

Estrategias de la innovación

EL ESTUDIO ANUAL GLOBAL INNOVATION 1000, DE BOOZ & COMPANY, SOBRE LAS EMPRESAS CON MAYORES INVERSIONES EN I&D, MUESTRA QUE LAS MÁS INNOVADORAS SON CAPACES DE SOSTENER EL ALTO DESEMPEÑO AUN EN UN CONTEXTO RECESIVO.

Por Barry Jaruzelski y Kevin Dehoff

¿Por qué algunas compañías pueden concebir, crear y llevar regularmente al mercado nuevos productos y servicios innovadores y rentables, mientras que a otras les cuesta tanto?

No es por el monto de la inversión en investigación y desarrollo (I&D). Después de todo, nuestro estudio anual *Global Innovation 1000* sigue mostrando que no hay una relación estadísticamente significativa entre el desempeño financiero y la inversión en innovación.

Lo que sí importa es la combinación particular de talento, conocimiento, estructuras de equipo, herramientas y procesos –las “capacidades”– que las compañías exitosas reúnen para habilitar sus esfuerzos de innovación, y crear y llevar al mercado productos y servicios eficaces. Esta sexta edición 2010 del *Global Innovation 1000* analiza los sistemas de capacidades

que los innovadores más exitosos ensamblaron para ejecutar sus diferentes estrategias de innovación, y la manera en que alinearon esas capacidades con sus estrategias generales de negocios. Los innovadores que alcanzaron este estado de coherencia, según descubrimos, superan consistente y significativamente a sus rivales en varios indicadores financieros.

Esta evaluación de las capacidades claves de innovación llega en un momento oportuno. En 2010, por primera vez en más de una década que llevamos rastreando las inversiones globales en I&D, el gasto corporativo total en ese ítem entre las empresas del *Global Innovation 1000* declinó

desde US\$ 521.000 millones, en 2008, a US\$ 503.000 millones en 2009. Claramente se hizo presente la recesión global, no reflejada en el mundo de la innovación en 2008.

Sin embargo, esta declinación hace aun más imperativo que las compañías inviertan sabiamente sus dólares de I&D. Nuestro objetivo esta vez fue examinar las capacidades que permiten que los esfuerzos de innovación den, tanto en los tiempos buenos como en los malos, los mejores resultados. Quisimos subrayar asimismo los beneficios de vincular las decisiones específicas de innovación con el sistema general de capacidades y la estrategia de negocios de la compañía, y la conveniencia de focalizarse en la lista corta de capacidades que generan una ventaja diferencial.

Los autores son socios de Booz & Company en la oficina de Florham Park, Nueva Jersey. Barry Jaruzelski es el líder global de la práctica de innovación de la consultora, y Kevin Dehoff es el líder global del negocio de productos y servicios con ingeniería de diseño.

Estrategias y capacidades

En 2007 enfocamos nuestro estudio en cómo las compañías utilizan distintas estrategias de innovación para crear sus productos y llevarlos al mercado. Casi todas las empresas siguen una de tres estrategias:

Buscadores de necesidades: Involucran activa y directamente a sus clientes actuales y potenciales para formular nuevos productos y servicios basados en una comprensión superior del usuario final, y se esfuerzan por ser los primeros en el mercado con su oferta.

Lectores del mercado: Observan cuidadosamente a sus clientes y competidores, concentrándose en crear valor a través de cambios graduales y sacan provecho de tendencias de mercado probadas.

Impulsores de tecnología: Siguen la dirección sugerida por sus capacidades tecnológicas, aprovechando sus inversiones en investigación y desarrollo para impulsar, tanto la innovación rupturista como el cambio gradual. A menudo, buscan resolver las necesidades no resueltas de sus clientes a través de nueva tecnología.

Ninguna de estas estrategias es mejor que las otras en términos de los resultados financieros. El éxito depende de cuán estrechamente alineen las empresas su estrategia de innovación con su estrategia de negocios, y de cuánto se esfuercen por entender las necesidades de los usuarios finales.

En esta oportunidad, nos propusimos responder dos nuevas preguntas: qué grupo de capacidades son cruciales para el éxito de cada una de las tres estrategias, y si las compañías que ponen el foco en esas capacidades logran mejores resultados financieros generales. Nuestra hipótesis: las empresas que logran trabajar un conjunto bien enfocado de capacidades de innovación y alinearlas con su estrategia particular de innovación, con las otras capacidades de la compañía y con la

Metodología de la investigación

Booz & Company identificó, entre las compañías de todo el mundo que cotizan en Bolsa, a las 1.000 que más invirtieron en I&D en 2009. Para ser incluidas, debían haber hecho pública la información sobre esas inversiones.

