

Síguenos en:



Sintetia en tu e-mail
[Suscríbete al boletín »](#)



- [Inicio](#)
 - [Economía](#)
 - [Finanzas](#)
 - [Estrategia](#)
 - [Expertos](#)
 - [#ReiniciaEspaña](#)
 - [Sobre Sintetia](#)
 - [Aviso legal](#)



[Expertos](#)

Tony Dávila: “la ventaja nace de ver el cambio antes que nadie”

[Javier García](#) 16 marzo 2015 0

Twitter

33

Me gusta

Compartir

3

g+1

2

Share

12

Tengo el enorme orgullo de entrevistar al profesor [Tony Dávila](#), para mí una referencia indiscutible en el mundo de la innovación. Toni Dávila es profesor del IESE. Ha sido profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard en el 2013 y 2014 y de la Graduate School of Business de la Universidad de Stanford desde 1999 hasta el 2006 y es Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Harvard.



Su experiencia es enorme, y cuando habla de innovación en su nuevo libro, “La Paradoja de la Innovación”, lo hace con un profundo conocimiento y experiencia. Y es que ha colaborado con varias empresas de la costa oeste de los Estados Unidos como Logitech, eBay, Starbucks, Siebel Systems y Red Herring además de empresas en Europa y Asia como Lenovo en proyectos que abarcan desde valoración de empresas hasta planes de globalización e innovación.

Sin dudarlo, hoy entrevistamos en Sintetia a uno de los investigadores de mayor prestigio a nivel mundial de innovación y control de gestión. No dejes de comprar su libro, es todo un manual de innovación de la de “verdad”, no de la de palabras huecas.

:: Tony, la primera en la frente, qué pasa con el término ‘innovación:

a.- ¿No lo estamos matando de tanto usarlo?

La innovación como término está de moda y por tanto la gente que quiere atraer la atención lo usa sin necesariamente hablar de innovación. Todo pasa a ser innovación para que atraiga a la gente.

La gente con conocimiento sabe distinguir qué es innovación y qué no es. En este sentido no se está matando. Pero como pasa con cualquier término que se pone de moda, como por ejemplo el término emprender, acaba difuminándose entre el gran público.

b.- ¿Cuáles crees que son las definiciones más aceptadas de los distintos tipos de innovación?

La definición más sencilla de innovación es **usar la creatividad para desarrollar oportunidades con valor**. Si son oportunidades de negocio entonces crean valor económico; si oportunidades para mejorar la sociedad crean valor social. Pero siempre hay creatividad y siempre va más allá de la creatividad con el esfuerzo de desarrollarla e implantarla y corriendo el riesgo de que no sea tan grande como en un principio se pensó.

La innovación puede ser **tecnológica**, la que atrae a la gente, y en **modelo de negocio** (o modelo social). Estos son los dos ejes fundamentales. Dentro de estos dos ejes hay que distinguir la innovación incremental de la radical porque se deben gestionar de forma muy diferente. La

primera es creatividad y esfuerzo para hacer mejor lo que ya haces. La segunda **cambia las reglas de juego, revoluciona mercados y crea mercados nuevos**. La principal diferencia es el nivel de conocimiento y de ignorancia al abordar la oportunidad. Es muy diferente gestionar una innovación donde hay mucho conocimiento de aquella que tiene mucha incertidumbre. No es lo mismo desarrollar el nuevo modelo de teclado para una empresa como Logitech que desarrollar por primera vez en el mundo un bolígrafo digital.

:: “La paradoja de la innovación”, te reconozco que pensé que te ibas a centrar en la innovación disruptiva, porque últimamente parece que la innovación incremental es un poco ‘el patito feo’. Tres preguntas al respecto:

a.- ¿Cuál es la diferencia fundamental entre ambas?

La innovación incremental es hacer mejor lo que haces. La innovación radical es cambiar las reglas de juego. La primera tiene mucho conocimiento que tiene que incorporar. Por ejemplo, una empresa como Logitech tiene mucha información acerca de la nueva generación de teclados; aún y así tiene incertidumbres típicas de la innovación. La innovación radical supone gestionar la ignorancia porque se saben muchas menos cosas acerca del producto o servicio. Cuando Nespresso salió al mercado había muchas incertidumbres con respecto del modelo de negocio. Tanto es así que los dos primeros intentos para posicionar y vender la idea fracasaron.



b.- ¿Una organización con mucho foco en los incremental está condenada a fracasar para generar algo radicalmente nuevo?

Sí. Por la siguiente razón, gestionar un 90% de conocimiento y un 10% de ignorancia es muy diferente que gestionar un proyecto con un 90% de ignorancia y un 10% de conocimiento. Es más, cuanto más éxito tiene una empresa más se enfoca en proteger su negocio y el fruto de su éxito, es decir, se enfoca más en la innovación incremental y deja de lado la radical que, tarde o temprano, decidirá su futuro.

