



Rowan Gibson



Implantando la Innovación en el ADN de las Organizaciones

En el mundo del *management* surgen personajes a quienes cualquier intento de describirlos les queda corto y no les hace justicia. Rowan Gibson es uno de ellos... No basta decir que es considerado como uno de los máximos expertos mundiales y pensadores sobre el tema de la innovación. Ni tampoco que es el autor de los *best-sellers* internacionales de negocios "Repensar el Futuro", traducido a 25 idiomas, e "Innovation to the Core" (Innovación Hasta el Núcleo), publicado por la Harvard Business School Press. No es justo describirlo diciendo solo que es uno de los oradores y consultores en innovación más solicitados en el mundo, ni que en los últimos cinco años su trabajo le ha llevado a visitar 52 países. Tampoco le hace justicia decir que entre sus clientes internacionales figuran varias de las organizaciones más grandes y exitosas del mundo, incluyendo Accenture, Apple, Bayer, Coca-Cola, Dow Chemicals, Heineken, H.J. Heinz, Henkel, IBM, Mars, Microsoft, Motorola, Nokia, P&G, Philips, Roche, Siemens, Steelcase, Volkswagen y muchas otras. Y mucho menos tan solo decir que ha escrito docenas de artículos para las más prestigiosas publicaciones de negocios a nivel mundial y es asiduo colaborador de importantes programas y revistas de negocios. Para ser justos, dejaremos que esta entrevista exclusiva para GESTION hable por él. Esperamos que la disfruten...

G - Hoy día la innovación encabeza la agenda en prácticamente todas las empresas, desde la local más pequeña hasta la global más grande. Sin embargo, porcentualmente vemos pocos casos de innovación disruptiva. ¿Por qué tantas organizaciones fallan en ser innovadoras?

RG - En muchas empresas aun existe una gran brecha entre la retórica y la realidad de la innovación. Veo esto cuando hablo ante el comité ejecutivo de una organización grande. Usualmente mi primera pregunta es, “¿Cuántos de ustedes creen que la innovación radical es una prioridad crítica para generar crecimiento y beneficios en el futuro, y para asegurar la renovación estratégica continua del modelo de negocios de su empresa?”. Invariablemente todos los VP levantan la mano sin vacilar. Luego pregunto, “¿Quiénes de ustedes son directamente responsables de construir la capacidad o competencia sostenible para la innovación disruptiva a través de la organización?”. Ni una sola persona levanta la mano. Solo veo expresiones en blanco o sonrisas avergonzadas en los rostros de todos. Los líderes reconocen que la innovación es un imperativo estratégico real para la empresa; sin embargo, nadie es directamente responsable por la gestión de la innovación como una función clave en la organización. Entonces, ¿cómo esperan que la innovación radical suceda? ¿Por pura suerte?

Pronto descubrimos que nadie en la compañía parece tener idea acerca de cómo se vería la innovación realmente como una capacidad o competencia sistémica, integrada en las prioridades del liderazgo, infraestructura gerencial, procesos, herramientas, recursos humanos, mecanismos culturales y valores. Muy pocos en la empresa, si acaso alguno, han sido entrenados como innovadores; su compensación no está vinculada a la innovación; y no juega ningún rol en los objetivos del *balanced scorecard* ni en evaluaciones de desempeño. Así que, ¿por qué debería interesarles?

Muchos de los sistemas organizacionales tienden a frustrar en vez de facilitar la innovación y la experimentación. Si alguien tiene una idea disruptiva, los procesos gerenciales trabajan en contra de esta idea y obstaculizan su camino. Los innovadores luchan con la burocracia solo para obtener recursos de pequeña escala para invertir en sus ideas. Muchos deben trabajar en sus proyectos en secreto para que sus jefes no saboteen sus esfuerzos. La explicación es sencilla: los valores de innovación de

los que las compañías hablan en sus reuniones gerenciales, reportes anuales y publicidad son inconsistentes con sus culturas corporativas. Dirán que creen en la creatividad, en romper reglas, en tomar riesgos y en experimentar, pero

en realidad solo creen en cumplir los procedimientos operacionales estándar que inhiben la innovación.

G - ¿Cuáles factores indican que una empresa tiene una cultura innovadora?