En todos los casos, se examinaron los indicadores financieros clave (ventas; beneficio bruto, operativo y neto; inversión en I&D, y capitalización de mercado, entre otros), desde 2002 hasta 2009.

Cada compañía fue codificada según sector industrial (por la clasificación de Bloomberg) y según región (por la ubicación de sus oficinas centrales).

Para comprender mejor la relación entre las estrategias y las capacidades de innovación, se encuestó a través de la Web a más de 450 gerentes senior y profesionales de I&D de más de 400 compañías de todo el mundo.

estrategia de negocios, obtendrán un mejor retorno sobre los recursos que inviertan en innovación.

Las capacidades de innovación habilitan a las empresas para desempeñar funciones específicas en todas las etapas de su cadena de valor de I&D: ideación, selección de proyectos, desarrollo de productos y comercialización. Les pedimos a los encuestados que identificaran las capacidades más importantes para alcanzar el éxito en materia de innovación, y luego, para obtener una visión de las capacidades hacia las cuales deberían orientarse las empresas, analizamos aquellas en las que se enfocó el 25 por ciento superior de los jugadores del grupo (ver Gráfico 1 en la página siguiente).

Si importar cuál de las tres estrategias siguieran, todas las compañías exitosas dependían de un conjunto común de capacidades cruciales, entre las que figuraban: ganar pers-

pectiva acerca de las necesidades del cliente y comprender la importancia de las tecnologías emergentes en la etapa de ideación; comprometer activamente a los clientes para comprobar la validez de los conceptos durante el desarrollo de productos, y trabajar con usuarios piloto para presentar cuidadosamente los productos durante la comercialización.

Además de estas capacidades comunes, las empresas ubicadas en el 25 por ciento superior por su desempeño en cada grupo estratégico dependían de un conjunto de capacidades diferentes que les parecían cruciales para alcanzar el éxito, algunas de las cuales coincidían con las de otras estrategias. Descubrimos que las compañías más exitosas son las que se enfocan en un grupo reducido y particular de capacidades, que incluye algunas comunes y otras diferenciadas.

Buscadores de necesidades

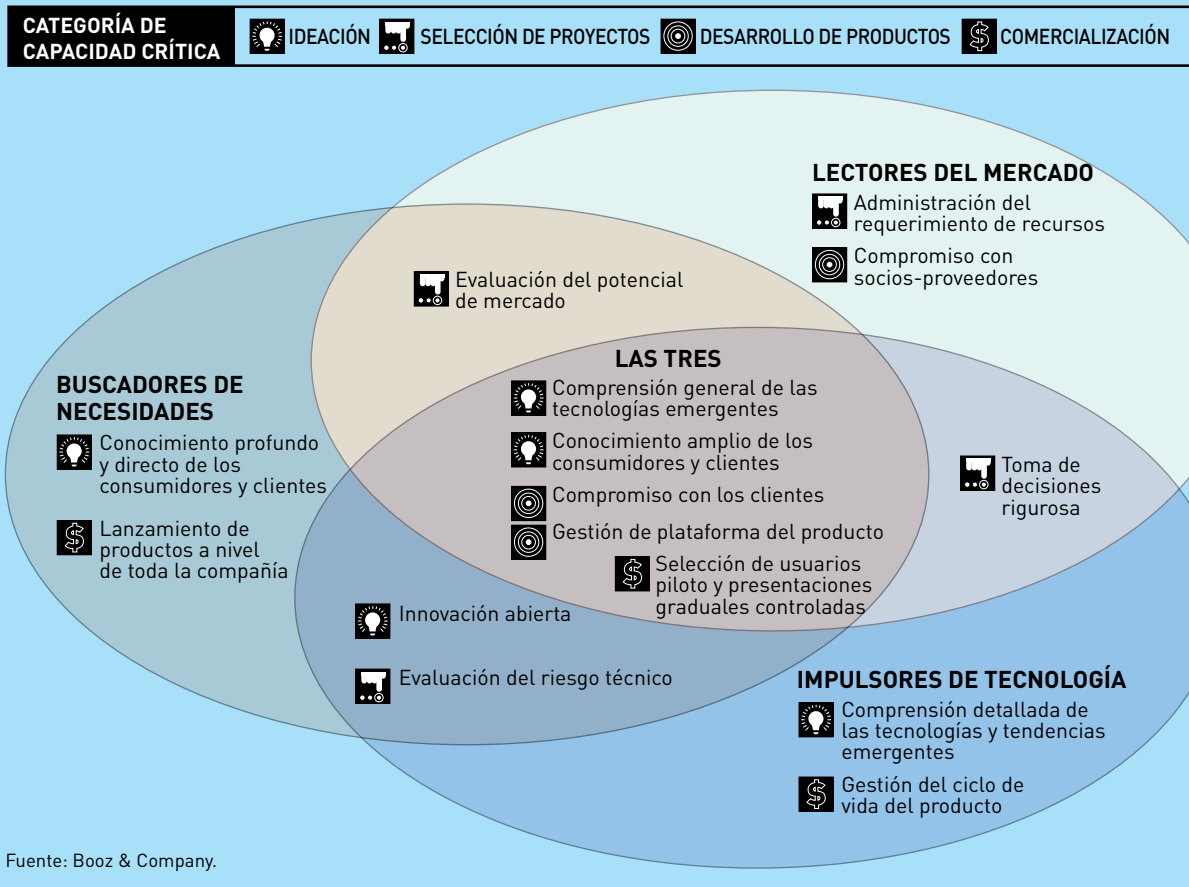
La estrategia distintiva de los buscadores de necesidades es descifrar los deseos y necesidades de los clientes y desarrollar productos que les brinden respuesta, lanzándolos al mercado antes que la competencia. Las capacidades requeridas para el éxito comienzan en la etapa de ideación, donde se orientan hacia la innovación abierta, el análisis profundo y directo de los consumidores, y la comprensión de las tendencias emergentes.

