



Juan José Goñi
Director de i3B

“¿Cómo medir la capacidad de innovar? De la estrategia a las prácticas innovadoras”

Ha llegado el tiempo de tratar la innovación no como algo esporádico o casual, que ocurre de vez en cuando, sino como una capacidad que se despliega en iniciativas coherentes y constantes que dan forma a una determinada estrategia. Estas iniciativas en forma de proyectos de innovación materializan de forma continua las oportunidades que ofrece el entorno cambiante para que la empresa sea más competitiva. Para que la inserción de la innovación prenda en una organización se requiere que no sea una disciplina aislada, aplicada por unos pocos como la solución para inventar lo nuevo o resolver problemas de cierta gravedad, sino que afecte y se aplique en lo cotidiano, en la forma de operar, de gestionar y enfrentar las decisiones que nos llevan al futuro. La innovación requiere apoyarse en prácticas concretas que vayan dando forma al camino de cambio que toda empresa recorre y que le permitan acelerar su velocidad de transformación.

¿En que medida es posible medir la capacidad de innovar de una organización empresarial? ¿Cómo evaluar esta capacidad con la intención de aumentarla y hacer más posible la respuesta acertada frente a los cambios que han de llegar? El Modelo Capital Innovación (MCI) busca ayudar a las empresas industriales, de servicios, públicas y privadas en esta dirección, proponiéndoles un repertorio de prácticas detalladas que crean o consolidan la capacidad de innovar. Se trata de capacitarse para responder con acierto y velocidad al mercado actual y futuro creando continuamente soluciones novedosas. Desde esta aproximación de la innovación, como competencia organizativa y no sólo como proceso, se trata de medir para aumentar la capacidad de innovar, pero midiendo con la herramienta más adecuada a la propia identidad de la empresa, de acuerdo con sus visiones del negocio y de su realidad vigente. La medición debe ser muy personalizada pues no hay dos empresas que sean iguales ni en sus capacidades ni en sus intenciones estratégicas. El cambio hacia una mayor capacidad de innovar puede ser medido a través de un modelo (MCI)

compuesto de 75 factores vinculados respectivamente con el mercado-entorno, la tecnología, la organización y métodos de gestionar y como no, las personas como agentes activos del cambio y de la capacidad de crear, innovar y hacer realidad lo nuevo.

La innovación como capacidad organizativa es un capital intangible y de valor de futuro. Y es un capital porque es un valor, de carácter no financiero, que determina el éxito a futuro de una organización. Lo que será una empresa a futuro tiene mucho que ver con cómo es hoy su capacidad de cambio o su capital innovación. Ante lo que ocurra mañana, cada vez más cargado de altas dosis de incertidumbre, la respuesta mejor dependerá de la existencia de una capacidad de adaptación; pero esta capacidad de cambio no se improvisa y debe estar regida por un modo de proceder innovador, por un saber trasladar lo mejor y los recursos más importantes a las oportunidades más valiosas.

Innovar sigue siendo, como decía Juan Bautista Say hace más de 200 años, “desplazar los recursos allá donde están las oportunidades de obtener mayor valor”. Para ello, hay que combinar las buenas prácticas en los pilares en los que se fundamenta la capacidad de cambio de una organización. Hoy estamos en un espacio económico y social cambiante unido a un proceso inédito y prolífico en el campo de la investigación científica y tecnológica. Este espacio exterior cambiante genera transformaciones en forma de nuevas realidades o de oportunidades donde las organizaciones y las personas dotadas de nuevas capacidades son hábiles o de peligros de exterminio cuando las personas son torpes para hacerse cargo de las mismas. Los cuatro pilares y sus correspondientes factores de innovación sobre los que se construyen y miden las capacidades de innovar son:

- Entorno - Mercado
- Tecnología - Conocimiento
- Organización
- Personas

Estos factores de innovación interactúan de una determinada forma en el interior de esas estructuras vivas que son las empresas, generando en su interacción compleja una capacidad de respuesta interna y externa que llamamos innovación. Podemos a través de las prácticas que ejercemos en cada uno de los factores medir y establecer las áreas de mejora para lograr una mayor capacidad de innovar.

El Modelo Capital Innovación (MCI) define la Innovación como: Una competencia o capacidad organizativa que se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación de la organización a los cambios observables en el Mercado, a través de la Aplicación de Conocimientos, de la Topología Organizativa y de las Competencias de las Personas, con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia empresarial.