RG- Hagamos la distinción entre una idea de negocios innovadora y una compañía innovadora. En sus inicios muchas compañías comienzan con una innovación disruptiva: una tecnología, un producto, un servicio o un modelo de negocios radical. Pero luego se quedan estancados en esa sola gran idea, e invierten años tratando de perfeccionarla y defenderla de los competidores en vez de moverse hacia la próxima gran idea. Finalmente un rival, usualmente nuevo en el mercado, toma la delantera con una tecnología superior o una mejor idea. Y así el ciclo continúa.

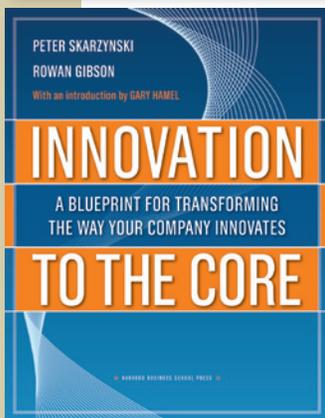
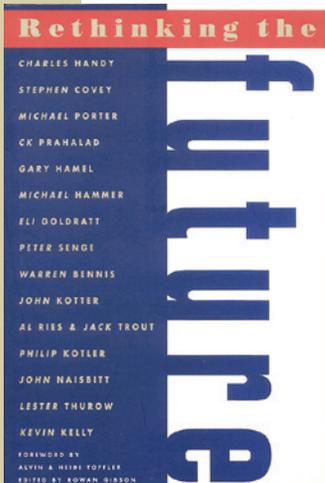
El tema no es si una empresa puede innovar una vez, es si puede continuar generando innovaciones disruptivas en el tiempo, canibalizando en el proceso a sus propias innovaciones anteriores. Eso es una compañía verdaderamente innovadora. Todo se reduce a tener una capacidad perdurable para la innovación que posibilite a la empresa mantener una ventaja competitiva a largo plazo. Es acerca de ser un innovador serial.

Observe cómo Apple se movió del negocio de las computadoras a reproductores de media personales, distribución de música, programas de televisión, películas, juegos y apps, teléfonos inteligentes, tabletas y tiendas basadas en la filosofía de experiencia del cliente. O cómo Google partió de ser un muy popular motor de búsqueda y se convirtió en proveedor de nuevos servicios con valor añadido como Google Translate, Google Calendar, Google Shopping, Google News, y Google+, sin mencionar su exitosa migración hacia sistemas operativos para teléfonos inteligentes y tabletas con Google Android. Estas son compañías verdaderamente innovadoras.

G - ¿Cuáles son algunas ideas clave para ayudar a las empresas a salir de la inercia en que se encuentran sumidas en el tema de la innovación?

RG- Una de las más comunes y peligrosas concepciones erróneas acerca de la innovación es que solo se trata de tener ideas. Cuando las empresas quieren poner manos a la obra, lo primero que hacen es lanzar una iniciativa de ideación. En sí misma esa iniciativa no es mala. Si es manejada correctamente, puede ser una parte esencial del proceso. Pero las ideas son solo el *front end* (parte frontal) de la innovación. Sin el *back end* (parte de respaldo) de la innovación - la capacidad para cribar las ideas con efectividad y alinearlas con la estrategia, destinar los recursos necesarios, y manejar esos proyectos exitosamente hacia su comercialización - todos esos bombillos y momentos eureka nunca servirán de mucho. Muchas empresas terminan inundadas con toneladas de ideas para descubrir que no saben qué hacer con ellas.

Comparo la parte frontal de la innovación con las bujías en un motor - la emocionante fase de ideación en la que



nuevas ideas surgen de las “chispas” de inspiración y de pensamiento radical. Pero arguyo que las bujías serían completamente inútiles si no tuvieran un motor a su alrededor, un sistema mecánico para tomar esas chispas de energía y usarlas para propulsar el vehículo hacia delante. Ese es el problema. Lo que a la mayoría de las empresas les hace falta es “un motor de innovación”: un sistema organizacional de alto desempeño que continuamente escoja ideas prometedoras y las transforme en poderosas formas nuevas de crear valor y riqueza. Para que la innovación se convierta en una competencia fundamental, tiene que existir un grado sustancial de consistencia interna entre procesos, métricas, estructuras de recompensas, retórica y comportamiento de la alta gerencia, y es precisamente esta sincronía lo que está faltando dentro de la mayoría de las empresas. Cuando estoy ayudando a una empresa a romper la inercia de la innovación me enfoco en construir e integrar los componentes organizacionales necesarios para que la innovación funcione como un sistema.

G - ¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la creación de una cultura innovadora perdurable?

RG - Sin la participación y compromiso totales del alto liderazgo de una empresa, la idea de convertir la innovación en una competencia central no tiene oportunidad de sobrevivir. El reto es análogo a los inmensos esfuerzos que las empresas realizan para institucionalizar cosas como *Total Quality Management*, o *Lean Manufacturing*. Al igual que estas transformaciones masivas, el proceso de enraizar la innovación como una capacidad empresarial tiene que impulsarse desde arriba. El CEO tiene que estar personalmente consciente y convencido de lo imperativo de la innovación, y debe presionar a la organización para que la innovación suceda. Es entonces cuando la alta gerencia comienza a catalizar y apoyar este tema con todo su peso e influencia.

La empresa que quiere tomar con seriedad la innovación debe preguntarse lo siguiente:

- ¿Los ejecutivos que dirigen el negocio principal de la empresa demuestran un genuino interés en ideas nuevas radicales al destinar recursos adecuados para apoyarlas?
- ¿Los ejecutivos son responsables por el desempeño de la producción de innovación de su unidad?
- ¿Emplean una cantidad significativa de su tiempo para ser mentores en proyectos de innovación?
- ¿Hemos vinculado un porcentaje significativo de la compensación ejecutiva para sus resultados en innovación?

Si la empresa no toma pasos como estos para que sus líderes se comprometan con la innovación a través de toda la organización, no solo de palabra sino con hechos, toda iniciativa fracasará.

G - ¿Cuál es la diferencia entre ser creativo y ser innovador? ¿Cuál es la diferencia entre una idea y una innovación?

RG - La innovación es creatividad comercializada. Esa es la diferencia real. Para que una idea se convierta en innovación tiene que empezar creando valor que genere negocios, o que mejore los procesos de negocios, o que provea

una ventaja de negocios. La innovación no se trata solo de ideas. Se trata de ideas que impulsan resultados de negocios positivos. El vocablo “innovación” viene del latín “*innovatus*”, que quiere decir renovar, remodelar, reinventar o revolucionar algo. En mi trabajo aplico esto en todo el espectro de los negocios, en tecnologías, productos, servicios, procesos, estrategias de marketing, experiencias del cliente, estructuras de costos, modelos de negocios, sistemas de gerencia, y arquitecturas de industria. Todas estas áreas ofrecen grandes oportunidades para la innovación.

G - Háblenos de su experiencia trabajando con compañías latinoamericanas, ¿Qué factores culturales o educativos fomentan o bloquean la innovación?

RG - Actualmente Latinoamérica es una de las más interesantes geografías para la innovación. Sin embargo, en los índices globales la región usualmente recibe una bofetada. El último Reporte Global de Competitividad realizado por el Foro Económico Mundial en Davos solo incluye dos países de Latinoamérica y del Caribe – Chile y Barbados – entre las 50 economías más competitivas del mundo. En el Índice Global de Innovación de la escuela de negocios INSEAD a Latinoamérica no le va mejor. Este año solo Chile llegó a estar entre los 40 mejores, en la posición número 38. Costa Rica y Brasil le siguieron, en las posiciones número 45 y 47 respectivamente.



Sin embargo, el Índice Global de Innovación es un poco engañoso porque se basa en un conjunto particular de variables sesgado contra Latinoamérica. Mide el gasto en investigación y desarrollo, el número de patentes solicitadas o marcas registradas, el número de personas con doctorado en la población, el número de artículos científicos publicados, y otros temas como políticas gubernamentales, leyes fiscales, y niveles de productividad económica. Estos indicadores son insuficientes para medir el nivel real del desempeño en innovación de un país, y ciertamente fracasan en retratar con precisión la actividad y potencial de Latinoamérica. ¿Por qué? Porque se enfocan en las innovaciones de tecnología y patentes, y no presentan toda la innovación no tecnológica que está sucediendo en la región.