La división DeWalt de Stanley Black & Decker Inc., fabricante de herramientas eléctricas para contratistas profesionales, constituye un buen ejemplo. En sus esfuerzos por conectarse directamente con los clientes, suele enviar gente a las obras para investigar las necesidades de los constructores y observar a los trabajadores en acción. Así logró desarrollar la sierra ingletadora de 12 pulgadas, convertida en un producto estrella luego de que los investigadores observaran las dificultades de los carpinteros con sus sierras habituales.

Los buscadores de necesidades

Gráfico 1. Capacidades críticas y específicas para cada estrategia

Las compañías con mejor desempeño en cualquiera de las estrategias de innovación exhibieron, en forma coincidente, un grupo de capacidades críticas. Pero dentro de cada una de esas tres estrategias se distinguieron, a su vez, por una serie de capacidades específicas y diferenciadas, aunque igualmente cruciales.



por lo general continúan conectados con los clientes, tanto durante el proceso de selección de proyectos como durante el desarrollo de productos.

Dado que el éxito de los buscadores de necesidades suele depender del desarrollo de productos técnicamente innovadores, una capacidad clave adicional en la etapa de selección de proyectos es la evaluación y gestión del riesgo tecnológico. En la etapa de comercialización, los programas de usuarios piloto y los lanzamientos de productos a nivel global son considerados cruciales para mantener el contacto con los clientes.

Lectores del mercado

Los lectores del mercado, por su parte, siguen a sus clientes más cautelosamente; prefieren la innovación gradual y mantener un ojo puesto en las innovaciones de los competidores. Al igual que los buscadores de necesidades, deben prestar cuidadosa atención, en la etapa de la ideación, a lo que los clientes buscan en los productos que seleccionan. Pero, en su caso, la meta es asegurarse de estar entregando exitosamente alternativas diferenciadas.

Tim Yerdon es director de innovación y diseño de Visteon, fabricante global de autopartes. Pero donde real-

mente él se focaliza es en “observar las tendencias y necesidades del mercado y traducirlas en productos y servicios”. Por eso, para esta firma es fundamental la lectura precisa del mercado, tanto en la ideación como en la selección de proyectos. Un caso puntual es el desarrollo de exhibidores digitales reconfigurables para autos. Yerdon explica que la compañía hizo investigación de mercado para comprobar la tendencia reciente de los conductores a preferir exhibidores digitales frente a los tradicionales. Y a fines de 2009 lanzó exitosamente sus primeros exhibidores reconfigurables.

