

**Ángel L. Arboniés**

**LA DISCIPLINA DE LA  
INNOVACIÓN**

**Rutinas creativas**



Madrid - Buenos Aires - México - Bogotá

© Ángel L. Arboniés, 2009

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

<http://ediciones.diazdesantos.es>  
[www.diazdesantos.com.ar](http://www.diazdesantos.com.ar) (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-894-0  
Depósito legal: M. 54.791-2008

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi  
Diseño de Cubierta: Ángel Calvete  
Impresión: Fernández Ciudad, S. L.  
Encuadernación: Rústica-Hilo, S. L.

# Índice

---

<b>NOTA DEL AUTOR .....</b>	<b>XI</b>
<b>PRÓLOGO .....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>El ornitorrinco y la innovación.....</b>	<b>XVII</b>
<b>Capítulo 1. Gestión de la innovación.....</b>	<b>3</b>
Pasar a la acción: bingo de la innovación .....	3
La innovación no tiene quien la quiera .....	5
¿Cuáles serán las empresas innovadoras de mañana?.....	6
La innovación es un completo fracaso.....	8
<b>Capítulo 2. Innovación siglo XXI.....</b>	<b>15</b>
¿Una mecha sin barril de pólvora?.....	15
Crecimiento exuberante .....	16
Prometeo desencadenado .....	20
Trayectorias y plataformas tecnológicas.....	22

La investigación y el desarrollo tecnológico .....	25
Sistema de ciencia y tecnología .....	27
Ciencia, tecnología e innovación .....	29
Innovación siglo XXI.....	32
<b>Capítulo 3. La disciplina de la innovación.....</b>	<b>39</b>
¿Cuál es el dominio de la innovación? .....	39
Mitos y virus de la innovación.....	40
La innovación es “otra” gestión.....	45
Innovar es crear valor.....	53
¿Cuál es, entonces, el dominio de la innovación? .....	60
<b>Capítulo 4. Principios básicos .....</b>	<b>65</b>
Principio básico: la creación destructiva.....	65
Los dilemas del innovador .....	70
Los dilemas de la organización innovadora .....	73
<i>La innovación son personas</i> .....	74
<i>La innovación es un sistema complejo</i> .....	76
Inteligencia colectiva para innovar: cognición, creación, acción .....	78
<b>Capítulo 5. Rutinas creativas .....</b>	<b>85</b>
Comportamiento de una empresa: rutinas .....	85
Clases de rutinas .....	88
Rutinas y evolución.....	88
Rutinas y capacidades dinámicas.....	91
Actos creativos.....	92
Actos creativos en rutinas creativas.....	96
Evolución de las rutinas creativas.....	100

<b>Capítulo 6. La disciplina de la innovación: tres estados, cuatro dominios, doce tipos de herramientas .....</b>	<b>109</b>
Los tres estados de la innovación.....	109
Gestión de la innovación en el estado de las ideas y oportunidades.....	112
Gestión de la innovación en el estado de la búsqueda de negocio .....	115
Gestión de la innovación en el estado de la explotación del conocimiento .....	116
Estados y dominios de la innovación.....	117
<b>Capítulo 7. La disciplina de la innovación: dominio estratégico .....</b>	<b>121</b>
La estrategia revisitada .....	122
Estrategia de innovación basada en conocimiento y capacidades: buscando lógicas de negocio.....	125
Otras formas de definir la estrategia de innovación.....	130
Estrategia de diseño y desarrollo de productos: desarrollando lógicas de negocio .....	136
Estrategia de cartera.....	146
<b>Capítulo 8. La disciplina de la innovación: equipos .....</b>	<b>153</b>
Trabajo en equipo: la vaca sagrada.....	154
Exceso de liderazgo, exceso de <i>coaching</i> .....	155
Los equipos y los sistemas complejos .....	157
“Teamdinitis” .....	160
Los equipos se construyen .....	161
Construcción de un equipo de innovación .....	163
Desde la interacción a la cooperación.....	167
Equipos de alto rendimiento .....	168