Otro fallo de estos índices globales es que, por su propia naturaleza, se enfocan en países enteros en vez de hacerlo en las empresas individuales. Un país puede recibir una posición muy baja debido a temas como políticas gubernamentales y macroeconomía, pero puede ser hogar de compañías innovadoras loables por su creatividad empresarial, y por su capacidad y coraje en la comercialización continua de osadas nuevas ideas y oportunidades de crecimiento.

Mi experiencia con empresas latinoamericanas es que muchas de ellas están mucho más avanzadas en sus esfuerzos de convertir la innovación en una competencia empresarial que sus homólogas en países más desarrollados. Pienso acerca de lo que está sucediendo en algunas empresas con las que trabajo actualmente como Belcorp en Perú, Cementos Argos en Colombia, Grupo Pellas en Nicaragua, y la Autoridad del Canal de Panamá. Estas organizaciones están haciendo que la innovación radical sea una competencia profunda y sistémica. Y hay muchos otros ejemplos en la región. Admiro tanto a estos campeones de la innovación que les dedico un capítulo nuevo en la versión en castellano de mi libro “Innovation to the Core” que publicaremos. Demuestran que las empresas latinoamericanas pueden enfrentar el reto de la innovación exitosamente, de una manera profunda y sostenible. Quizá estas organizaciones son las precursoras de la nueva era económica prometida: la década de América Latina. Yo así lo espero.

G - John Naisbitt comentó acerca de su libro “Innovation to the Core”, “Finalmente un libro que nos dice qué es realmente la innovación y cómo la podemos incorporar en el ADN de nuestras empresas.” ¿Por qué su libro es tan diferente a otros acerca del mismo tema?

RG - Durante años la literatura gerencial acerca de la innovación estuvo enfocada en dos temas. Uno era cómo mejorar la investigación y desarrollo, o el desarrollo de nuevos productos, o la inversión en empresas más pequeñas (corporate venturing). El otro tema era la creatividad personal o de equipo: cómo jugar juegos de pensamiento creativo para generar ideas innovadoras.

La mayoría de estos libros o artículos hablaban acerca del desarrollo de nuevas tecnologías, productos o conceptos de negocios. Nunca hicieron una contribución para ayudar a las empresas a entender a la innovación como una capacidad de toda la empresa como lo son la calidad y el servicio



al cliente. Yo quería describir de forma práctica cómo una empresa puede incorporar la innovación como una capacidad sistémica de la empresa.

Hoy el “movimiento de la innovación” está ganando impulso. El reto de convertir la innovación en una capacidad sistémica es el foco de la atención de los círculos empresariales y los círculos académicos alrededor del mundo. Empresas en todas partes se preguntan qué necesitan exactamente para que la innovación sea una realidad en todo momento y en todo lugar dentro de sus organizaciones. Y, en este aspecto, “Innovation to the Core” ofrece muchas respuestas. Mi objetivo era ofrecer “un mapa para transformar la forma en la que una empresa innova”. Creo que el libro ofrece un sentido real de lo que se requiere para crear las condiciones organizacionales en las que la innovación radical puede prosperar continuamente.

G - ¿Cómo hacemos que la innovación sea una parte esencial e integral de la cultura corporativa que no sea solo responsabilidad de la alta gerencia?

RG - Para que la innovación sea una capacidad presente y permanente en toda la corporación, la responsabilidad por la innovación debe ser ampliada más allá de las estructuras tradicionales – como los departamentos de investigación y desarrollo, o de desarrollo de nuevos productos – y expandida a todos los negocios y funciones de la compañía. Esto es lo que sucedió con la calidad en los años setenta y ochenta cuando cesó de ser de la exclusiva responsabilidad de un solo departamento. Se requiere una infraestructura sistémica para que la innovación empiece a nivel corporativo y se infiltre en todo el organigrama de la empresa. Una infraestructura que haga que los gerentes sean responsables en todos los niveles de impulsar, facilitar e integrar el proceso de innovación en cada rincón de la cultura.

Hoy día los verdaderos campeones de la innovación no son los inventores natos cuyo trabajo resulta en cosas como las notas autoadhesivas, o los diseñadores geniales como Jonathan Ives en Apple. Por el contrario, son los “campeones del proceso” los que están construyendo las infraestructuras para integrar la innovación como una capacidad y para



asegurar que sus empresas sigan manejando y manteniendo esa capacidad.

