



LAS CINCO ETAPAS

**DE LA INSTALACIÓN DE LA INNOVACIÓN
EN LA EMPRESA**

“ Una vez que la organización alcanza el nivel máximo de desarrollo de una etapa, deja sentadas las bases para pasar al siguiente nivel de madurez e incorporar un conjunto adicional de buenas prácticas, generando a lo largo del proceso cambios estructurales y culturales al interior de la organización”.

A diferencia de lo que se podría pensar, la capacidad de innovar en una organización no se desarrolla de forma continuamente ascendente. La innovación se desarrolla a saltos. Concretamente en cinco etapas o niveles, en el que cada uno de ellos se apoya en el precedente para su despliegue.

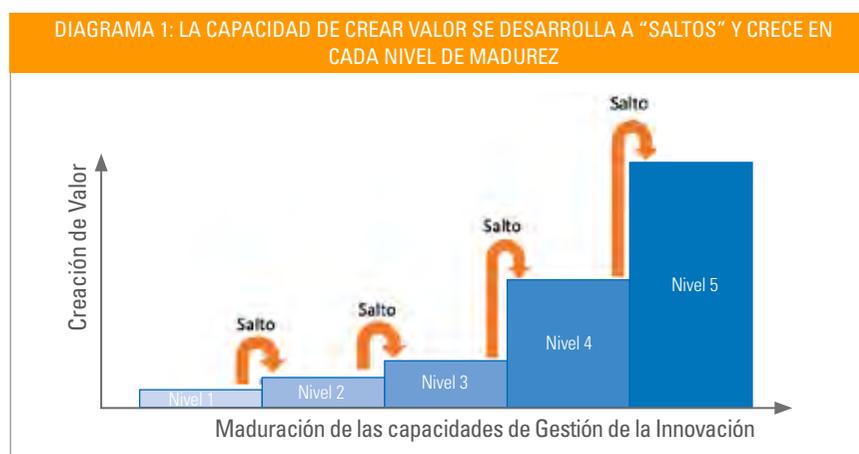
Este fenómeno, hoy ampliamente conocido en la ciencia del management, se describen en los denominados CMM (Capability Maturity Models) o modelos de madurez de capacidades. En ellos se plantea que las capacidades en las organizaciones, como la capacidad de innovar, se adquieren o maduran en etapas, sobre la base de la incorporación de un conjunto de buenas prácticas que incluyen conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y procesos específicos. Esto se puede ver en el Diagrama 1.



Patricio Cortés

MBA Babson College. Profesor Adjunto de Innovación del ESE Business School y socio de la consultora MIC Innovation.

pcortes.es@uandes.cl



Fuente: MIC Innovation.

Una vez que la organización alcanza el nivel máximo de desarrollo de una etapa, deja sentadas las bases para pasar al siguiente nivel de madurez e incorporar un conjunto adicional de buenas prácticas, generando a lo largo del proceso cambios estructurales y culturales al interior de la organización. Esto se logra a través de un esfuerzo coordinado y sistemático que busca que estas prácticas se institucionalicen y extiendan formalmente en la organización.

Las cinco etapas o niveles

El fenómeno fundamental es que cada una de las etapas o niveles es un sistema en sí mismo, por lo que es posible conseguir resultados del nivel siguiente sin haber “evolucionado” completamente el nivel y preparando el siguiente a través de incorporar nuevos conocimientos, destrezas, habilidades y procesos propios del nuevo nivel.

Así, en innovación distinguimos cinco niveles con características muy precisas y que reflejan muy bien las etapas por las que pasa la innovación en una empresa (diagrama 2).

Etapa 1 - Inicial: La empresa enfrenta una oportunidad, que usualmente proviene desde el directorio, los dueños o los gerentes de primera línea. Para abordarla se constituye un “equipo de tarea temporal” dirigido por algunos de los gerentes senior. Una vez tomada la oportunidad, el equipo vuelve a sus actividades originales, las que usualmente habían mantenido en paralelo.

