización. Se trata de revisar la manera de operar de nuestra empresa y detectar oportunidades de mejora respecto a las mejores prácticas de empresas innovadoras.

4.2.2. PUNTOS FUERTES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

El equipo de trabajo definirá la eficiencia de los actuales procesos, identificando las oportunidades de mejora, sobre todo en aquellas tareas críticas.

4.3. *Estrategia*

4.3.1. BENCHMARKING

Antes de iniciar las acciones correctoras, se recomienda analizar qué cosas hacen mejor las empresas y las organizaciones líderes, y por qué. Las empresas acostumbran a aprender más de otras empresas, sobre todo de los competidores, y no tanto de los modelos teóricos.

4.3.2. PLAN DE ACCIONES

El equipo consensuará las áreas de mejora y las priorizará. Deberá entender por qué se producen las disfunciones y cual puede ser el modelo de excelencia para cada tarea. Qué acciones se han de implementar para lograr esta excelencia y qué indicadores se deben utilizar para medir su progreso. Se deberá asignar un responsable y un plazo de realización de cada acción de mejora y registrarlos en el cuadrante para hacer un seguimiento.

4.4. *Proyectos*

Tras realizar el ejercicio de reflexión (diagnosis) interna, obtendremos una radiografía del estado actual del proceso de innovación de la empresa, desde el punto de vista de su situación respecto a las prácticas ideales.

La realización de esta auditoría ya ha supuesto un esfuerzo a la organización, tanto si la ha desarrollado un grupo reducido de directivos como si la ha creado para esto un equipo pluridisciplinario más amplio. En cualquier caso, es probable que la propia realización del ejercicio haya permitido de confrontar una serie de ideas o de percepciones sobre como se gestiona la innovación en la empresa, y posiblemente ya hayan aparecido propuestas de cambio.

Sobre esta base, un equipo de trabajo (unidad de gestión del I+D+I o comité de innovación) trabaja para generar y extraer ideas innovadoras que den respuesta a los problemas y a las oportunidades considerados anteriormente (la capacidad creativa es primordial en esta fase).

Los proyectos que surgen del proceso de generación de ideas deben concretarse brevemente en un documento inicial que los identifique y que defina de forma aproximada sus objetivos, costes de desarrollo y cronograma. A partir de estos datos, iniciamos una primera fase de selección de proyectos, de acuerdo con la estrategia tecnológica y de negocio. El conjunto de proyectos seleccionados y en curso constituyen en cada momento el plano de innovación de la empresa.

Una vez seleccionados los proyectos, hace falta especificar qué debemos hacer exactamente y como, con la máxima exactitud posible, sin dar lugar a dobles interpretaciones o malentendidos por parte de los que formarán parte del proyecto. Estos deben acordar un “libro de contrato” con los requerimientos “especificados” del proyecto (combinación entre requerimientos del producto final, cuando existen, o del proceso por el cual se determinará el producto final, en el caso de proyectos de desarrollo). No se supera esta fase hasta que estos requerimientos estén claros, consensuados y registrados.

La fase siguiente es la planificación: de qué recursos disponemos (temporales, financieros, humanos y materiales), y qué será la secuencia de acciones que hará falta desarrollar en función de las restricciones de recursos. A menudo, existe un mecanismo interactivo entre la fase de planificación y la de especificación que sirve para ajustar las especificaciones.

Por último, el proyecto se ha de ejecutar de forma controlada, reaccionando enfrente de los imprevistos y las desviaciones en consumo de recursos respecto al que se había planificado. Por este motivo es tan importante el seguimiento del proyecto. Aunque puede resultar obvio, vale la pena explicitar que si no existe un plan es imposible que haya un control.

Y una vez ejecutado, lo han de aceptar los agentes implicados, esclararlo (si hace falta), validarlo y realizar un análisis *post mortem* (cierre y revisión del proyecto: hacer una reflexión de los errores cometidos y de los aciertos conseguidos con el objetivo de incrementar el conocimiento organizativo de cara a futuros proyectos).

El proceso de innovación está formado por una serie de proyectos gestionados simultáneamente. Cada uno de estos proyectos puede tener su tipología, sus propios recursos, encontrarse en diferentes fases de evolución y ser planificado y ejecutado por equipos multidisciplinares.

A veces, los proyectos realizados en primer término son simplemente proyectos de desarrollo organizativo para poder gestionar mejor el proceso de innovación en él mismo, están destinados a crear una estructura que per-

mita posteriormente realizar los segundos (crear un departamento de I+D, un departamento de marketing, un equipo pluridisciplinario de industrialización, un procedimiento de estímulo a las nuevas ideas, etc.).

