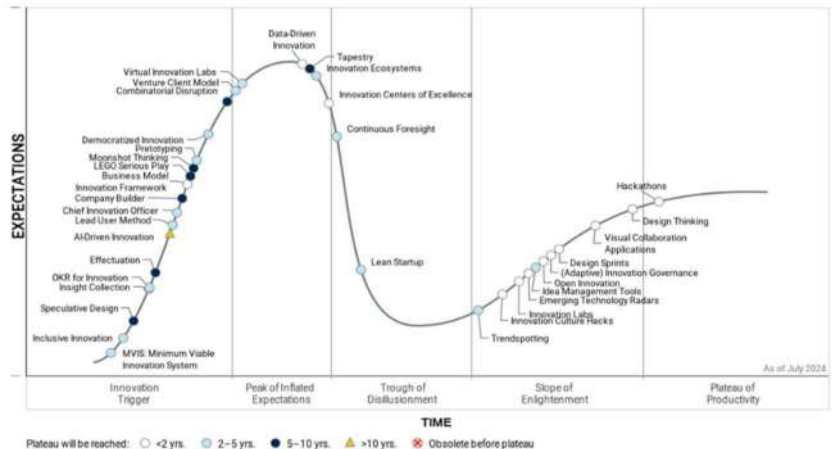


#11. Abril 2025

Competir por el futuro

Por José Luis Prieto

Hype Cycle for Innovation Practices, 2024



Gartner

La innovación es una disciplina que permite a las organizaciones generar y ejecutar un flujo continuo de nuevas ideas con el objetivo de crear valor. Dado el carácter único de cada organización, se ha de adecuar el diseño y la implantación de los programas e iniciativas para cubrir y alcanzar los hitos marcados en la estrategia.

Así, diseñar estrategia en el contexto actual significa aceptar la complejidad y desarrollar una mentalidad y habilidades que permitan detectar oportunidades emergentes y responder con agilidad para aprovecharlas con éxito.

En las decisiones estratégicas se deben equilibrar la mirada a largo plazo con la capacidad de adaptación en el corto. No es solo una cuestión de "preparar el futuro", sino de estar dispuestos a moldearlo desde las acciones, las elecciones y la innovación de hoy.

Construir una ventaja competitiva basada en conceptos tradicionales como la calidad, el *time to market* y el *lead time* hace tiempo que dejó de ser suficiente. Aunque son requisitos indispensables, difícilmente harán destacar en el mercado. Hoy más que nunca, se hace necesario aportar un valor diferencial a los clientes, al tiempo que se genera valor sostenible para la empresa. Y esto exige algo más: **anticiparse al futuro.**

La mejor manera de predecir el futuro es creándolo

(Peter F. Drucker)

No se trata sólo de crear productos y servicios para los clientes actuales, sino también de pensar en aquellos clientes —e incluso aún no clientes— del futuro. Este enfoque exige un cambio de paradigma: dejar de centrarse únicamente en los competidores, clientes y dinámicas sectoriales tradicionales para ampliar la perspectiva. Implica explorar más allá de los límites convencionales del sector y comprender cómo evoluciona el entorno.

Pero, sobre todo, es fundamental **dotar a las personas y equipos de las habilidades necesarias para anticiparse y actuar con agilidad**, impulsando una cultura organizacional que promueva la innovación, el aprendizaje continuo y la adaptación constante.

Esto significa identificar nuevas áreas de oportunidad y preparar a nuestras organizaciones para aprovecharlas, desarrollando las capacidades internas necesarias para innovar y liderar. Gary Hamel y C.K. Prahalad denominan este enfoque "competir por el futuro".

Sin embargo, este enfoque no se logra solo con objetivos ambiciosos y amplitud de miras; también exige un liderazgo valiente, capaz de inspirar y movilizar a toda la organización hacia un futuro compartido. Un liderazgo que no se limite a adaptarse al cambio, sino que lo impulse activamente.

👉 **Hype de Gartner de prácticas de innovación**

Analiza esta perspectiva la última revisión publicada durante el segundo semestre de 2024 en los aspectos referidos a las prácticas de innovación.

La gestión de la innovación es una disciplina relativamente madura con una amplia gama de técnicas bien establecidas, como lo ilustra la difusión de las prácticas a lo largo de todo el Hype.

Las prácticas cubren el liderazgo y la organización de iniciativas de innovación y las etapas clave de la ejecución del proceso de innovación, que son:

- ❖ Liderazgo y organización para la innovación
- ❖ Mejora del proceso y la cultura de innovación
- ❖ Perspectivas y generación de ideas
- ❖ Evaluación y experimentación

La innovación es clave para buscar oportunidades de crecimiento mientras se navega por la volatilidad y la incertidumbre. El estudio de este Hype Cycle facilita comprender las tendencias en las prácticas que pueden ayudar a liderar, organizar y ejecutar sus programas de innovación para lograr el máximo impacto en toda la organización.

Se centra el estudio en **la gobernanza de la innovación** como práctica destacada para la etapa de liderazgo y organización para la innovación.

Se localiza la misma en la fase **"Slope enlightenment"** (Subiendo la pendiente) del Hype ofreciendo que la fase **"Plateau of productivity"** (Meseta) se alcanzará en los próximos dos años.