Equipos para captar, para desarrollar y para explotar conocimiento.....	170
<b>Capítulo 9. La disciplina de la innovación: métricas.....</b>	<b>177</b>
Las métricas: una convención necesaria.....	178
La innovación que queremos medir.....	179
La perspectiva del proyecto innovador.....	182
La perspectiva de la mejora de cartera.....	186
La perspectiva del aprendizaje.....	189
La perspectiva de la capacidad de innovar.....	192
<b>Capítulo 10. La disciplina de la innovación: organización..</b>	<b>199</b>
La cultura y la organización revisitadas.....	200
Rutinas creativas y los tres estados de la innovación.....	205
Posibilidades organizativas.....	207
Evolución organizativa.....	212
<b>AUTORES CITADOS.....</b>	<b>219</b>

# Nota del autor<sup>1</sup>

---

El término ‘disciplina’ tiene dos acepciones básicas en el diccionario. Por un lado, recoge el sentido de las normas o reglas cuyo cumplimiento constante conduce a un cierto resultado, que en el caso de la innovación sería el logro de la misma. Por otro lado, responde al conjunto de reglas y comportamientos para mantener el orden entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión, que en este caso sería la profesión del ‘gestor de la innovación’ si se nos permite usar una expresión que ya acuñó en su día la Unión Europea.

La cuestión es que no existe una disciplina aceptada para la innovación como materia de gestión, aunque el recientemente fallecido Drucker —quién si no— planteó la idea de la innovación no como un evento discreto, sino como una disciplina más de la gestión empresarial. En el sentido que le quiso dar el maestro, disciplina apuntaba a la idea de que las actividades de la innovación fueran ordenadas, sistemáticas y monitorizadas. Gestionadas, en una palabra.

Muchas empresas están sistematizando el proceso de innovación. Sin embargo, esto no es suficiente. Nuestra experiencia

---

<sup>1</sup> Publicada en “Diario Vasco”, 26 Noviembre 2006.

nos indica que, en general, las empresas ven en la innovación precisamente lo contrario a una gestión que planifica y busca resultados. Se contempla, la mayoría de las veces, como una reacción ante acontecimientos externos, descansando en la imitación o en una estrategia reactiva de «segundo, pero mejor». La cuestión es que parece que, dadas las importantes presiones competitivas a las que están sometidas nuestras compañías, nos ha llegado el momento de innovar, por supuesto. Pero, sobre todo, nos ha llegado el momento de profesionalizar la innovación; es decir, generar un conjunto de prácticas y reglas que formen parte del cometido profesional del que hemos llamado «gestor de innovación». Los gestores de innovación, por cierto, cubren una función que no cubren los innovadores, los inventores, los emprendedores, los creativos, los ingenieros, los técnicos u otros agentes que intervienen en la innovación. Son los que gestionan —¿o sería mejor decir facilitan la gestión?— la complejidad del proceso innovador.

Si tomamos la segunda acepción del diccionario, nos preguntamos: ¿da la innovación para ser una disciplina en sí misma y tener carta de naturaleza propia?

Una buena ocasión para debatir al respecto ha sido la visita de Larry Keeley al congreso eBusiness Global Conference celebrado en Bilbao recientemente. La pregunta central del debate es: si la innovación es una disciplina, ¿cuáles son sus asignaturas? ¿Tiene materias propias o es una gestión similar a la de otros contenidos del ‘management’? Esta pregunta que persigue a Larry, me persigue a mí también desde que organizamos un Master en Gestión de la Innovación promovido por el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, hace ya 14 años. Otra prueba de esta persecución fue igualmente el intento de generalizar una curricula sobre innovación en las universidades vascas, promoviendo desde el Cluster del Conocimiento un grupo de trabajo con un éxito ciertamente escaso. Y ello, a pesar de que el estudio inicial nos dio abundantes muestras de la existencia de masters, programas de Gestión de la Innovación en numerosas universida-

des y escuelas de negocio en todo el mundo. Claro que la dificultad era diferenciar o unir, según los casos, gestión de la tecnología y de la innovación. El tema no es baladí porque en la prestigiosa Science Policy Research Unit de la Universidad de Sussex, dudaban, con cierta polémica, y pasión poco británica, si llamar al master que seguíamos Management of Technology o Management of Innovation. Los conciliadores, eclécticos ellos, abogaban por denominarlo Management of Technology and Innovation.