Whirlpool es un ejemplo sobresaliente. Ha nombrado a un vicepresidente global de innovación en su cuartel general corporativo, vicepresidentes regionales de innovación, juntas de innovación compuestas por líderes senior que manejan todo el proceso de innovación, equipos regionales de innovación que trabajan juntos para descubrir y generar nuevas oportunidades de crecimiento, así como 1200 mentores de innovación a tiempo parcial y 50 consultores a tiempo completo que hacen coaching, apoyan a los innovadores en potencia, y monitorean y manejan activamente la “línea de producción” de la innovación. En Whirlpool la innovación no sucede en un apartado rincón donde nadie la ve. Es una parte muy visible de las actividades diarias, con cientos de personas bien entrenadas y muy dedicadas en cada negocio y geografía.

G - ¿Cuáles son las más importante tendencias socio-económicas que impactarán al mundo y crearán el mapa de ruta para las innovaciones futuras?

RG - Existen cuatro fuerzas impulsoras de la innovación. La primera es el cambio hiper acelerado. Décadas atrás las empresas estaban enfocadas en el desarrollo de procesos cada vez más eficientes para hacer o producir más de lo mismo. Pero hoy, con la gran velocidad del cambio en el mundo externo, “más de lo mismo” puede conducirlos rápidamente a la obsolescencia estratégica. Así que, en un mundo en el cual lo que usted está haciendo ahora puede perder su valor y tornarse irrelevante, el punto es qué va a hacer usted a continuación. Lo que lo hace o lo destruye a usted en la Economía de la Innovación es su capacidad de continuamente repensar y reinventar sus productos, sus servicios, su empresa y su industria tan rápidamente como el mundo está cambiando.

La segunda es la hiper competencia. Hubo un tiempo en que los mercados eran más clementes, cuando no habían tantos rivales, y las empresas podían dejarse llevar por las estrategias del tipo “yo también”. La razón es porque existía una economía de oferta limitada en la que los clientes no tenían muchas opciones. Pero ahora, en un entorno

competitivo global marcado por una sobre oferta y sobre capacidad, en el que todos están compitiendo por el dinero del mismo cliente, las estrategias “yo también” están siendo castigadas rápida y despiadadamente. Si las empresas no surgen continuamente con formas innovadoras de ser diferentes y únicos, ofreciendo a grupos diferentes de clientes algo diferente que sus rivales, serán devoradas vivas por la intensidad de la competencia.

La tercera fuerza impulsora es la hiper mercantilización no solo de los productos y servicios, sino de las competencias organizacionales y de los modelos de negocios de industrias completas. Si usted es succionado por la trampa de los *commodities*, descubrirá que los márgenes desaparecen rápidamente porque los precios tienen un solo camino y es hacia abajo. La única esperanza para escapar es la de subir por la escalera del valor añadido, y la única forma de hacerlo es a través de la innovación radical. Para las empresas de todo tipo, el éxito y la supervivencia en el futuro estarán basados en la habilidad de fundamentalmente repensar, reimaginar y reinventarse a sí mismas haciendo innovaciones en torno a quiénes sirven, qué cosas proveen, cómo lo proveen, cómo hacen el dinero, cómo se diferencian del resto, y cuál es su industria. Pocas organizaciones tienen la experiencia con este tipo fundamental de innovación.

La cuarta fuerza impulsora es la primacía de los clientes, porque ahora los clientes tienen más opciones y más poder que en ningún otro momento de la historia, particularmente gracias a la economía global y a la Internet. Los clientes esperan que hagamos las cosas a su manera, no a la nuestra. Por ello, el éxito sonreirá a los que puedan hacer las cosas en la manera en que los clientes quieren, lo que significa ser muy eficaz en responder a las necesidades emergentes de sus clientes y esencialmente a reinventar productos, servicios y modelos de negocios desde el cliente hacia atrás. IBM lanzó un anuncio publicitario con el encabezado, “Deje de vender lo que usted tiene. Empiece a vender lo que ellos necesitan”. La única manera en la que usted puede hacer eso es a través de la innovación continua basada en satisfacer las necesidades insatisfechas de los clientes antes que lo haga la competencia.

En esta nueva era disruptiva, las estrategias competitivas y los modelos de negocios no duran tanto como antes. De ahí el imperativo de reinventar continuamente su éxito con conceptos radicales de nuevos productos, nuevas formas de hacer negocios, nuevos mercados, nuevas capacidades, nuevos clientes y nuevas fuentes de beneficios. El único verdadero combustible para la renovación estratégica es la innovación rampante y radical.