Una cuestión muy importante en este modo de definir y medir la innovación es su conexión con la estrategia de la empresa y con sus atributos de diferenciación. No hay estrategia que pueda desplegarse en un sistema consciente de innovación, si no hay una diferenciación clara de lo que la empresa desea ser en su mercado y en su sector. Decimos un sistema consciente de innovación, y queremos insistir que existe el peligro de confundir innovación con modernidad, con novedad, venga ésta de donde venga. La innovación, sin estar ausente de novedad, debe tener, sobre todo, dirección, intención y creatividad, es decir, una suficiente diferenciación en el cómo se hacen ciertas cosas, aquellas que marcan el rumbo para competir de una manera continua, coherente y alineada con una estrategia predefinida.

Este requisito, que en ocasiones es ignorado, delimita las formas de pensar y actuar de las organizaciones. La innovación debe estar orientada por la estrategia y por el desarrollo de la diferenciación que la empresa busca en su mercado. De esta diferenciación dependerá cuales de los factores mas importantes en relación con el mercado, la tecnología, las personas y la organización, y en qué medidas contribuyen a dotar a la empresa de esa capacidad singular de transformación o de innovación permanente. Esta visión singular que parte de la estrategia determinará en qué grado la I+D de producto es determinante en la innovación, o lo es el modelo de relación con

los clientes que se quiere desarrollar, o el establecimiento de acuerdos para acceder a un determinado mercado. También los aspectos tecnológicos, las políticas y sistemas de la empresa, los valores de cambio, la comunicación, las pautas de adquisición de conocimientos, y otros muchos más, son todos ellos factores de innovación.

Los factores se identifican como ese conjunto de modos o formas de operar y ser de la empresa, que con su grado de práctica más o menos avanzada determinan la capacidad de innovar, en su doble faceta de generación de ideas y de capacidad de llevarlas a término. Por ejemplo, es evidente que una dinámica de circulación de conocimiento comercial o tecnológico más activa incide en la generación de oportunidades de innovar, y también, que un sistema de evaluación de proyectos de innovación es una práctica que ordena y prioriza las oportunidades sincronizándolas con la estrategia, y orientando mejor la necesaria inversión en I+D+i.

El Modelo Capital Innovación define los factores de innovación como los agentes determinantes de la Capacidad de Innovación de una empresa, de forma que la medida y la mejora de la innovación se referirá a la medida y mejora de dichas prácticas. Un factor de innovación se define como: “una práctica de gestión, un recurso, un ámbito de información y conocimiento gestionable, o una política o diseño organizativo que tiene una influencia directa y escalable en el afloramiento de oportunidades de innovación y en la toma de decisión acertada frente a propuestas de cambio en distintos tipos de procesos”. Son las palancas que aseguran el cambio y que promueven la disponibilidad de procesos capaces de innovar y competir.

Ahora bien, el mecanismo que articula esta conexión entre los factores de innovación y la estrategia con sus atributos de diferenciación, no es otra cosa que los procesos. Estos son la materialización de cómo hacemos las cosas desde un punto de vista operativo y son los que determinan, con su diseño inteligente y con su ejecución cuidada y eficiente, la competitividad. Los procesos nos permiten transformar los recursos o inputs de la empresa en productos/servicios de un determinado valor. Este valor, si está reconocido por el mercado, nos aporta un ingreso económico que garantiza la rentabilidad de la inversión comprometida.

Los procesos constituyen para el MCI el engranaje en el que se construye la innovación, esa capacidad de transformación que sincroniza la empresa y su quehacer con el entorno exterior a través de sus cambios internos. Los procesos son los que elaboran los productos y servicios, pero sobre todo son los responsables de que se cumplan o no los atributos de diferenciación. Por ejemplo, la rapidez del servicio, la calidad del producto, la personalización del mismo, la anticipación a la demanda del cliente y otros atributos de diferenciación posibles, se aseguran o construyen porque ciertos procesos tienen unas cualidades de diseño que garantizan el logro sistemático de dichos atributos.

Aunque vinculamos mentalmente la innovación a la I+D, como la actividad nuclear de la misma, seguramente una visión de la innovación más vinculada a la novedad, la capacidad y la potencialidad de los procesos nos dará una percepción más certera de lo que es la innovación, y nos permitirá aplicarla con parámetros equivalentes tanto en el mundo de la industria como en el de los servicios. En ambos tipos de actividades los procesos tienen una interpretación común y pueden ser medidos y gestionados con parámetros similares.

Cuando nos proveemos de este punto de vista, es decir, entender los procesos como los agentes causales de la diferenciación estratégica, podemos enlazar con facilidad el qué queremos ser y hacer (la estrategia), la forma en la que aportar valor (los atributos de diferenciación), el cómo lo hacemos (los procesos) y el cómo cambiamos lo que hacemos (factores de innovación). Así tenemos las piezas necesarias para hacer este recorrido de una manera sistémica, ordenada y gestionable. Esta estructura de cuatro conceptos y su gestión constituyen el sustrato metodológico y conceptual del Modelo Capital Innovación (MCI).