Hay que admitir que hasta ahora —y eso es muy notorio en los programas de promoción de la innovación públicos— pocas veces se encuentra contenido a la innovación fuera de la tecnología. Como mucho, se plantea la idea de la creatividad y la cultura innovadora, pero apenas si se va más allá de las buenas intenciones y del discurso. Aparentemente, pues, la disciplina de la innovación, cuando aparece en cursos y seminarios, no es más que un conjunto de materias prestadas por otras disciplinas, y es básicamente una consecuencia de la tecnología. Ése es el estado de la cuestión.

Parece que no existe una ciencia de la innovación que no este ligada a la gestión de la tecnología. Sin embargo. Larry Keeley defiende lo contrario. Sostiene que la innovación no es casi nunca una invención tecnológica. Incluso, afirmó en su conferencia en el Palacio Euskalduna que raras veces es en esencia una innovación tecnológica, tampoco es creatividad, y mucho menos se limita a ser un proceso ordenado de Investigación y Desarrollo. Y es especialmente provocativo cuando dice que a veces no es ni siquiera una novedad. Entonces ¿qué es innovación? Para Keeley, la innovación es una la creación de un negocio viable. Desde ahí sugiere construir la ciencia de la innovación huyendo de tópicos.

¿Es posible generar un núcleo central propio que permita formar a los profesionales de la gestión de la innovación? Parece cuando menos que algo hay que hacer: sobre todo, si vemos los datos escalofriantes que presentó Larry: solo un 4% de innovaciones tienen éxito. Hace muchos años el Boston Consulting Group decía algo parecido y Christensen afirma, también con rotundidad, que esta-

mos con respecto a la innovación como estábamos con la calidad hace 25 años.

Parece sugerente, pero sobre todo necesario, a la vista de los datos, pensar en una disciplina propia, en una ciencia de la innovación que tenga su propio cuerpo doctrinal, seguida de modelos y herramientas que conduzcan a mejores ratios de éxito en las empresas. Si el ratio de fracaso persiste, nadie va a querer innovar. Por eso, la disciplina de la innovación empezaremos a verla como materia propia en las escuelas de negocios en los próximos años, porque es evidente que la innovación en general no se gestiona y es más un ejercicio de voluntarismo.

Mientras decidimos lo que es innovación, y para eso pensamos utilizar estas páginas, podemos ir señalando lo que no es innovación. Porque la disciplina emergerá si conseguimos desprenderla de adhesiones y asimilaciones interesadas. Es como si tratáramos con una persona adolescente, que debe caminar sola, sin olvidar los conocimientos de sus antepasados, sin olvidar las materias que caminan a su lado; en este caso, tecnología, creatividad, gestión de equipos, gestión del conocimiento, marketing, finanzas, etc. pero que no son su esencia. No puede tampoco la innovación olvidar a sus autores seminales, sus lecciones, pero a su vez debe buscar su propio tiempo, el siglo XXI, si no quiere correr el riesgo de ser engullida y quedar como un discurso teórico de buenas intenciones.

La esencia de la innovación está en la gestión de la incertidumbre y de las oportunidades frente a la gestión de los recursos clásica de los administradores. Y son dos gestiones muy diferentes. Una busca la supervivencia, la otra, la optimización, y los dos objetivos solo coinciden en el largo plazo. Para innovar, deberemos construir desde presupuestos diferentes a la economía de los recursos y la ingeniería de producción basada en las leyes de la escasez, y quizás debemos inspirarnos en la biología, en las ciencias de la vida y en los sistemas complejos.

# Prólogo

---

Conocí a Ángel hace ya más de 10 años, cuando con la ilusión que caracteriza a un principiante, lideraba los inicios del Cluster del Conocimiento. Hace varios años, volvimos a coincidir cuando iniciaba una nueva andadura con la puesta en marcha del MIK, S.Coop., ya en el Polo de Innovación Garaia.

Pasional, inquieto y creativo, vuelve a sorprendernos con éste libro donde el lector encontrará inconformismo, reflexión y pautas para la acción.