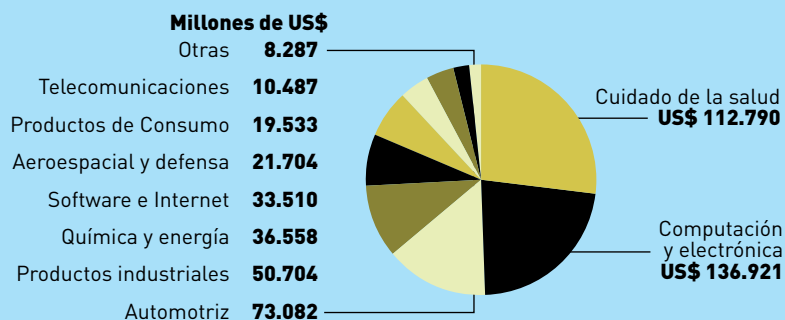
El éxito de los lectores del mercado depende de que los gerentes se aseguren de enviar al mercado el producto correcto en el momento preciso.

Impulsores de tecnología

Los impulsores de tecnología parten de un abordaje de la ideación diferente y usan su habilidad tecnológica para desarrollar productos que sus clientes pueden no saber que necesitan. La etapa de ideación es crucial para estas firmas, que deben buscar procesos de innovación abiertos que capturen tantas ideas potenciales como sea posible. También deben explorar constantemente los mercados para detectar nuevas tecnologías que faciliten el desarrollo de las nuevas ideas. Y asegurarse de que sus técnicos cuenten con tiempo para generarlas. En esto se fundamenta la tan conocida regla de Google del “20-

Inversiones por industria en 2009

Las industrias de computación, electrónica y de cuidado de la salud siguen siendo las tres con mayores inversiones en I&D.



Fuente: Booz & Company.

20-10”, que determina que los ingenieros deben destinar el 70 por ciento de su tiempo de trabajo al negocio central y el 20 por ciento a proyectos relacionados, pero les permite invertir el 10 por ciento restante en la búsqueda de ideas propias.

Hay diferentes enfoques que los impulsores de tecnología pueden implementar en la etapa de ideación. El gigante alemán de la tecnología Siemens AG asigna el 5 por ciento de su presupuesto global de I&D a la planificación de largo plazo, lo que le ha permitido

Las 20 que más invierten en I&D

La recesión sacudió el ranking de las 20 compañías con mayores inversiones en I&D. Toyota cayó del primer puesto al cuarto y General Motors, del quinto al 11°. El gigantesco Grupo Roche subió del tercer puesto al primero.

Puesto 2009	Puesto (2008)	Compañía	Inversión en I&D US\$ M	(como % de las ventas)	Oficinas centrales	Industria
1	(3)	Grupo Roche	9.120	(20,1)	Europa	Cuidado de la salud
2	(4)	Microsoft	9.010	(15,4)	América del Norte	Software e Internet
3	(2)	Nokia	8.240	(14,4)	Europa	Computación y electrónica
4	(1)	Toyota	7.822	(3,8)	Japón	Automotriz
5	(6)	Pfizer	7.739	(15,5)	América del Norte	Cuidado de la salud
6	(9)	Novartis	7.469	(16,9)	Europa	Cuidado de la salud
7	(7)	Johnson & Johnson	6.986	(11,3)	América del Norte	Cuidado de la salud
8	(10)	Sanofi-Aventis	6.391	(15,6)	Europa	Cuidado de la salud
9	(11)	GlaxoSmithKline	6.187	(13,9)	Europa	Cuidado de la salud
10	(12)	Samsung	6.002	(5,5)	Corea del Sur	Computación y electrónica
11	(5)	General Motors	6.000	(5,7)	América del Norte	Automotriz
12	(13)	IBM	5.820	(6,1)	América del Norte	Computación y electrónica
13	(14)	Intel	5.653	(16,1)	América del Norte	Computación y electrónica
14	(23)	Merck	5.613	(20,5)	América del Norte	Cuidado de la salud
15	(17)	Volkswagen	5.359	(3,7)	Europa	Automotriz
16	(15)	Siemens	5.285	(5,1)	Europa	Productos industriales
17	(19)	Cisco Systems	5.208	(14,4)	América del Norte	Computación y electrónica
18	(20)	Panasonic	5.143	(6,4)	Japón	Computación y electrónica
19	(16)	Honda	4.996	(5,4)	Japón	Automotriz
20	(8)	Ford	4.900	(4,1)	América del Norte	Automotriz
Total			128.943	(8,3)		

Fuente: Booz & Company.

expandir su gran negocio de tecnologías de la salud a áreas nuevas como la atención personalizada.