El reto de las empresas innovadoras es saber planificar y ejecutar de forma constante diferentes proyectos de innovación en paralelo. La correcta gestión de la innovación se concreta a la práctica con un flujo constante de proyectos que nacen, se ejecutan y concluyen con éxito.

Este proceso genera, de hecho, una mortalidad natural de proyectos. No todos los proyectos seleccionados llegarán a ser ejecutados e implementados hasta el final, por múltiples razones. A veces, una selección incorrecta hace que el proyecto se interrumpa cuando está en fase adelantada, puesto que nuevos condicionantes llevan a no considerarlo prioritario.

Otras veces, una planificación apresurada hace imposible la ejecución por carencia, por ejemplo, de recursos o de escalabilidad. Algún proyecto es parado en su inicio por no superar el límite de rentabilidad esperada por la empresa. En otros casos, movimientos de los competidores o cambios legislativos hacen que proyectos que parecían prometedores dejen de serlo, y sea más efectivo descartarlos (o congelarlos) que ejecutarlos hasta el final. Por esto, cada una de las fases de desarrollo del proyecto debe llevarse a término con mucho cuidado, sustentando las fases posteriores en las preliminares.

El modelo del proceso de innovación como un flujo de proyectos que podemos representar como “un embudo” dónde entran un número determinado de proyectos y se van filtrando a lo largo del proceso, llegando a su final tan sólo una parte de los iniciados. La forma del embudo depende del nivel de mortalidad de los proyectos.

En el entorno a las pimes, la fase crítica suele ser la selección de los mismos, dado que la menor disponibilidad de recursos provoca que el número de proyectos de innovación reales en el proceso sea bajo (aunque la generación de nuevos conceptos e ideas sea elevada). En cambio, una gran empresa puede permitirse iniciar un gran número de proyectos e irlos “filtrando” en etapas más tardías.

Cada empresa debe buscar su punto de equilibrio: eliminar al principio un número demasiado elevado de proyectos puede provocar la pérdida de algunos que si se hubieran seguido habrían demostrado posteriormente su capacidad de generación de mercado. Por otro lado, gestionar proyectos por eliminarlos en fases más adelantadas supone dedicar recursos a proyectos que nunca llegarán al mercado.

La mejor condición del sistema es, evidentemente, concentrar esfuerzos en las fases iniciales de generación de nuevos conceptos, selección y especificación, para que los proyectos que superan esta última etapa puedan llegar con éxito a su implementación, evitando el derroche de recursos en proyectos que nunca llegarán a buen término, y no parando proyectos que pueden llegar a tener éxito.

5. Las empresas de servicios y la innovación

En los últimos años la mayoría de actuaciones para reforzar la competitividad de las empresas, se han vinculado básicamente con la innovación, en las empresas industriales. Considerando el peso específico de las empresas de servicios y el papel clave que juegan en su futuro, era necesario disponer de una herramienta que ayudara a aumentar la capacidad innovadora de las empresas catalanas de servicios, considerando sus características propias y especificidades que recomiendan adaptar los conceptos y definiciones de innovación habitualmente utilizados por el sector industrial.

Aun cuando existen muchas definiciones de servicios, la siguiente probablemente sea la más próxima entorno al que es esencial en las empresas: “Producir un servicio (...) es organizar una solución a un problema (un tratamiento, una operación) que no implica principalmente proveer un bien. Es poner un conjunto de capacidades y competencias (humanas, tecnológicas, organizativas) a disposición del cliente y organizar una solución.” Gadrey et. al. (1995).

Las principales características de los servicios son su intangibilidad, heterogeneidad (depende fuertemente de la interacción entre comprador y proveedor), inseparabilidad (los clientes a menudo participan en la producción del servicio, se producen y consumen simultáneamente y la dificultad de una producción masiva) y su aplicación limitada en el tiempo (es difícil sincronizar la oferta con la demanda y normalmente no se pueden devolver).

Muchas empresas de servicios se encuentran en la necesidad de innovar para continuar siendo competitivas, y de introducir de manera constante nuevos servicios o mejorar los existentes: por la propia exigencia del mercado, la presión de los competidores, la búsqueda de nichos de mercado o enfoques más específicos a determinados grupos de clientes, la introducción de nuevas tecnologías, los cambios legislativos, la reducción de gastos o de manera general por diferenciarse. En este contexto, entendemos la innovación como el esfuerzo permanente y sistemático por hacer cosas nuevas o de una nueva manera, aceptando retos significativos, que aporten valor a los clientes, a la propia empresa y/o a la sociedad.