G - ¿Qué puede hacer un gerente para mejorar gradualmente el desempeño de innovación de su equipo a partir de hoy ?

RG- Yo recomendaría una metodología de ideación sistemática que he enseñado en empresas alrededor del mundo. Se llama “*Four Lenses of Innovation*” (cuatro lentes de la innovación). La forma en que los innovadores de alto desempeño realmente descubren sus oportunidades de negocios significativas no es resultado de una genialidad

inherente e individual, sino de ver el mundo a partir de una perspectiva fresca, o a través de un conjunto diferente de “lentes”. Surge de una forma alternativa de ver las cosas: un ángulo de visión que permite a los innovadores mirar a través de lo familiar y encontrar lo que no se ve. Cuatro perspectivas esenciales – cuatro “lentes sensoriales” – parecen dominar las historias de las innovaciones más exitosas, y a menudo caracterizan a los emprendedores o empresas detrás de ellas.

El primer lente es “desafiar las ortodoxias” – cuestionando los dogmas, profundamente enraizados en las empresas y en las industrias, acerca de qué es lo que impulsa el éxito. Lo primero que descubrimos acerca de los innovadores radicales es que son, casi por definición, personas inconformistas que van contra la corriente. Toman un trozo del pensamiento convencional – algo que todos en una

industria han aceptado como una verdad absoluta – y lo ponen patas arriba.

El segundo lente es “aprovechar las tendencias” – encontrando los patrones de tendencias en los que nadie se ha fijado que pueden cambiar sustancialmente las reglas del juego. Los innovadores radicales no están tratando de predecir el futuro ni de imaginar como será el mundo dentro de diez años. Tienden a ser personas que están conscientes, en algún nivel profundo, de cosas que ya están cambiando fundamentalmente y que comprenden el poderoso augurio que hay en esas cosas, en maneras en que los demás no lo hacen.

El tercer lente de la innovación es “apalancar los recursos”. Los innovadores radicales ven a sus compañías no como unidades de negocios ni organigramas, sino como portafolios de competencias y de activos estratégicos. Usualmente es difícil ver las cosas como habilidades, procesos, tecnologías, activos, y valores como entidades totalmente independientes porque están completamente integradas en el modelo de negocios actual de una empresa. Pero los innovadores radicales tienen el talento de separar habilidades y activos particulares del negocio existente y luego apalancarlos por su propia virtud para generar nuevas oportunidades de crecimiento.

El cuarto lente es “comprender necesidades”. Los innovadores radicales tienen una empatía profunda: comprenden y sienten las necesidades no verbalizadas de sus clientes. Se alejan de los métodos tradicionales de investigación de mercados, apoyándose en el enfoque de “meterse en la piel del cliente”. Reconocen necesidades que los clientes aún no saben que tienen. O resuelven una frustración común de una manera inimaginable para las personas – que es precisamente la razón por la cual no están articulando esa necesidad o pidiendo un producto, servicio o negocio para satisfacerla.

La buena noticia es que los innovadores radicales no obtienen sus grandes ideas del aire, sino de observar el mundo, ya sea consciente o inconscientemente, a través de uno o más de estos lentes. La lección fundamental es que mejorar el desempeño de la innovación está relacionado con el uso sistemático de estos lentes para descubrir nuevas formas de comprender el mundo y las oportunidades, y provocar grandes avances y logros en los negocios.

Usando los cuatro lentes de la innovación los gerentes y sus equipos pueden mejorar su capacidad para generar grandes ideas para nuevos productos, servicios, estrategias y negocios. El próximo reto es construir los sistemas apropiados para convertir esas ideas en historias de éxito en el mercado. Esto no se hace ni rápida ni fácilmente. En mi experiencia, a una organización puede tomarle de dos a tres años para construir las habilidades, herramientas, procesos gerenciales, métricas, valores y sistemas de TI requeridos para apoyar la innovación a través de toda la empresa. Mi consejo es que lean “Innovation to the Core” para trabajar con el equipo de líderes en el desarrollo de una estrategia corporativa que integre la innovación en el ADN de su empresa, e iniciar este reto gerencial crítico lo antes posible.

