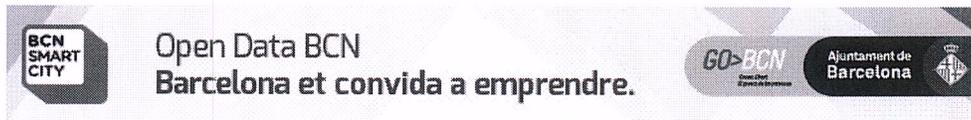


Empleo Liderazgo Emprendedores Big Data

Agenda Autores Suscripción Registro Contacto



[Publicidad](#)

ESTRATEGIAS



Tony Dávila. Autor de *La paradoja de la innovación*

—Guillem Tapia

En *La paradoja de la innovación* Tony Dávila, coautor junto a Marc J. Epstein del libro (Empresa Activa), explica como todas las empresas que han crecido lo han hecho en base a haber innovado. La paradoja aparece cuando, una vez alcanzado el éxito, pierden la capacidad de crear como lo hacían antes.



¿Qué es la paradoja de la innovación?

Cuando las empresas tienen éxito concentran la mayor parte de sus esfuerzos de innovación en mejorar cada vez más el modelo de negocio que les ha resultado ganador. Es lo que llamamos innovación incremental. Pero cuanto más y mejor es este tipo de innovación, más difícil y menos atención recibe la innovación que crea nuevos mercados y redefine mercados existentes. Esta es la paradoja de la innovación; cuánto mejor es una empresa en innovar para mejorar su modelo actual, en general, se vuelve peor en el segundo tipo de innovación, la innovación radical.

¿Cuáles son las dificultades a las que se enfrenta una empresa ya establecida a la hora de innovar?

La paradoja se encuentra tanto en empresas grandes como en empresas pequeñas. Las dificultades vienen de unos procesos establecidos que actúan como anticuerpos ante ideas que no encajan en el negocio actual. También vienen de la psicología humana; ante retos nuevos tenemos tendencia a responder haciendo lo

que siempre hemos hecho y que nos ha funcionado en el pasado. Un ejemplo que ilustra este fenómeno es la reacción de la industria del hielo cuando aparecieron las primeras neveras. En aquella época y en Nueva Inglaterra había una industria de recoger hielo de los lagos del norte, transportarla a ciudades como Boston y conservar el hielo durante el caluroso verano en cavas especializadas. La reacción ante las neveras fue ignorarlas por ser ruidosas y fabricar hielo artificial que tenía poco que hacer ante el hielo natural. Cuando estuvo claro que las neveras iban a ganar la partida, ¿cuál fue la reacción de las empresas de la industria del hielo? Se esforzaron tremendamente en mejorar sus procesos, incrementando la productividad en el corte, transporte y almacenamiento de hielo.

¿Qué pueden hacer al respecto las grandes corporaciones para conseguir ser innovadoras?

El primer paso tanto para grandes empresas como para pymes establecidas es ser conscientes de la paradoja de la innovación y del riesgo de pensar que el mundo cambiará suficientemente despacio para que la empresa se pueda amoldar a los nuevos entornos. Una vez se es consciente hay que poner los instrumentos para tomar el pulso del entorno en todo momento. La dirección de la empresa debe ser consciente de que en mercados competitivos (y esto incluye también entornos sociales y políticos) o estás todo el rato atento para aprovechar las oportunidades o alguien vendrá y se comerá tu negocio. A partir de aquí, la empresa tiene que pensar en cómo va a estimular la inspiración en la compañía, cómo va a explorar las oportunidades, cómo va a aprender nuevos negocios y cómo los va a integrar.

¿La solución para las grandes empresas pasa por absorber startups del mismo sector que tengan más capacidad para ser innovadoras o en encontrar la manera de innovar dentro de la propia compañía?

Tanto para empresas grandes como empresas medianas y pequeñas no hay una sola respuesta. En la mayoría de los casos es una combinación de esfuerzos internos, combinados con ser muy sensible al entorno para identificar *startups* interesantes y grupos de investigación que puedan aportar algo.

En su libro hablas de distintos tipos de innovación, explíquenos a grandes trazos en que consiste cada uno.

Hay dos tipos fundamentales de innovación. La innovación incremental es aquella que mejora el negocio y la tecnología, que son los dos ejes fundamentales para innovar, tal y como se describe en el libro de *La paradoja de la innovación* y nuestro libro anterior *Hacer funcionar la innovación*. Es aquella que todas las empresas deben hacer en todo momento, mejorar la funcionalidad del producto o servicio, cambiar el diseño, mejorar sus procesos internos, sus procesos comerciales, etc. La innovación incremental mantiene a la empresa dentro de su modelo de negocio actual. La innovación radical es aquella que busca crear nuevos negocios y nuevas plataformas de crecimiento. Es una innovación más arriesgada, pero también con un retorno potencial mucho mayor. Por ejemplo, es aquella que lleva a una empresa de distribución a añadir el canal minorista; o que crea una nueva forma de consumir café como hizo Nespresso. Son tan diferentes que se deben gestionar con procesos diferentes. Si se gestionan como si fuera un solo fenómeno, se mata uno de los dos tipos de innovación, normalmente la radical.

¿Cómo puede conseguir una *startup* crecer empresarialmente sin perder su capacidad innovadora?

Las *startups* que crean productos o servicios innovadores, y no aquellas que modifican un negocio existente como puede ser un restaurante, empiezan por una fase de innovación radical con mucha creatividad y aprendizaje donde buscan el modelo de negocio para vender su tecnología o su idea. Para crecer y ser exitosas, y que no les ganen los *fast seconds*, deben pasar a una fase centrada en la ejecución con mucha innovación incremental. La tercera fase empieza cuando el modelo ya está consolidado y tienen que gestionar los dos tipos de innovación para poder crecer.

¿Para que una empresa crezca es imprescindible que sea innovadora?

Si la empresa descubre un modelo de negocio con mucho potencial, el crecimiento depende totalmente de su habilidad en ejecución. Por ejemplo, una vez que Inditex descubrió el modelo Zara, su reto fue hacer crecer Zara lo más rápidamente posible sin casi errores; es decir ejecutar lo mejor posible. Una vez la ejecución está en marcha y llevada de forma impecable, el crecimiento viene de innovar, por una sencilla razón, el crecimiento futuro ya no vendrá del negocio actual, sino de tu habilidad para descubrir y ejecutar nuevas oportunidades.

¿Puedes ponerme ejemplos reales de empresas que hayan mantenido su capacidad para innovar a pesar de aumentar de tamaño y de compañías que hayan perdido capacidad innovadora por el camino?

Nestlé es un buen ejemplo con Nespresso, Google con todas las iniciativas que tiene, IBM transformándose en una empresa de servicios. Estos son ejemplos conocidos y que demuestran que incluso empresas muy grandes pueden ser muy innovadoras. Pero si miramos a nuestro alrededor, empresas con más de treinta o cuarenta años de vida son exitosas porque han sido capaces de reinventarse. Empresas grandes que no fueron capaces de adaptarse a cambios en el entorno y que sean conocidas son Nokia, cuando hubo la revolución del teléfono móvil a smartphone, o Kodak al pasar de fotografía analógica a digital. De nuevo, si miramos a nuestro alrededor, empresas que han perdido su capacidad de pensar en otras oportunidades han desaparecido o desaparecerán cuando una revolución cambie las estructuras de su industria.