:: ¿Cuál es la paradoja de la innovación?

La paradoja de la innovación es precisamente este hecho que hemos visto de forma recurrente. Cuanto más éxito tiene una empresa, más se enfoca en innovación incremental y deja de lado los esfuerzos para conseguir innovación radical. Los motivos son muchos, desde un foco desmedido en el negocio actual para seguir siendo exitoso, creer que nada ni nadie cambiará la estructura de la industria, y el sesgo que tenemos a reforzar nuestros procesos actuales cuando nos sentimos amenazados. Estos dos tipos de innovaciones son fenómenos muy diferentes y **no se puede esperar innovación radical de procesos incrementales**.

:: ¿Se puede innovar de una forma radical sin una excelencia en la ejecución?

No. La innovación radical, como cualquier otro proceso en la empresa, requiere de unas muy buenas capacidades de ejecución. En la primera parte del proceso se requiere disciplina para ser creativo. En la segunda parte el éxito viene de la capacidad de ejecutar mejor que nadie. Fallos en la ejecución son frecuentes y se reflejan en el fenómeno de los *Fast Seconds* donde los ganadores en nuevos mercados no son necesariamente las empresas pioneras.

:: Citas varias veces la importancia de las “apuestas estratégicas” en compañías que han tenido que reinventarse, ¿qué ocurre en estos procesos?

Las apuestas estratégicas son innovaciones radicales que vienen desde lo más alto de la empresa y contrasta con los descubrimientos estratégicos, que son innovaciones radicales que provienen desde debajo de la organización (y el foco del libro). El ejemplo más claro de apuesta estratégica que tuvo éxito es la transformación de IBM de un fabricante de ordenadores a una empresa de servicios. El cambio vino impulsado por la dirección de la empresa y en un momento que era innovar o morir. De todos modos estas apuestas son arriesgadas y muy a menudo no tienen el final feliz que tuvo en IBM.



“las grandes ideas NO nacen de forma aleatoria. En realidad, este tipo de ideas nacen en empresas que se organizan para tener estas ideas y llevarlas al mercado”

Tony Dávila director del Departamento de Innovación de la Escuela de Negocios del IESE en Barcelona y autor de “La Paradoja de la Innovación” en Sintetia.com

:: ¿Qué 3 elementos consideras que lastran la capacidad de innovar en una organización?

Los tres elementos fundamentales son:

1.- La falta de atención a la innovación, pensar que la innovación no se puede gestionar y que las grandes ideas nacen de forma aleatoria. En realidad, este tipo de ideas nacen en empresas que se organizan para tener estas ideas y llevarlas al mercado tal y como describimos en el libro.

2.- La cultura y el liderazgo que desdeñan la necesidad de reinventarse a largo plazo y se enfocan en innovaciones a corto plazo.

3.- La ambición. Muchas empresas usan como excusa decir que no tienen las capacidades ni las personas para evitar tomar riesgos.

:: Lanzar nuevos productos al mercado, y que gusten; hacer mejoras en la capacidad de producción, y que tengan un impacto en costes relevantes, ¿es sólo cuestión de ‘chequera’ de poner dinero en circulación dentro de una empresa para acometer estos proyectos?

Ni mucho menos. El ejemplo son las startups que muchas veces consiguen mucho más con mucha menos “chequera.” Lo importante es ser consciente de cómo se gestiona la innovación y, cuando se tienen las oportunidades, saber cómo diversificar el riesgo. Pero la innovación es principalmente un tema de saber cómo gestionarla, poner los procesos para que ocurra y tener el liderazgo adecuado.

:: Sobre startups, algunas preguntas,

1.- ¿Es España un país para startups? ¿Qué nos falta y qué nos sobra para mejorar en este ámbito?

La respuesta es cada vez más. Hay más emprendedores y más infraestructura para emprender. Tenemos personas muy preparadas y la gente que emprende tiene un cierto prestigio social. Nos falta más ambición en los emprendedores, que tengan ganas de triunfar no sólo en su ciudad, sino también en Europa y el mundo. Nos falta un poco de infraestructura institucional, pero se está creando rápidamente. Sobra dinero público ofrecido sin suficiente experiencia en startups. El sector público debería trabajar más en crear las condiciones y apoyar a los emprendedores y evitar la solución fácil de dar dinero. El problema que crea es la aparición de emprendedores que van detrás de las subvenciones y no de la creación de empresas.

2.- ¿Es posible que una gran compañía pueda aprovechar la forma de trabajar de una startup y no muera en el intento?

¡Claro que es posible! Las startups de alto crecimiento son muchas veces empresas que innovan de forma radical, así que empresas tanto pequeñas como grandes tienen mucho que aprender. Pueden aprender de la obsesión de las startups con buscar oportunidades en el entorno, de la experimentación constante para encontrar el modelo de negocio que funciona, o de los cambios en su dirección cuando pasan del modo descubrimiento al modo ejecución. Son todos aspectos que se pueden integrar en empresas establecidas.