Etapa 2 - Repetible: Se nombra un encargado de innovación/negocios que permite que la empresa sea capaz de realizar varias iniciativas por año (dos o tres). Los proyectos vienen de

fuentes diversas y se mantienen los “equipo de tarea temporal” o en algunos casos un equipo pequeño para dirigir proyectos sobre la base de los equipos temporales. En algunos casos el líder de innovación es también el responsable de identificar las oportunidades. No hay procesos formales de selección y filtros de proyectos, sino más bien estructura de “proyectos”.

Etapa 3 - Definida: En esta etapa aparecen por primera vez los procesos formales de gestión de innovación (funnel o embudo de innovación), la preocupación es realizar un gran número de iniciativas simultáneas siendo capaz de seleccionar las de mayor valor potencial / probabilidad de éxito. Aquí también se busca impactar la cultura de la organización y se busca lograr que toda la organización sea innovadora. Los proyectos son fundamentalmente de innovación incremental y de incorporación de best practices. Esta es la etapa en la que se puede hablar por primera vez de procesos y responsables claros para la innovación.

Etapa 4 - Administrada: En esta etapa se busca alcanzar impacto relevante en el EBITDA y aparece el trabajo con startups y fondos de capitales de riesgo (Corporate Venture Capital). El nivel de sofisticación de los procesos y las personas a cargo es alto y se agregan embudos diferenciados para los distintos tipos de iniciativas. A los proyectos de la etapa anterior se agregan los proyectos de innovación adyacente y el trabajo con fondos de inversión.

Etapa 5 - Optimizada: En esta etapa se busca la transformación de la empresa a través de la innovación por lo que se agregan los proyectos de innovación transformacional.

DIAGRAMA 2: LAS CINCO ETAPAS DE LA INNOVACIÓN					
	Nivel 1- INICIAL	Nivel 2- REPETIBLE	Nivel 3- DEFINIDA	Nivel 4 - ADMINISTRADA	Nivel 5 - OPTIMIZADA
Premisa organizacional	Hay una oportunidad, capturémosla	La innovación es importante: hay varias oportunidades	Estas capacidades son críticas para la misión: hay muchas oportunidades simultáneas Estos procesos son una ventaja competitiva: algunas de estas oportunidades se van a transformar en una ventaja	Estos procesos son una ventaja competitiva: algunas de estas oportunidades se van a transformar en una ventaja	La transformación es crítica para la supervivencia: debemos cambiar completamente para seguir siendo exitosos
Efecto buscado	Responde a oportunidades puntuales	Responde a la recurrencia	Masividad y desarrollo de cultura	Impacto relevante en EBITDA	Transformación de la empresa
Tipo de proceso	Ad hoc (sin proceso)	Recurrente (proceso simple)	Procesos estandarizado explícito	Filtros por impacto	Adecuación estratégica
Tipo de Innovación	Caso a caso	Caso a caso	Innovación Core, eficiencia y excelencia	Innovación Adyacente	Innovación Transformacional

Fuente: MIC Innovation.



La instalación de las capacidades de cada etapa/nivel se realiza en tres pasos claramente diferenciados

Al interior de cada etapa o nivel se pueden diferenciar tres sub etapas (diagrama 3)