Masco Corporation, una compañía de productos para la construcción que tiene una facturación anual neta cercana a los US\$ 8.000 millones, pretende estar lista para generar nuevas tecnologías, no importa el lugar en el que las encuentre. Hace unos años, se topó con una tecnología interesante en una exhibición de la industria: un interruptor inalámbrico que no requería baterías. Luego de investigar y discutir acerca de las aplicaciones específicas de esa tecnología en el hogar, desarrolló un piloto. Y en 2009 lanzó una innovadora línea de productos programables para la iluminación.

La importancia del foco

Las capacidades requeridas por cada estrategia conforman un conjunto sistemático de habilidades, herramientas y procesos en los que las compañías se deben enfocar para alcanzar el éxito en cada etapa del proceso innovador. Al contrario de los grandes innovadores como Apple, Google, Xerox, Visteon o Siemens, las compañías con niveles de desempeño inferiores dentro de cada grupo estratégico –aquellas posicionadas en el 25 por ciento inferior– se focalizan menos en las capacidades de innovación más cruciales. Estas firmas mencionan sólo tres capacidades comunes como importantes: un conocimiento temprano del cliente, la evaluación del potencial de mercado durante la selección de proyectos, y el compromiso con los clientes en la etapa de desarrollo. Pero estas capacidades deben integrarse con otras más distintivas, como el conocimiento de los nuevos desarrollos tecnológicos y la capacidad de encarar una cuidadosa gestión de la plataforma del producto. Por otro lado, las capacidades en las que confían las compañías de bajo desempeño tienen un también bajo nivel de superposición, lo que sugiere que estas empresas adoptan un enfoque amplio y disperso para cons-

Las 10 compañías más innovadoras

En el marco de nuestra investigación, les pedimos a más de 450 líderes de innovación de más de 400 firmas de una decena de industrias, que mencionaran a las tres compañías más innovadoras del mundo. Su visión resultó estar muy en línea con la percepción popular. Apple recibió el 79 por ciento de los votos, seguida de Google, con el 49 por ciento, y 3M, con el 20 por ciento. Sólo tres de las compañías de esta lista de las “10 más innovadoras” —Microsoft, Toyota y Samsung— aparecen también entre las 10 que más invirtieron en I&D en 2009.

Puesto	Compañía	Facturación (US\$ M)	% invertido en I&D
1	Apple	42.905	3,1
2	Google	23.651	12,0
3	3M	23.123	5,6
4	GE	155.777	2,1
5	Toyota	204.363	3,8
6	Microsoft	58.437	15,4
7	P&G	79.029	2,6
8	IBM	95.759	6,1
9	Samsung	109.541	5,5
10	Intel	35.127	16,1

Fuente: Booz & Company.

truir sus sistemas de capacidades innovadoras. Esta falta de foco se refleja en el desempeño.

Nuestro análisis muestra, también que, aunque la mayoría de las firmas son relativamente fuertes para utilizar capacidades críticas en las áreas de ideación, selección de proyectos y desarrollo de productos, tienen un desempeño menor en la etapa de comercialización.

Alineamiento y coherencia

No hay duda de que las compañías que se concentran en un grupo consistente de capacidades innovadoras superan a sus rivales. Pero la innovación es sólo un aspecto de los esfuerzos por tener éxito en el mercado. Es fundamental destacarse en áreas externas a I&D, como manufactura, logística, ventas, marketing y recursos humanos. Y los esfuerzos deben estar en sintonía con la estrategia global de la organización: las empresas deben integrar las capacidades de innovación correctas en el conjunto adecuado de capacidades generales.

Las compañías que logran desarrollar un grupo consistente de capacidades de innovación y luego lo combinan

con capacidades generales igualmente distintivas, alineando de este modo la estrategia innovadora con la estrategia global, obtienen lo que llamamos una “coherencia premium”. Al comparar los resultados financieros de firmas competidoras con diversos niveles de coherencia, descubrimos que cuanto más coherente es una empresa, mayores son su éxito competitivo y su capacidad de incrementar los márgenes de ganancias. Optimizar el grupo adecuado de capacidades les permite focalizarse en lo que más importa, y les evita dispersar esfuerzos y recursos en capacidades menos relevantes.

Cuando una compañía se concentra en las capacidades cruciales para concebir, desarrollar y vender sus productos, gana la coherencia necesaria para alcanzar un desempeño superior. Y esto es lo que buscan, precisamente, tanto la estrategia corporativa como la estrategia de innovación. ←

© Gestión

strategy+business

Reproducido con autorización de *strategy+business*, revista trimestral de management de Booz & Co.