:: La innovación, las ideas, la capacidad de mejorar como organización, muy pocas veces están enclaustradas en nuestras cuatro paredes. ¿Qué papel juega la ‘innovación abierta’, la cooperación, la coopetición en este mapa tan complejo en el que competimos?

En la pregunta anterior menciono la obsesión de las startups con el entorno. Están siempre atentas a las oportunidades que nacen, a las acciones de los actores del entorno, de los espacios para innovar que aparecen. En cambio las empresas establecidas se obsesionan por lo que pasa dentro de la empresa.

Este mirar constantemente hacia fuera tiene implícito lo que se conoce como innovación abierta. En el fondo, no es más que constatar un hecho del que todos somos conscientes: las oportunidades están fuera de la empresa. Muchas veces, aprovechar estas oportunidades significa colaborar. Cuanto más compleja sea la innovación, más necesario será colaborar.

:: Por favor, Tony, de la gran cantidad de ideas que aportas en tu libro sobre la cultura innovadora, ¿Cuáles son las 3 factores determinantes para crear una?

Las tres más importantes son:

1.- Una cultura que apoye la experimentación. Es decir, que esté dispuesta a probar cosas nuevas y aceptar que a veces el experimento dará los resultados esperados y otras veces irá en contra de las expectativas. Cuando pase lo segundo, no hay que verlo como un error sino como un resultado que indica un cambio en cómo avanzar.

2.- Una cultura que confíe en toda la gente de la empresa. Las empresas tienen sentidos y materia gris en cada persona que trabaja en ellas. Hay que aprovecharlas para que hagan un seguimiento del entorno para identificar espacios de innovación y para que analicen cómo aprovecharlos.

3.- Una cultura que apoye tanto la excelencia en la ejecución que es necesaria para avanzar el negocio actual tanto como la excelencia en descubrir oportunidades que aseguren el largo plazo de la empresa.

:: Nuevas formas de innovar y de competir...

a.- ¿Requieren de nuevos liderazgos? ¿En qué se caracterizan?

Las nuevas formas de competir necesitan liderazgos nuevos porque la ventaja no está sólo en ejecutar bien sino también en estimular la búsqueda de oportunidades. Liderar la innovación requiere varios aspectos particulares. El primero es la pasión por descubrir; **si esta pasión no existe en las personas que lideran un proyecto, la organización no la tendrá.** Las actitudes de la dirección se reflejan en el resto de la empresa y si la búsqueda y desarrollo de oportunidades no existe entre los que dirigen la organización, no existirá entre los que la llevan. Otro aspecto es el **valor a tomar riesgos, tolerancia a la incertidumbre y enfoque en ganar a largo plazo.** Hay líderes que están cómodos trabajando con poca incertidumbre enfatizando el negocio actual y mejorándolo centímetro a centímetro. Es una estrategia que funciona a corto plazo pero pone en riesgo la empresa a largo plazo. Otro rasgo es la **confianza en uno mismo y en las personas que hacen la organización.** La innovación y más la innovación radical es un trabajo en equipo basado en la confianza para poder tomar riesgos.

b.- ¿Se requieren nuevas formas de trabajar? ¿Cómo son?

La respuesta es sí. La gestión se ha centrado durante las últimas décadas en la ejecución. Las desviaciones y los fallos se han interpretado como una muestra de deficiencias en la gestión. Esta actitud es equivocada si lo que quieres es innovación radical. Esto no quiere decir que las desviaciones y los fallos sean buenos. Lo que queremos decir es que la empresa necesita dos formas de gestionar, dos “sombreros.” El primero es el de **ejecución** que es consistente con las ideas tradicionales de ejecutar un plan e intentar no desviarse, sin cometer errores y sin tomar riesgos. El segundo es el del largo plazo, el de la innovación radical, es el **sombrero de explorador** donde hay rutas sin salida y hay que dar la vuelta para buscar una nueva forma de avanzar.

c.- Steve Jobs hablaba de la ‘polinización’ de la innovación, hacer que la gente se vea, hable, coopere y se transmitan las ideas ¿tenemos organizaciones entrenadas en estas nuevas formas de liderar, trabajar y comunicar?

La creatividad es asociar ideas que antes no lo estaban. Las empresas serán más creativas cuanto más rica sea su experiencia vital, es decir cuantas más grande sea el inventario de ideas que

puedan potencialmente asociar. Por tanto, cuanto más se vea, se experimente, se viaje, se hable, se discuta, más potencial hay para que el motor de la innovación que es la creatividad se ponga en marcha.