Nos propone iniciar un viaje a través de la Disciplina de la Innovación, donde lo importante no es el destino final, sino el propio viaje en sí. Entender la magnitud del desafío que Ángel propone al lector solamente podrá comprenderse a través de una lectura pausada y reflexiva.

Las reglas de la innovación en el siglo XXI han cambiado y los modelos de innovación también. La innovación ha entrado indudablemente en la agenda de las empresas pero el modelo de innovación asociado a la invención no es suficiente. Innovar ha dejado de ser una actividad discreta, un evento único, que se realiza de tiempo en tiempo. Las organizaciones necesitan establecer culturas innovadoras, porque el cambio de modelo significa no solo que haya

que innovar más veces, sino que es necesario dedicar proporcionalmente más tiempo a la innovación.

Se reitera con insistencia que si hay algo que caracteriza la sociedad del conocimiento es el trabajo en red, la creatividad como fuente creadora de valor, la consolidación de espacios colaborativos, las comunidades de prácticas y el capital social como máxima expresión de la cohesión social y garantía de progreso colectivo.

En la dirección señalada, soplan vientos de reflexión en medio de todo el entusiasmo que la palabra innovación ha desencadenado en los últimos años cuando el autor nos plantea que es preciso aplicarnos a identificar, con mayor prontitud que espera, cómo vamos a responder, utilizando el conocimiento como vehículo, a todas las demandas de la comunidad (personas, organizaciones y territorios) en materia de bienestar y progreso colectivo.

Próximos a iniciar el año 2009, año de la creatividad y la innovación en Europa, aspiramos al final de la lectura del libro, a descubrir, desde una mirada creadora, nuevos escenarios en los que dar sentido a la Innovación y ganar en claridad sobre lo que hasta ahora hemos venido construyendo, encontrar nuevos aceleradores de progreso que demandan los nuevos tiempos y ratificar que los buenos propósitos que el autor nos ofrece han de marcar un cambio de época y de modelo para lo cual debemos de estar preparados.

**ANDONI GARTZIA URTAZA**

Director Gerente del Polo de Innovacion Garaia.

# Introducción

---

## EL ORNITORRINCO Y LA INNOVACIÓN

*Cuando el doctor Shaw, del Museo de Historia Natural de Londres, recibió en 1797 la piel de un ornitorrinco, pensó que se trataba de un fraude. No era posible pensar en la existencia de un animal con piel de topo, cola de castor, patas de rana, espolón de gallo, pico de pato y dientes. Lo que aún no sabía era que además se trataba de un mamífero que pone huevos.*

Residente en los lagos y ríos de Tasmania y Australia el ornitorrinco parece un animal al que la naturaleza armó con lo que le quedaba. Pero, estudiado a fondo, es un ser formidable. Es un animal excavador, construye, en la costa de los ríos, una madriguera que consta de una larga galería que se abre por encima y por debajo del nivel del agua y termina en una cámara bastante espaciosa tapizada de hierbas secas. En esta cámara es donde la hembra pone sus dos huevos que son blandos y compresibles. Al nacer las crías inmediatamente se introducen en un pliegue de la piel, especie de rudimento de bolsa marsupial donde se vierte la secreción láctica. Para hacer todo aún más confuso, los ornitorrincos poseen dientes de leche que pierden con la edad.

Para un racionalista nato, que haya cerrado todas las clasificaciones, la presencia del ornitorrinco es la presencia de un “monstruo”. Puede simplemente negar su existencia diciendo que no lo ve. Es lo que especulaba Umberto Eco en su famoso escrito “Kant y el ornitorrinco”. Kant, el hiperracionalista optaría por no verlo. Sin embargo una reacción menos grosera puede ser negar el todo. Basta con hablar solo de las partes, el pico de pato o la piel de castor, las patas de rana, sin hablar nunca de la existencia de “un todo” diferente.

Es lo que le sucede a la innovación. Llevada al terreno de la gestión racionalista, nadie habla de su esencia y de su disciplina, nadie reconoce su existencia. La mayoría solo habla de sus partes.

A esta conclusión ya había llegado yo, cuando tuve, para mi sorpresa, una coincidencia completa con Larry Keeley, experto en innovación, al que tuve el honor de conocer y presentar en unas jornadas de innovación. Ambos habíamos llegado a la conclusión de que la innovación no tiene disciplina.