Este modelo aporta como novedad la forma de conectar la estrategia y los factores de innovación, que se concreta en los procesos, es decir que otorga a estos un papel fundamental para la gestión de la innovación. La buena noticia es que los procesos son también un instrumento imprescindible para la gestión de la calidad, para la mejora

de la eficacia y de los costes empresariales, para la optimización de recursos que se emplean en los mismos. Queremos con ello insistir en que avanzar en el conocimiento de los procesos, en su medida y gestión es preparar un buen camino para la calidad y también para la gestión de la innovación. La noticia no tan buena, pero relevante, es que tal y como clasificamos habitualmente los procesos en relación con la calidad y la mejora, nos aleja de una buena percepción de la relación que existe entre innovación y los procesos.

La clasificación que proponemos permite entender la industria y los servicios como actividades similares de transformación de conocimiento en valor. Se trata de superar la dicotomía que separa los sectores económicos, industria y servicios, por la característica física (los objetos materiales o inmateriales producidos/vendidos) de lo que se entrega en el mercado. Para la innovación la diferencia entre organizaciones o la similitud de las mismas se basa en la naturaleza de los procesos que conforman el negocio en función de su relación con el desarrollo de conocimiento, con la operación sistemática de lo que llamamos producción y con los aspectos de relación interpersonal que el despliegue del negocio pueda precisar.

Esta forma específica de clasificar los procesos, pensando en su relación con el conocimiento, nos conecta con los factores de innovación con suficiente nitidez como para recorrer sin dificultad esta cadena mental: estrategia-diferenciación-procesos-factores de innovación. La clasificación propuesta aconseja establecer cuatro grandes grupos de procesos:

Procesos de Diseño (Los llamados I+D en la Industria, son sólo algunos de ellos). Son aquellos en los que el resultado del mismo es una idea, especificación, plan o modo de hacer nuevo (parcial o totalmente). Decimos que en los procesos de diseño se crea lo que no existía previamente.

Procesos de Producción (Por extensión fuera de la industria toman el nombre de producción de servicios). Son aquellos en los que se realiza algo que se sabe hacer con anterioridad a su ejecución, y que están sometidos a una permanente dinámica de medida, planificación y optimización. Son procesos en los que la agrupación de

recursos produce reducción de consumos, y donde los estándares y la automatización proporcionan mejoras.

Procesos de Uso-Relación (Comprenden cualquier toma de decisión y posición entre personas). Son aquellos en los que la interacción entre personas constituye el sustrato del intercambio de valor o en donde el cliente obtiene el valor acumulado en el producto/servicio a través de otros procesos anteriores de diseño y producción.

Procesos de Soporte. Son aquellos que posibilitan los anteriores pero no contribuyen directamente ni a la creación de valor para el cliente, ni al logro de atributos de diferenciación de una organización.

Esta nueva visión de los procesos nos permite conectarlos con los cuatro grupos de factores de innovación (entorno, personas, organización y tecnología) porque cada uno de estos grupos de procesos se refuerzan y mejoran aplicando distintos recursos o modos de operar. Cada tipo de procesos requiere aportaciones singulares de los distintos grupos de factores.

A partir de esta reorientación de la forma de entender la conexión entre la estrategia y los procesos, sin referirnos a la organización como estructura ni a los productos o servicios que produce o presta la empresa, podemos obtener interesantes resultados para medir y desarrollar la capacidad de innovar.

El Modelo Capital Innovación se puede aplicar de formas diferenciadas en función de qué objetivo se persigue. En su uso podemos distinguir un triple enfoque:

- **Didáctico.** Orientado a situar el término innovación en la empresa, más allá de la visión del mismo restringida al producto final, o al proceso de su diseño.
- **Diagnóstico.** Cuando se busca la medida de la capacidad de innovación y de la vinculación de ésta con la estrategia y la diferenciación.
- **Gestión.** A través de empleo sistemático de la evaluación con el modelo personalizado para lograr un avance de la capacidad de innovar a través de la medición y establecimiento de nuevos objetivos de mejora y proyectos de innovación.

El modelo MCI (Modelo Capital Innovación) permite medir la capacidad de innovar y busca aportar esta visión global del significado de la innovación que se expresa de forma individual para cada organización. Esta personalización, imprescindible en un instrumento de gestión del cambio como este, permite vincular la estrategia y la diferenciación con los procesos y los factores de innovación, que son los que determinan la forma cotidiana de hacer y decidir, y que configuran el futuro de la empresa y el camino que lleva hasta él.