

Si dedicas el 1% de tu tiempo a la innovación...

No es lo mismo la planificación estratégica que la innovación. Cuando desarrollamos una estrategia, decidimos cuáles serán nuestras actividades en el futuro, y es necesario que cumplamos lo establecido para poder ver resultados. Además, nuestro plan incluye una serie de actividades que sabemos llevar a cabo. Sin embargo, con la innovación, el camino a seguir es, por su propia naturaleza, imprevisible; de antemano sabemos que tendremos que aprender a hacer cosas nuevas. Y sólo después de que nuestra innovación tenga éxito, sabremos cuáles son esas cosas.

Por eso es importante que el equipo de estrategia de negocio y de innovación estén separados; de lo contrario, la coherencia de los planes podría limitar la creatividad y el entusiasmo, y las sorpresas que depare la innovación podrían distraer del plan establecido. Al mismo tiempo, la estrategia y la innovación deben estar alineadas, o de lo contrario la organización se mostrará incoherente con el riesgo de que sus esfuerzos se queden en nada. Teniendo en cuenta todo esto, ¿qué podemos hacer para integrar la estrategia y la innovación, y al mismo tiempo mantenerlas separadas?

La respuesta es sencilla en principio pero complicada de ponerla en práctica. Probablemente tu organización tenga procesos de revisión anual de la estrategia; en la mayoría de los casos, la matriz proporcionará una serie de orientaciones a cada unidad, y posteriormente cada una de las unidades elaborará un plan estratégico para los próximos 1-5 años. Durante este ciclo estratégico, se debe pedir a los responsables de cada unidad que hagan dos cosas:

1. Elaborar un plan de cara al año próximo sobre lo que la unidad de negocio sabe hacer. Esto implicará en torno al 99% de su tiempo y de sus actividades.
2. Identificar una o varias innovaciones que al equipo de la unidad le gustaría abordar durante ese mismo periodo. En vista de los cambios que se estén produciendo en su sector, ¿qué problema les gustaría resolver? Sus respuestas podrían incluir objetivos que el equipo quiera cumplir, pero que no haya sido capaz de visualizar o lograr anteriormente. Ejemplos de ello podría ser revitalizar un producto que esté quedando obsoleto, atraer a segmentos de consumidores más jóvenes, o irrumpir en el mercado con una nueva oferta de productos sostenible desde un punto de vista ambiental.

Al principio, poner encima de la mesa la cuestión de la innovación será un gran alivio para todas las partes implicadas. Por un lado, se admite lo que no se sabe. Y se tiene todo un año por delante para conseguirlo. Además, este enfoque permite que el proceso ordinario de planificación estratégica avance por separado, con arreglo al calendario previsto. Asimismo, este ciclo de innovación solamente le exige una pequeña parte de su tiempo: nuestro [Estudio sobre el tiempo destinado a I+D](#) sugiere que representa en torno al 1% del tiempo dedicado por las unidades de negocio de cara al próximo año. Se trata sin duda de un ahorro en comparación con años anteriores en los que no existía un ciclo definido y se destinaba mucho más del 1% del tiempo a hablar de la innovación y de sus actividades sin conseguir resultados satisfactorios.

Al contar con un objetivo establecido en materia de innovación, las unidades de negocio tendrán que aprovechar al máximo ese 1% de su tiempo. Esto será algo nuevo para ellos, porque la innovación es una actividad especializada. Por ello, se necesitan especialistas en innovación que apoyen a las unidades de negocio, de la misma manera que se necesitan auditores (son igual de importantes). Y existen dos tipos de especialistas en innovación: expertos en metodologías y gestores de fondos.

- **Expertos en metodologías.** Para [generar nuevas ideas](#), la mayor parte de las grandes compañías lleva a cabo análisis y estudios detallados sobre los problemas de sus clientes, y posteriormente pone esos problemas en común para encontrar soluciones. Esto genera una gran identificación de los problemas pero unas soluciones débiles. Un experto en metodologías puede ayudar a ir más allá de estas prácticas con las que están familiarizados y encontrar ideas en lugares menos habituales. Por ejemplo, la metodología que desarrollamos en la Columbia Business School, (denominada [intuición estratégica](#)) utiliza un enfoque creativo combinado: busca expresamente ejemplos de problemas similares solucionados en muchos campos diferentes y combina todos estos elementos de formas nuevas para generar una nueva síntesis.

- **Fund manager.** Estos especialistas supervisan la implantación y desarrollo de buenas ideas, con alcance en todos los niveles de la compañía. No todas las unidades tendrán una buena idea todos los años, mientras que otras unidades tendrán más de una. Estos gestores deben identificar de dónde viene la financiación y cómo asignarla a una innovación en particular. Las mejores innovaciones a menudo requieren la colaboración de varias unidades de negocio, por lo que un fondo centralizado les puede ayudar a trabajar juntos. Además, este fondo permite que aquellos que generen ideas innovadoras sean capaces de ver cómo evolucionan desde sus inicios hasta su aplicación final.

No obstante, si bien es muy importante tener especialistas que nos ayuden, las personas más importantes para impulsar la innovación son los responsables de sus resultados. Por tanto, el equipo de innovación necesitará sponsors de peso dentro de la organización: un equipo de altos directivos que se reúna con regularidad para aportar conocimientos y perspectivas más experimentadas, y que resuelva problemas que no pueden abordarse a nivel de unidad de negocio o de equipo de innovación. El CEO o el responsable de innovación deberían formar parte de este equipo; si una innovación tiene éxito, afectará al conjunto de la compañía.

Si bien sólo se necesita un 1% del tiempo de una unidad de negocio para centrarse en la innovación, esta pequeña parte de nuestra actividad tiene una importancia crítica y una gran trascendencia potencial. Después de todo, si este equipo identifica una innovación con alcance a toda la compañía, probablemente participe también en su lanzamiento al mercado – y este 1% crecerá hasta llegar al 99%, convirtiéndose en parte de su plan estratégico y en una fuente vital de nuevos ingresos y beneficios. Por eso la innovación se merece unas enormes dosis de educación, formación y práctica: puede que no requiera demasiado tiempo colectivo en nuestra organización, pero para que el conjunto de la empresa tenga éxito, es necesario hacerlo muy bien.

Artículo publicado en [strategy+business](#), la revista de [Strategy&](#), la consultoría estratégica de PwC