La mayoría de las veces la innovación, o se rodea o se menciona o se disecciona para enfatizar la tecnología, para destacar lo nuevo, lo original, así que sin quererlo no se habla de innovación sino de lo que la compone. Es hablar de innovación como estrategia, como creatividad, como trabajo en equipo o como gestión de proyectos. Nadie puede negar que la innovación tiene algo de estas materias y sin embargo no se reconoce a la innovación como disciplina propia.

No es inusual. A otras muchas disciplinas modernas les ha costado construir un dominio propio y emanciparse. Deberemos para ello explicar sus límites, su contorno, su esencia, sus métricas, sus practicantes y sobre todo los resultados esperados.

Este libro es el resultado de la promesa que me hice a mí mismo cuando descubrí con Larry Keeley que era el momento de empezar a construir una disciplina para la innovación.

# **CAPÍTULO 1**

## **Gestión de la innovación**

Pasar a la acción: bingo de la innovación

La innovación no tiene quien la quiera

¿Cuáles serán las organizaciones innovadoras de mañana?

La innovación es un completo fracaso



# 1

## Gestión de la innovación

---

### **PASAR A LA ACCIÓN: BINGO DE LA INNOVACIÓN**

En una escuela de emprendedores el profesor tutor no sabía qué hacer con un alumno que le había revolucionado la clase. Se debatía entre castigarle severamente o recompensarle, porque desde luego había realizado un genuino acto emprendedor.

El avisado alumno, un tanto aburrido de las peroratas de los profesores, había inventado un bingo de palabras. En las aburridas clases se dio cuenta de que, en una asignatura sí y en otra también, se intercambiaban las palabras y, lo que es peor, los tópicos. Se repetían hasta la saciedad las expresiones y la jerga, y con un pequeño test comprobó que, por ejemplo, globalización era comodín, estrategia y ventaja competitiva siempre salían en todas las clases con todos los profesores. Así que empezó a diseñar cartones de bingo con palabras. En una línea aparecían conocimiento, investigación, recursos humanos, competencias. En otra, las palabras no tenían relación entre sí necesariamente: mercados internacionales, incertidumbre, China, sostenibilidad.

Y claro, el paso siguiente era vender los cartones, esperar al profesor de turno y cada vez que mencionaba “un palabra” de la gestión, el poseedor del cartón tachaba, y así se cantaban “líneas” y “bingos”. Un porcentaje para el emprendedor y el resto para premios. Negocio redondo.

Así que comprenderán ustedes el dilema del profesor tutor cuando se enfrentó con el asunto de marras. Divertido pero... Dicen las malas lenguas que el tutor, haciendo un guiño de complicidad a la imaginación y a la acción, compró unos cuantos cartones.

Esta anécdota me la contaba un profesor canadiense que se ganaba la vida redactando y enseñando a utilizar casos de empresa en las universidades más prestigiosas. Sea o no real la historieta, da qué pensar.

Imitando a este alumno aventajado podríamos repartir cartones cuando acudimos a una conferencia de innovación. Creatividad, tecnología, financiación, marketing de nuevos productos, vigilancia prospectiva, generación de ideas, selección, etc. Serán sin duda temas que podremos marcar en nuestro cartón. De hecho la mayoría de las presentaciones acerca de la innovación solo tienen un mensaje: es importante innovar. Mejor dicho, tienen dos, porque el segundo es mostrar lo bien que lo han hecho Zara, Dell, Cisco, Microsoft... Es indudable que narrar lo bien que lo hacen otros prestigia, pero queda la duda de cómo estas empresas lo hicieron realmente. ¿Hay una gestión detrás o solo suma de acontecimientos azarosos?

Hemos hecho bingo solo en el discurso. Ya sabemos que es importante innovar, pero hay que pasar a la acción y sobre todo a gestionar las acciones, si existe algo que se pueda llamar gestión, alrededor de las acciones que conducen a la innovación.