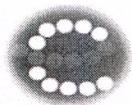
Hay empresas que son muy innovadoras. No lo son por casualidad, sino porque el arquitecto de la empresa (sus líderes) se han preocupado de que así sea trabajando los pilares que se mencionan en la siguiente pregunta y creando un proceso de innovación. De todos modos, estas empresas son minoría y la mayoría de las empresas están enfocadas en el día a día.

:: Uno de los capítulos que más me gustó fue el que hablas de los “pilares sólidos” para crear una compañía con alta capacidad de innovación. ¿Nos puede resumir los pilares que son absolutamente imprescindibles?

En el libro hablamos de pilares sólidos y pilares más intangibles. Los últimos son **liderazgo y cultura**. Son los pilares que siempre se enfatizan al hablar de la innovación. Nosotros creemos que también son importantes los pilares sólidos que son la estrategia, los incentivos y los sistemas de gestión. Sin estos pilares, liderazgo y cultura se quedan sin terreno donde crecer.

La estrategia describe el papel que tiene la innovación radical en la empresa; si su papel no está reconocido en la empresa difícilmente existirá por mucho que la cultura sea flexible ante resultados inesperados.

Los **incentivos** son importantes porque las personas están dispuestas a asumir riesgos y dedicar tiempo si se sienten recompensadas de forma justa y muchas veces un sueldo no es lo más justo cuando se toman riesgos. Finalmente la parte de gestión es fundamental. **La innovación es un proceso y como tal debe gestionarse;** sin los elementos de gestión la innovación no llegará a buen puerto.



La paradoja de la innovación:

“cuanto más éxito tiene una empresa más se enfoca en proteger su negocio y el fruto de su éxito, es decir, se enfoca más en la innovación incremental y deja de lado la radical que, tarde o temprano, decidirá su futuro”

Tony Dávila director del Departamento de Innovación de la Escuela de Negocios del IESE en Barcelona y autor de “La Paradoja de la Innovación” en Sintetia.com

:: No puedo acabar la entrevista sin preguntarte algo que nos dicen habitualmente: “siempre que habláis de innovación acabamos hablando de Apple, Google y empresas similares”, ¿No

crees que tener siempre en los textos a estos gigantes hace que el pequeño industrial que nos lee se ‘desanime’?

Hay muchas empresas innovadoras en el mundo desde empresas en el Silicon Valley hasta una empresa de cultivo de flores en Etiopía. Apple y Google siempre aparecen porque son las que la gente asocia con innovación y hablar de innovación sin referirse al Silicon Valley parece que le falte algo al argumento. Tanto Marc como yo hemos vivido y pasamos temporadas en Stanford que está en el centro de Silicon Valley, así que conocemos bien esas empresas. Pero referirse a esas empresas es más un ejercicio de dar puntos de referencia conocidos a las personas. Hay empresas innovadoras a todos los niveles y en todas partes del mundo. Solo los informes que hemos hecho para el World Economic Forum tienen ejemplos de más de 150 empresas innovadoras y prácticamente ninguna de California.

:: ¿Qué le dirías a esa empresa que no sabe si innova o no, pero que tras haber sorteado esta crisis quiere mejorar y potenciar su empresa? ¿Por dónde empezaría?

El primer paso es obviamente ser **consciente** de la importancia de la innovación a largo plazo. El segundo paso más operativo es **empezar a dedicar más tiempo a lo que pasa alrededor de la empresa** y poner a todas y cada una de las personas a tomar el pulso del entorno. Estamos desarrollando unas herramientas de gestión para hacer precisamente esto: enfocar la atención de la empresa hacia afuera, integrar a un mayor número de personas en tomar el pulso del entorno, analizar lo que está pasando y descubrir espacios de innovación que se pueden aprovechar. La idea es la siguiente. Muchas veces parece que la idea para una innovación caiga del cielo, cuando no es así. **Las ideas están en los cambios que se producen en el entorno**; por tanto el primer paso para innovar es hacer un seguimiento detallado del entorno, analizar estos cambios y a través de este análisis relacionar eventos que aparentemente no tienen nada que ver y crear esas oportunidades de innovación que permitan avanzar hacia el futuro. La ventaja nace de lo que se llama agudeza perceptual que es la habilidad de ver el cambio antes que nadie.

Fotos vía Shutterstock.

Twitter 33

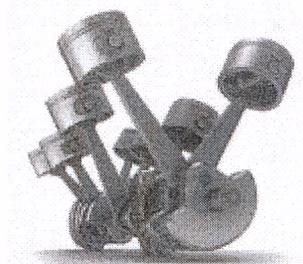
Me gusta Compartir 3

g+1 2

Share 12 Artículos relacionados:



1. **Entrevista con Tony McCaffrey, creador del Brainswarming, un método revolucionario que sustituye al Brainstorming**



2. **El impacto sistémico de la innovación y sus 8 principios básicos para el cambio**