

ENCUESTA INNOV@CCIÓN 2012

# Construyendo culturas de innovación

Solo el 26,25% de los directivos españoles piensa que el nivel de innovación en sus empresas es adecuado o ejemplar. El resto confiesa que la estrategia de innovación está en proceso de implantación o en desarrollo en sus compañías, según la encuesta Innov@cción 2012, realizada por PeopleMatters y Ars et Inventio.

El objetivo del estudio que lleva por lema *Building Innovation Cultures* es analizar la opinión de directivos, profesionales y expertos ligados al mundo de la Innovación respecto a la importancia y grado de madurez con el que las empresas españolas abordan el reto de innovar.

En un entorno empresarial cada vez más complejo, que conlleva una mayor dificultad para competir y la consecuente reducción asociada de márgenes, la innovación se presenta como una vía estratégica de salida y uno de los pilares básicos para mejorar el posicionamiento de las empresas.

## Beneficios que aporta la innovación

Más del 45% de las respuestas respaldan que la innovación permite a las compañías diferenciarse e incrementar su nivel de competitividad en el mercado, frente a otros factores internos como la reducción de costes o la mejora de la eficiencia. El 28'25% de los encuestados piensa que es prioritario innovar en la definición y en el lanzamiento de nuevos pro-

ductos y servicios al mercado, pero no tanto en las funciones más internas de las compañías (logística, financiero, compras, postventa, etc.). En cambio, la mitad de las respuestas señalan que la visión a corto plazo y la presión del día a día son los principales frenos dentro de las compañías para innovar. Esta conclusión refuerza la necesidad de que la innovación deba considerarse como un proceso estratégico dentro de las organizaciones y que, además de gestionarla, sea preciso liderarla desde la cúpula de las empresas.

Así, el 90% de los encuestados considera que la innovación debe formar parte de la agenda del Comité de Dirección, y el 81% que su implantación debe liderarse desde el máximo nivel de las compañías. También destacan que un factor



Coral González  
Directora de PeopleMatters

crítico de éxito es disponer de una cultura y un liderazgo claro, que genere el compromiso y nivel de implicación y participación necesario de los empleados.

Sin embargo, una gran mayoría de los encuestados (58%) declaran no disponer de un modelo de gobierno para gestionar la innovación.

Además, más de la mitad (53,75%) de las empresas españolas están en proceso de definición o desarrollo de su estrategia de innovación. Es decir, existe la inquietud por disponer de un proceso de innovación, pero está aún sin implantar en un gran número de organizaciones.

**Casi tres cuartas partes de los encuestados (73,75%) confirman que las empresas españolas están aún definiendo, desarrollando o iniciando la implantación de su estrategia de innovación**

### Incentivos para los empleados

La innovación se basa en tres componentes básicos: Creatividad o capacidad para generar nuevas ideas; Modelo de gestión o conjunto de reglas y procesos que permiten convertir las ideas en valor para la compañía; y Cultura de innovación materializada en un liderazgo claro que genere el compromiso necesario en el equipo.

Las compañías están poniendo el foco en la primera parte del proceso de innovación: generación de ideas. Sin embargo, en las etapas posteriores mueren la mayor parte de las ideas e iniciativas generadas. Para convertirlas en valor para el negocio es necesario potenciar tanto el ámbito de gestión como de liderazgo de la innovación.

Por otro lado, los encuestados opinan que es fundamental adecuar la cultura y conseguir el compromiso y la implicación de los empleados. Sin embargo, se constata de forma mayoritaria (69%) que las compañías no disponen de un modelo de incentivación y reconocimiento de los empleados ligado a la innovación.

Aun así, la mayoría de las organizaciones (51,25%) tiene establecido un modelo *open innovation* en el que pueden participar todos los empleados de la organización, aunque este modelo no esté abierto a otros *stakeholders* del negocio (clientes, proveedores, socios, etc.).

#### METODOLOGÍA UTILIZADA

El estudio está basado en un cuestionario online de 15 preguntas a directivos, profesionales y expertos ligados al mundo de la innovación. El 87% de ellos pertenecían a grandes compañías y el otro 13% a pymes. Las respuestas representan a prácticamente todos los sectores de actividad.

Figura 1: ¿Cuáles son los principales beneficios que cree que puede aportar la innovación a las compañías?



Figura 2: ¿Cuáles son los principales frenos a la innovación?



Figura 3: ¿Cuál cree que es actualmente el nivel de madurez del proceso de innovación en su compañía?