## LA INNOVACIÓN NO TIENE QUIEN LA QUIERA

A pesar de que una simple búsqueda en Internet con la palabra “innovación” produce millones de resultados, 21.300.000 en 0,20 segundos en castellano, y 129.000.000 en 0,10 segundos si buscamos en inglés, la innovación no tiene quien la quiera. Parece que sí, pero ya veremos cómo la innovación es un nombre que se usa como adjetivo, es decir, acompaña siempre a algo, pero pocos trabajan en su esencia y mucho menos en su gestión.

Por eso el trabajo que aquí acometemos es pensar en innovación, y no en sus aledaños, para intentar que sea una disciplina en términos académicos, un cuerpo doctrinal con contenidos propios, no prestados, y una disciplina en las organizaciones que usarían los contenidos y materias de ese cuerpo doctrinal en aplicaciones prácticas que les condujeran al resultado apetecido que no puede ser otro que el de innovar.

Una de las razones de que nos adhiramos a los términos y los usemos, en este caso con mucha profusión, es que socialmente significan algo positivo. Ya señalaba en mi libro *¿Innovación o evolución?* que la palabra “innovación” podría haber competido con las palabras más bonitas del castellano. No le faltan ninguno de los ingredientes: rotundidad, buena sonoridad y evocación positiva. Sin embargo, estos buenos ingredientes hacen que el uso de la palabra sea abusivo, y se utiliza más como refuerzo de algo que como esencia. Siempre ha sido más fácil hablar de algo épico que participar en la batalla más rugosa, tortuosa y penosa que lo que las historias contarán. De hecho con la innovación sucede que quien resulta brillante es el narrador de las innovaciones, que en forma pulida, teatral, escénica, resulta muy convincente. Pocas veces oímos a los propios innovadores, que por suerte o desgracia, son personajes anónimos que malviven en las organizaciones de nuestro tiempo.

## **¿CUÁLES SERÁN LAS EMPRESAS INNOVADORAS DE MAÑANA?**

No es complicado hablar de las innovaciones que hoy florecen. Más complicado es saber quién esta cultivando la innovación de mañana.

La innovación la identificamos cuando sucede, pocas veces somos capaces de predecir cuáles serán las innovaciones y los innovadores de mañana. Estamos con la innovación hoy en 2007 como estábamos con la calidad hace 25 años. Somos capaces de generar innovaciones, pero estamos lejos de gestionar la innovación, si por tal entendemos su monitorización y una cierta capacidad prescriptiva respecto a lo que conviene hacer o no hacer al respecto.

Habrà quien diga que por naturaleza la innovación no se puede gestionar. Nosotros pensamos lo mismo, si por tal se entiende controlar la innovación y si por control entendemos manejar relaciones causa-efecto de forma que se puedan garantizar resultados. La innovación, como veremos, se da en condiciones de complejidad, y siempre contempla la emergencia, lo inesperado, como una característica intrínseca. La innovación sucede en condiciones de incertidumbre, nunca se puede reducir a cero, que es el estado de la certeza. Pero aun en condiciones de complejidad e incertidumbre la innovación puede ser objeto de gestión, o mejor dicho, de gobierno.

Pero para ello será necesario cambiar de forma drástica el punto de vista de observación.

La innovación es una materia de gestión diferenciada de otras disciplinas y trataremos de demostrarlo. Para tal fin debemos empezar por no confundir la innovación como resultado, el producto de la innovación y la innovación como gestión o gobierno. Innovar en el sentido de mutar y cambiar cosas es casi una actitud natural de la supervivencia biológica, y de hecho todas las organizaciones

innovan, pero lo que queremos preguntarnos es por aquellas condiciones que las hacen innovadoras una y otra vez.