📍 **Definición**

La gobernanza de la innovación es un conjunto de mecanismos que alinea objetivos, asigna autoridad de decisión y asigna recursos a actividades de innovación con el objetivo de crear un valor potencial óptimo con un riesgo aceptable. La gobernanza desempeña un papel clave en la toma de decisiones sobre la idea de innovación de inicio y fin, que también decidiría el futuro camino de la iniciativa de innovación. Para la innovación, la gobernanza debe ser adaptativa debido a la naturaleza experimental de la innovación.

¿Por qué esto es importante?

Las organizaciones que no pueden establecer los mecanismos de gobernanza de la innovación adecuados de manera temprana corren un mayor riesgo de que sus esfuerzos de innovación fracasen debido a la falta de agilidad y la capacidad de explorar y lograr un resultado oportuno y exitoso. Además, ha habido un impulso hacia una entrega más democratizada de la innovación, lo que significa que las empresas y la TI están liderando y entregando conjuntamente la innovación, lo que impulsa la gobernanza conjunta.

Impacto en el negocio

La innovación necesita una gobernanza que vaya más allá de los límites tradicionales y los retornos esperados. Los innovadores deben tener la posibilidad de lograr lo que necesitan, pero deben existir restricciones para detectar cualquier descarrilamiento y preservar las necesidades más amplias y las líneas rojas de la empresa. La gobernanza de la innovación debe permitir una toma de decisiones más rápida, aprender de los errores y cambiar la cultura a una de experimentación, en función de la etapa del ciclo de vida de la innovación. Por lo tanto, la innovación requiere un sistema de gobernanza adaptativa.

Factores impulsores

- ▶ La gobernanza de la innovación comienza con un conjunto de límites y parámetros que permiten la adaptación en función de los objetivos y el contexto.
- ▶ El establecimiento de la gobernanza de la innovación se produce en respuesta a la habilitación de la agilidad y la flexibilidad, y a medida que aumenta el nivel de madurez de la innovación de la empresa. No tiene por objeto controlar el progreso, gestionar el cambio de alcance o hacer un seguimiento minucioso del presupuesto frente al gasto real de capital inicial.
- ▶ La gobernanza de la innovación adaptativa ayuda a los innovadores a hacer lo que deben hacer y, al mismo tiempo, garantiza que los descarrilamientos se detecten con tiempo suficiente para tomar medidas correctivas.
- ▶ La gobernanza de la innovación adaptativa es un enfoque iterativo que tiene en cuenta las necesidades de la organización y de los innovadores.
- ▶ La gobernanza adaptativa ofrece flexibilidad a lo largo del ciclo de vida de la innovación, entre las necesidades de gobernanza altamente controladas y los requisitos más autónomos y ágiles, de modo que el equipo de innovación pueda funcionar de manera eficaz.

Obstáculos

- ▶ La gobernanza de la innovación puede ser un equilibrio complicado entre cuándo aplicar una gobernanza sólida y cuándo dejar que se aplique una gobernanza más autónoma. Una gobernanza inadecuada, débil o descoordinada suele dar lugar a niveles muy variables de resultados y riesgos.
- ▶ A menudo, a los líderes les resulta difícil aplicar marcos de gobernanza que equilibren adecuadamente el riesgo y la recompensa en la innovación. Una gobernanza demasiado laxa (o ninguna gobernanza en absoluto) puede dar lugar a un desperdicio de recursos o a un riesgo inaceptable, mientras que una gobernanza demasiado estricta puede ralentizar y sofocar los esfuerzos de innovación y hacer que se pierdan oportunidades de negocio.

Recomendaciones para su empleo

- ▶ Determinar las necesidades de gobernanza a lo largo del ciclo de vida de la innovación, tanto para la empresa (normalmente más controlada) como para el equipo de innovación (normalmente más autónomo), en función del alcance del trabajo y el nivel de madurez de la innovación de la organización.
- ▶ Especificar los mecanismos de gobernanza adecuados (reglas, funciones, procesos, estructuras y comportamientos) que abordarán estas necesidades y aplíquelos con las fortalezas adecuadas según sea necesario.
- ▶ Buscar cambios en los requisitos de la empresa y de la innovación que puedan desencadenar la necesidad de revisar y ajustar, o adaptar, la combinación y la naturaleza de los mecanismos de gobernanza utilizados. Comunicar estos ajustes de manera eficaz cuando se produzcan.

Caso de aplicación: ¿Cómo el buen gobierno puede dirigir la innovación?

Dentro del marco que dibuja la gobernanza de la innovación, elegimos para este caso el mecanismo relacionado con la **asignación de la responsabilidad principal de la innovación**.

Analizados diferentes estudios sobre ¿Cómo el buen gobierno puede dirigir la innovación? pone foco esta perspectiva en la encuesta que llevó a cabo el [Institute of Directors \(IoD\)](#) a través del Centre for Corporate Governance (U.K), cuyos resultados refuerzan aspectos del sistema de gobernanza adaptativa en función tanto del órgano de la compañía en la que recae como del tamaño de ésta.

Así cabe destacar los siguientes datos:

702 encuestas realizadas, 73% de pequeñas compañías, 19 % medianas y 8% grandes. En cuanto a la asignación de responsabilidades 47 % indican que es al CEO; el 33% al Consejo y el 8% al Chief Innovation Officer ó figura equivalente. Sólo en el caso de esta última figura, un 15 % son grandes organizaciones las que la tienen establecida frente a un 5% de pequeñas.

Temas relacionados: #innovación #liderazgo #organización #consejos #buengobierno



José Luis Prieto Calviño

CIBG – Comisión de Innovación

Ingeniero Industrial. Transformando organizaciones productivas con personas innovadoras hacia organizaciones innovadoras con personas productivas