



Juan José Goñi
Director de i3B

“La Innovación Empresarial. Una capacidad sistémica de la Organización Modelo Capital Innovación (MCI)”

El desarrollo de la innovación en un entorno económico regional pasa por el incremento del número de nuevas empresas innovadoras y por un aumento importante en la capacidad de innovación de las existentes. Todos los aspectos regulatorios, financieros, de formación y de transferencia de tecnología son palancas de apoyo, pero de nada sirven si el motor de la innovación, el interior de las empresas, no se transforma, y no lo hace de manera efectiva y sostenida en el tiempo.

Para que la inserción de la innovación prenda en una organización se requiere que no sea una disciplina aislada, vista por unos pocos como la solución para inventar lo nuevo, sino que afecte y se aplique en lo cotidiano, en la forma de operar, 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 permita activar su velocidad.

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, creando soluciones novedosas. Desde esta aproximación de la innovación, como competencia organizativa y no sólo como proceso, se trata de aumentar la capacidad de innovar, pero midiendo con la precisión necesaria la propia situación de la empresa, sus debilidades y fortalezas, y definiendo planes precisos para gestionar este cambio. El cambio hacia una mayor capacidad de innovar puede ser medido a través de un modelo (MCI) compuesto de 75 factores vinculados 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 es un capital. Y es un capital porque es un valor, de carácter intangible, 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. 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 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 cuatro 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 en el campo de la investigación científica y tecnológica. Este espacio exterior genera transformaciones en forma de nuevas realidades o de oportunidades donde las organizaciones y las personas dotadas de nuevas capacidades son hábiles o torpes para hacerse cargo de las mismas. Son, por tanto, estas cuatro fuerzas:

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

las que 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.

El Modelo Capital Innovación se fundamenta en este enfoque y permite medir esta capacidad y, con ello, establecer dónde, cómo y por qué es necesario mejorarla, en función de lo que cada organización aspira a ser en su estrategia, visión y misión.

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 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 y profundidad, es decir, 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 grandes factores 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. Esta visión 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. Los aspectos técnicos, sociales, culturales, de comunicación y otros muchos más, son todos ellos factores de innovación. 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. 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 en la Capacidad de Innovación de una empresa, de forma que la medida y la mejora de la innovación se referirá al avance y medida de dichas prácticas. Un factor de innovación se define como: “una practica 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 aseguran 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 transforman los recursos 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 los hacen posibles.

Aunque vinculamos mentalmente la innovación a la I+D, como actividad nuclear de la misma, seguramente una visión más vinculada a la novedad, capacidad y potencialidad de los procesos nos dará una percepción más certera de la innovación y nos permitirá aplicarla con parámetros equivalentes en el mundo de la industria y en el de los servicios. En ambos los procesos tienen una interpretación común y pueden ser 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 lo son también para la calidad, para la mejora de la eficacia y de los costes, para la optimización de recursos y con ello insistir en que avanzar en su conocimiento, medida y gestión es disponer de un buen camino avanzado 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 entre innovación y los procesos.

Para dotar un mayor sentido a los procesos que nos los asocie en clases en relación con su impacto en la innovación y en los resultados de ésta, debemos aproximarnos a otra clasificación, de los tipos de procesos y por extensión de las actividades que se realizan en una organización. La clasificación que proponemos permite entender la industria y los servicios como actividades similares de transformación de conocimiento en valor, superada la dicotomía que nos separa a los sectores económicos por la característica física (los objetos materiales o inmateriales producidos/vendidos) de lo que se entrega en el mercado, y no por la existencia de ciertos tipos de procesos en su elaboración o por el contenido de conocimiento aportado en los mismos.

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.

Los procesos de diseño requieren emplear de forma cualitativa y cuantitativa el conocimiento. En esencia son procesos soportados en capacidades personales y en el empleo de la tecnología en apoyo de la capacidad de idear, experimentar, diseñar y evaluar. Son procesos que demandan una incorporación del conocimiento y una apertura a fuentes del saber aplicado. Pero no sólo hay que referirse al conocimiento técnico sino también al saber acerca del mercado, a la capacidad de resolver problemas, a la construcción de lo potencialmente nuevo y también a las habilidades creativas de las personas.

Los procesos de producción son muy distintos. Requieren de la optimización, de la mejora continua, de la productividad y de la normalización. Son procesos en los que la lógica que nos conduce a su repetición sistemática puede ser estructurada en sistemas físicos (robots), sistemas de información (informática) y en sistemas de conexión (telecomunicaciones), haciendo de la automatización un objetivo casi finalista para todos ellos. Son, en esencia, los procesos en los que se estabiliza el diseño de lo nuevo, cuando éste se convierte en habitual y se hace productivo y rentable.

Por último están los procesos de Uso-Relación requieren de las capacidades humanas de empatía, comprensión y entendimiento de personas y entre personas. Estos son, por la propia naturaleza de las personas, distintos entre sí e irrepetibles. La experiencia de compra de un piso o la atención personal en un hospital no se normalizan y están soportadas en las relaciones humanas. Estos procesos se mejoran

e innovan dotando de capacidades de relación a las personas y ejerciendo el trabajo de los servicios internos y externos en constante interacción personalizada, para generar valor a nivel de cada individuo.

Por último, y como cuarto grupo están los procesos de soporte. Son aquellos en los que no existen atributos significativos en los que basar la innovación o que no afecten indirectamente al cliente o al valor aportado al mismo.

A partir de esta reorientación de la forma de entender 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 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.

En este recorrido de las diferentes formas de aplicación de MCI se pueden generar diferentes enfoques en relación con aplicaciones más o menos simplificadas.

- **Aplicación Sectorial del Modelo.** Se parte de una personalización ya realizada para un sector y un cierto modelo de negocio (Mapa de procesos). Se desarrolla sólo la evaluación y sirve para diagnosticar una empresa en relación con un sector o colectivo al que pertenece.
- **Aplicación Personalizada del Modelo.** Se parte de un modelo general y se personaliza sus factores y su mapa de procesos para un caso específico. Es una aplicación para una organización media o grande que quiere disponer de un Modelo Personalizado sobre el que medir y mejorar en su capacidad de innovar.
- **Aplicación Simplificada.** Se eliminan un número importante de factores, refiriéndonos a los más importantes para un sector o tamaño de empresa. Puede servir para hacer una guía de buenas prácticas para la innovación en algún sector o tipo de empresa específica.

Si bien casi siempre es evidente la observación de los resultados de la innovación de una empresa a través de los resultados en nuevas ideas, proyectos o productos, no es tan fácil su identificación en las fases previas a que estos resultados se produzcan. La innovación es visible desde fuera pero es bastante invisible desde dentro. Y esta visión se hace difícil porque la innovación es una característica sistemática, alejada de un simple indicador de fácil identificación y medida.

Es por ello que una capacidad sistemática requiere de un modelo general y a su vez particular para entender los distintos componentes y sus relaciones, en un espacio sociotécnico que es la empresa.

El modelo MCI (Modelo Capital Innovación) busca aportar esta visión global con la suficiente vinculación con los procesos y los factores de innovación que son los que determinan la forma de hacer y decidir, que configurarán el futuro de la empresa y el camino que lleva hasta él.