### **Píldoras de innovación: todo va a cambiar**

*La mente humana necesita parar el tiempo y pensar en estático, pero todos sabemos que todo cambia irreversiblemente. Todo evoluciona y esta evolución significa que tanto nosotros como lo que nos rodea cambiará. No drásticamente, todo tiene relación con lo anterior, pero sí significativamente. Y ahí es donde está la clave del comportamiento empresarial. O bien las empresas se organizan para esta dinámica de cambio propio y ajeno, interno y externo, intrínseco y extrínseco, o simplemente sufrirán las crisis propias de los cambios. Lo que importa no es cambiar sino “saber afrontar los cambios cambiando uno mismo”.*

*Una constatación tan simple como ésta nos lleva a la idea, también obvia, de que tenemos que organizarnos para aceptar los cambios e incorporarlos a nuestra gestión diaria. Entonces innovar no es tanto inventar algo como adaptarse o, mejor dicho, evolucionar con el entorno que es coevolucionar. Innovar es pues el acto creativo, colectivo, que hace que nos demos cuenta de que hay que cambiar. Cambiemos y exploremos los cambios en nuestro beneficio.*

La primera respuesta al cambio es la improvisación y el heroísmo que es una no gestión. Es la respuesta más barata, cuesta cero, y de hecho es la que siguen muchas empresas y organizaciones. Basta con estar atento a lo que otros hacen y seguir la senda del éxito, de manera que seremos seguidores, sí, pero caminaremos con paso firme y no sobre arenas movedizas. El pensamiento dominante en este

caso sería el hecho de que aunque te organices para innovar nadie te garantiza que vayas a lograrlo.

La segunda respuesta se apunta a la idea de que basta con captar personas con un talento innovador, buenos científicos o tecnólogos para luego sacar partido de sus conocimientos. Algo así como comprar la innovación. En el mismo sentido circula la idea de la gestión de la innovación que descansa en la subcontratación de la innovación, encargando respuestas, cuando haya preguntas, a los centros de investigación o la universidad.

La última y más drástica es aceptar la selección natural y aceptar con naturalidad, valga la redundancia, que algunas organizaciones desaparecen y que otras deben sustituirlas. El ciclo de la vida y la muerte.

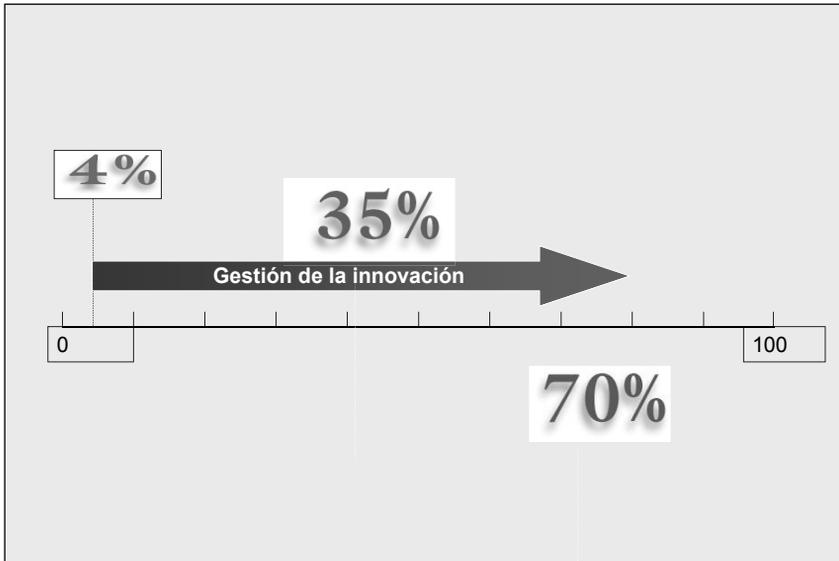
Si estas respuestas le convencen no es necesario gestionar la innovación y por lo tanto puede ahorrarse la lectura del resto del libro. Pero si usted cree que estas no son las respuestas adecuadas entonces quizás le merece la pena seguir leyendo.

## **LA INNOVACIÓN ES UN COMPLETO FRACASO**

El asunto central de este libro es que la innovación no recibe la atención que sería deseable en la gestión empresarial, y tampoco en el mundo académico. En el caso de la gestión empresarial porque lo que generalmente se gestiona es el proceso de investigación y desarrollo, y en el caso de la academia porque lo que se enseña son materias cercanas, no la innovación en sí misma.

Uno de los datos más contundentes aportados por Larry Keeley es la alta tasa de fracasos en la innovación. Las tasas de éxito no llegan al 4% de media en distintos sectores, argumenta este autor. Algo insoportable en cualquier otro dominio. Visto de otra forma: cualquier pequeña mejora puede suponer importantes ahorros y be-

neficios. Pequeñas mejoras en la perspectiva de la innovación y una definición de aspectos que deben gestionarse pueden llegar a conseguir, según tasas de éxito, del 35% al 70% en los desarrollos de innovaciones. Véase Figura 1.1.