A continuación se resumen algunas tendencias que permiten destacar la relevancia de la innovación en las empresas de servicios y como ha evolucionado en los últimos años según varios estudios:

- La innovación tiene una naturaleza interactiva, donde el contacto personal de los profesionales con los clientes es básico, a menudo la innovación es un proceso *ad hoc*.
- En la mayoría de casos la innovación tiene una naturaleza intangible, donde su principal *input* es el conocimiento y no siempre reproducibles con diferentes clientes.

- En las empresas de servicios tienen un mayor peso específico las innovaciones organizativas, o cambios organizativos, y hay pocas empresas focalizadas en las innovaciones de nuevos servicios o procesos en comparación con las empresas industriales.
- La gestión del talento de las personas, y del conocimiento que genera la empresa, tiene un papel fundamental en el proceso de innovación.
- La innovación sistematizada y formalizada es un caso excepcional en la mayoría de empresas de servicios.
- La innovación es un proceso, en muchos casos, conducido por la dirección desde la estrategia, ahora bien complementada con las aportaciones de los propios trabajadores, especialmente de aquellos con más contacto con el cliente.
- Parece haber una tendencia hacia la modularización de los servicios y desarrollo de estándares que faciliten la reproducción de los servicios.
- La adquisición de nuevas tecnologías es un elemento clave en muchas empresas de servicios, este elemento ha sido en muchos casos un auténtico posibilitador de la innovación, ahora bien, sin la dimensión humana del cambio, la tecnología por sí sola es insuficiente.
- Las empresas de servicios cada vez son más intensivas en actividades de I+D, algunas empresas de servicios pueden llegar a tener gastos en I+D similares a las empresas manufactureras de elevada tecnología.

Bajo la perspectiva de la innovación en servicios puede ser de especial interés una clasificación en función del tipo de conocimiento que está implicado en la empresa, considerando que en último término, el conocimiento es el principal activo en cualquier innovación de la empresa. De esta manera se puede distinguir entre:

- **Empresas de servicios intensivas en conocimiento**, basadas en la aplicación de habilidades profesionales, que incluye los servicios legales, las auditorías, empresas de RRHH, los médicos o servicios de formación por ejemplo.
- **Empresas de servicios intensivas en conocimiento tecnológico**, que crean y utilizan tecnologías específicas, y basadas en los conocimientos tecnológicos. Incluye varios tipos de consultoras tecnológicas, servicios de Búsqueda y Desarrollo, empresas de diseño industrial, ingenierías, empresas de desarrollo de software y sistemas.
- **Empresas de servicios basadas en el uso de tecnologías de producción y bienes de capital de manera intensiva**, estos suelen incluir las empresas de distribución, las empresas de finanzas, las de mantenimiento / reparación y aquellas basadas en infraestructuras para el transporte y las telecomunicaciones.

- **Empresas de servicios basadas en conocimientos, habilidades tácitas y capacidades operativas**, como por ejemplo empresas de servicios personales como los restaurantes, las peluquerías, servicios de limpieza,...

Esta clasificación suele ir vinculada también a diferentes maneras de innovar en las empresas de servicios. Así, por ejemplo, las empresas con un fuerte componente tecnológico suelen presentar patrones de innovación más formalizados, especialmente en sectores vinculados con las TIC o el financiero, mientras que las menos intensivas suelen innovar de manera poco sistemática y *ad hoc*.

6. Conclusiones

Cualquier organización, por complicada que sea, se puede descomponer en una serie de procesos: aquellos que cubren las actividades estratégicas de la empresa (procesos estratégicos); los que relacionan las actividades que entran en contacto directo con los clientes (procesos clave); y los que actúan de apoyo a los procesos anteriores y se relacionan con los proveedores (procesos de apoyo).

La innovación es un proceso de carácter estratégico para la empresa.

El proceso de innovación estaría definido por todas aquellas tareas relacionadas con hacer cosas nuevas y con hacer las cosas de manera diferente por aumentar el valor de los productos. El proceso de innovación debe estar marcado por un enfoque de mercado muy claro. En efecto, se inicia con un *input* del mercado: la detección de una oportunidad o necesidad insatisfecha; y finaliza también al mercado con un *output*: la satisfacción de los clientes por el nuevo producto o servicio creado.

Bibliografía

CIDEM “Gestió de la innovació: diagnosi”, i “Gestió de projectes”<http://www.cidem.com/cidem/cat/publicacions/guiesInnovDesenv/gestio/index.jsp>

Eurostat “Manual de Oslo”

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF

Ministerio de Industria turismo y Comercio

http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/20286CE5-9EB8-48D0-92AD-28EC1D4FE4CE/0/1P217228_Ei36019.pdf