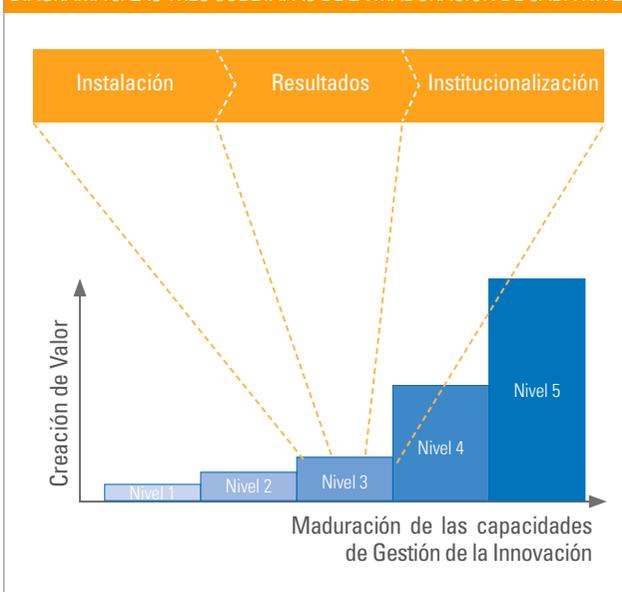
(1) Instalación: que es cuando la organización incorpora nuevos procesos, procedimientos y políticas (PPP), al mismo tiempo que entrena, capacita o incorpora nuevas personas y herramientas acordes a los nuevos PPP. El foco es la instalación y usualmente toma 1/3 del total del tiempo de la etapa.

(2) Resultados: es la etapa en la cual se obtiene resultados consistentes y sistemáticos de parte de los nuevos procesos. El foco cambia hacia la gestión de los procesos de forma de obtener resultados consistentes y predecibles en el tiempo. Se incorporan técnicas y métricas de eficiencia y aparece la lógica de la priorización. Usualmente toma 1/3 del total del tiempo de la etapa.

(3) Institucionalización: Los procesos de innovación son de uso común y rutinario por parte de la organización. El foco cambia hasta alcanzar resultados de excelencia y alta eficiencia. Se busca

performance de best practice. Se inicia el proceso que prepara la organización para dar el salto a la etapa siguiente. Usualmente toma 1/3 del total del tiempo de la etapa.

DIAGRAMA 3: LAS TRES SUBETAPAS DE LA MADURACIÓN DE CADA NIVEL



Fuente: MIC Innovation.

La innovación realmente se inicia en la Etapa 3

La evidencia muestra que es en la etapa 3 donde se puede hablar propiamente de innovación. Esto se debe a que en esta etapa es donde se toman las primeras decisiones formales que llevan a estructurar recursos alrededor de lograr resultados de innovación. En la práctica esto se observa en cuatro acciones que configuran el éxito para la innovación (diagrama 4):

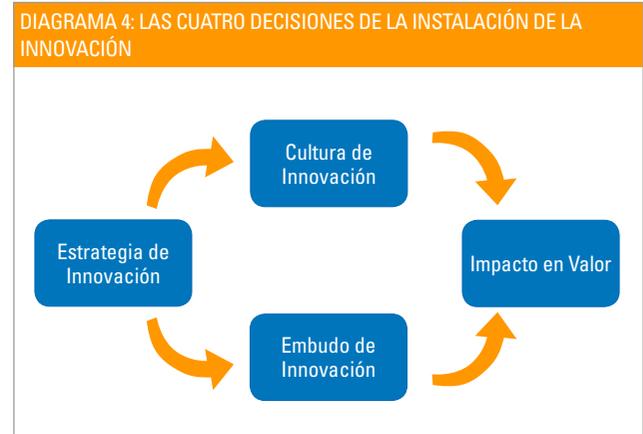
(1) Se define un imperativo estratégico: que se traduce en un responsable, presupuesto, organización y liderazgo y comunicación. Dentro de las definiciones estratégicas está el ámbito de la innovación y los resultados esperados.

(2) Se busca impactar la cultura: lo que implica acciones visibles y masivas que llevan a movilizar la organización. Es frecuente que se utilicen indicadores de cultura para verificar que se está consiguiendo una cultura más “flexible”.