**Figura 1.1.** La innovación es un completo fracaso.

Nuestro argumento central es que el principal problema al que nos enfrentamos es que realmente gestionamos muchas cosas pero no la innovación. La palabra innovación debería reservarse para “las actividades que buscan nuevas formas de negocio”.

Aquí nos vamos a quedar con la expresión “lógica de negocio” para indicar la esencia de un negocio. La forma en la que se consigue crear valor. La innovación será una forma diferente de hacer negocio. De esta manera podemos hacer dos afirmaciones de entrada:

- No todo lo nuevo son innovaciones, porque algunas cosas nuevas no son todavía o nunca serán negocios viables. Una invención no es una innovación.

- Muchas innovaciones no tienen nada de nuevo, generalmente muchas innovaciones son combinaciones de conocimientos, propuestas de valor diferentes próximas a cosas muy conocidas.

Antes de nada hay que recordar que innovar es un salto de decisión, que incluso nos va a llevar a afirmar que para innovar no hay un para qué. Innovamos para evolucionar con nuestro entorno.

¿Y qué le debemos exigir a la innovación?

Primero, que produzca *cash-flow* en forma exuberante muy por encima de los ratios normales, para recuperar la inversión en actividades para hacerla viable, y la que se hizo en proyectos que resultaron no viables. Ya nunca deberíamos hablar de innovación rentable o de éxito, sino que estas expresiones deberían estar embebidas en el propio término innovación.

Segundo, que garantice la sostenibilidad de la empresa, de manera que las innovaciones, es decir, la facturación que se consigue con la innovación, reemplace de forma no traumática a los productos actuales, en este caso a los de menor margen, que deberán ir desapareciendo de la cartera de productos. Si no hay dinamismo y reemplazo no hay innovación.

Tercero, que este dinamismo no produzca discontinuidades organizativas. Se trata de que la innovación se manifieste de forma espontánea en la organización y que ésta no sufra convulsiones con la misma, de manera que innovar pase a formar parte de la cultura de la empresa.

Los tres objetivos en uno deben dar lugar a una organización que, más que adaptarse, coevoluciona con su entorno, y mantiene una reputación e imagen de marca relevante, contribuyendo con sus productos y servicios a crear valor económico y social.

Podríamos desde estas expectativas pensar que entonces tenemos que diseñar una gestión de estas actividades, gestión de la in-

novación, que trate de buscar de forma continua negocios viables que crean valor económico y social. Y esta búsqueda de negocios viables debe hacerse con anticipación y en forma proactiva.

La creación de valor nos abre importantes oportunidades para innovar, y permite al mismo tiempo incluir en el juego a pequeñas y medianas empresas, que de otra forma parecen estar fuera del proceso innovador. Estar fuera del mercado tecnológico no significa no tener capacidad innovadora. Para inventar hacen falta grandes sumas de dinero en investigación, y de hecho la investigación tecnológica y científica es una materia fuertemente subvencionada y apoyada por gobiernos de todo el mundo. Son las grandes firmas o grandes consorcios quienes absorben en buena medida estas ayudas, y parece que la tendencia seguirá en la misma dirección. Sin embargo innovar está al alcance de todos.

El innovador no es quien inventa o investiga sino quien consigue una capilarización del conocimiento en forma de ofertas de productos-servicios de más valor. El innovador juega un rol social. Aquí los protagonistas, al contrario que en el caso de la investigación, son las pequeñas empresas, las que pueden dar mejor juego por su dinamismo. Solo las pequeñas y medianas empresas pueden distorsionar el *status quo* de los mercados para romper y crear nuevas condiciones.

Las grandes empresas con grandes inversiones y apuestas de mercado buscan la estabilidad, mientras las empresas innovadoras serán las que rompan las reglas. El ciclo se repetirá cuando los innovadores adquieran tamaño y pierdan flexibilidad y su carácter innovador. Es la creación destructiva de Shumpeter.