(3) Se identifica e instala un proceso de gestión de las iniciativas de innovación, usualmente bajo la forma de un “funnel” o embudo

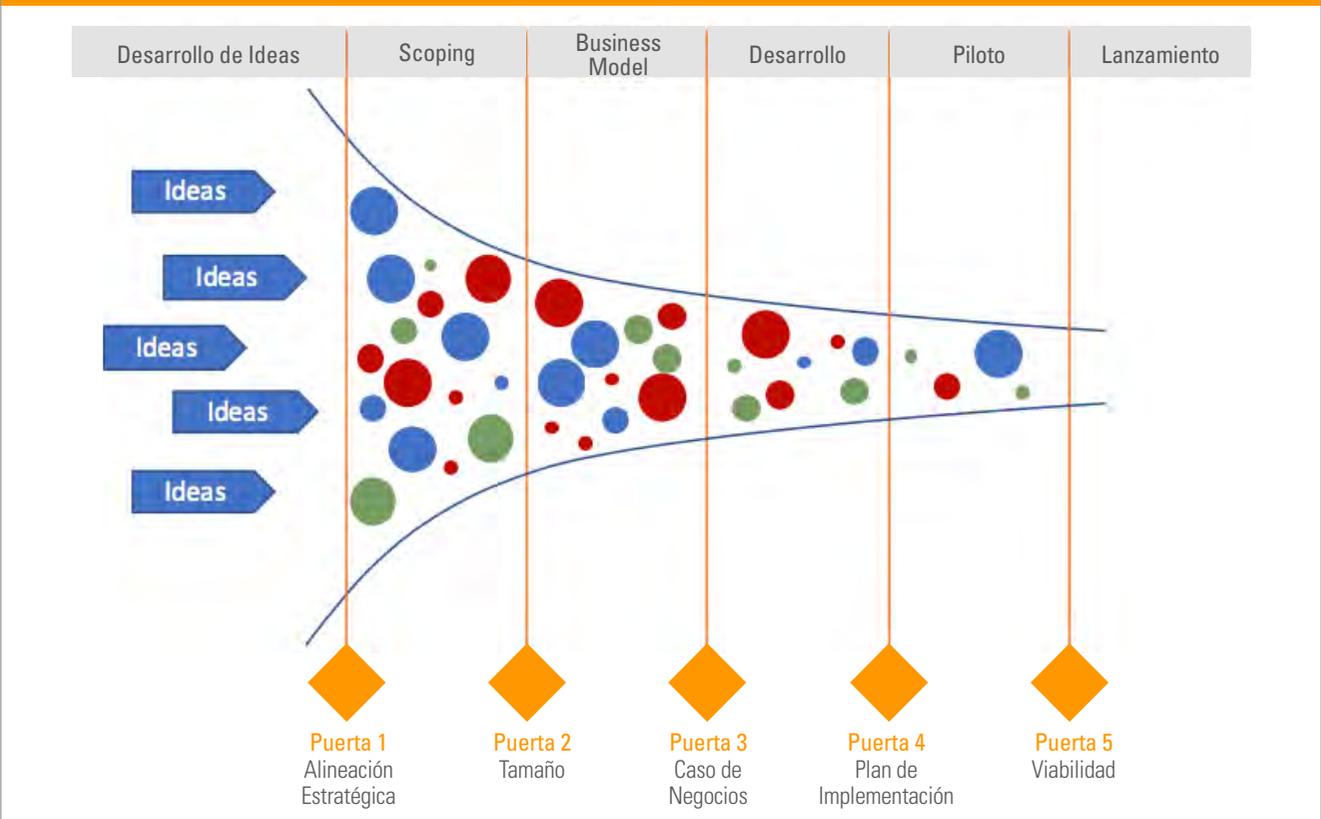
de innovación con etapas (stages) y controles (gates). Este proceso tiene un riguroso control de avance de las iniciativas y permite mantener informada a la alta gerencia del avance de las iniciativas como del valor del portfolio de innovación (diagrama 5).

(4) Impacto en resultados: se definen indicadores de impacto en resultado, los que usualmente son de impacto en EBITDA y a veces también en impacto en ventas.



Fuente: MIC Innovation.

DIAGRAMA 5: FUNNEL DE INNOVACIÓN



Fuente: MIC Innovation.