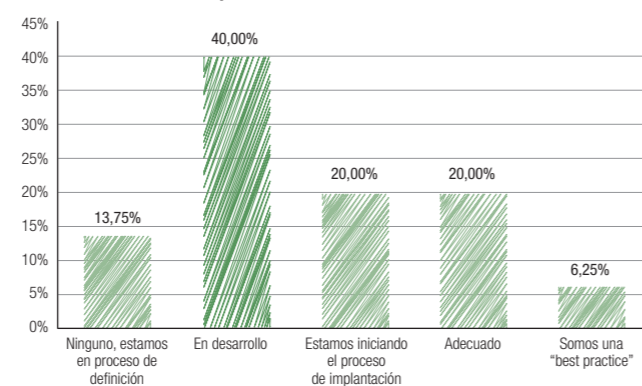
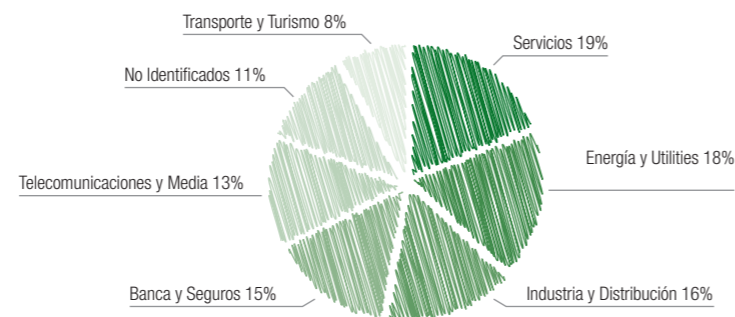


Figura 4: Muestra



## El modelo de Innovación Abierta

Incorpora los conceptos de creatividad, generación de ideas y originalidad, y añade otros respecto al modelo tradicional como la colaboración colectiva y el *crowd-sourcing*, la capacidad que tienen los colectivos –siempre que sean suficientemente numerosos y diversos– de aportar ideas innovadoras y soluciones a problemas mejores que las que ofrecen grupos pequeños de expertos. Se democratiza el proceso de generación y selección de ideas

permitiendo que participen todos los empleados, los consumidores, las redes de distribución, los investigadores... Se trata de utilizar la creatividad y la originalidad de una manera nueva, participativa, interactiva, colaborativa. En nuestra experiencia de implantación de la red social de ideas en diferentes empresas, desde ideas4all hemos apreciado estos beneficios en sectores tan diversos como el financie-



Ana María Llopis  
Fundadora de la red social ideas4all

ro, el de bienes de consumo, medios, construcción o telecomunicaciones. Y contando con que cada cual tiene su cultura corporativa.

Se produce una mejora de la competitividad y de la productividad, y la diferenciación mediante nuevos productos y servicios o nuevas formas de prestarlos. La innovación abierta favorece además la detección de talento, el autoaprendizaje, la identificación con la marca, la mejora del clima laboral y la motivación de todos los que participan.



Fernando Izquierdo  
Responsable de Ars et Inventio en España

## Innovación, ¿dónde estamos?

Actualmente cualquier organización es capaz de vislumbrar y asumir que la innovación es un pilar que hay que tener en cuenta en cualquier estrategia de negocio. Sin embargo, como se constata en el estudio Innov@cción 2012 que acabamos de realizar, la presión del día a día y la visión a corto plazo son sus mayores enemigos.

Evidentemente, el que las empresas asuman una estrategia

de innovación conlleva un proceso de cambio que siempre tiene asociadas unas resistencias, y sobre todo unos riesgos, no obstante deberían soportar el riesgo y el coste de no acometerla.

El único remedio a esta situación es considerar la innovación como un proceso estratégico que además de gestionarse sea liderado desde la cúpula de las organizaciones.

En España, existen empresas que se caracterizan por su talento innovador y son reconocidas a nivel mundial, pero creo que en general les falta ese "empujoncito" final para pasar a la acción. El punto de inflexión está en pasar de pensar y hablar de innovación a actuar realmente.

La inquietud y la necesidad de innovar está asumida, pero falta hacerla realidad. Y esto significa no solo lanzar el proceso, sino –y más importante–, darle continuidad en el tiempo.

## Teme a 2 chavales en un garaje

Lo dijo Jeff Bezos, fundador y presidente del gigante Amazon en 2004: "Frankly, I am more concerned about two guys in a garage than about competitors I already know". "Me dan más miedo dos chavales en un garaje que los competidores que conozco". Se refería al hecho de que la verdadera amenaza para la empresa establecida (incluso gigante como la suya) son conceptos empresariales innovadores que puede desarrollar cualquier startup creativa sin nada que perder, que no está

sometida a ninguna servidumbre empresarial ni pesada estructura ni esquema de actuación, que de la noche a la mañana lanza una operación empresarial que cambia profundamente las reglas del juego y pone de rodillas a toda una industria.

Este fenómeno de acoso y derribo de mercados establecidos por nuevas empresas digitales se está sucediendo sector a sector en un efecto dominó de alta velocidad a escala mundial: viajes, hoteles, música, clasificados,

medios, libros... No sé cuándo, pero ten por seguro que el sector en el que está tu empresa se verá sacudido en menor o mayor medida por los chavales del garaje, y nunca volverá a ser lo que era. Y esto sucederá antes de lo que piensas.

¿Cómo reaccionar ante este fenómeno? Pues por difícil que nos parezca hay que hacer el complejo ejercicio de atacarnos a nosotros mismos a través de la innovación disruptiva. Y hay que hacerlo rápido, antes de que nos ataque alguien que está en un garaje en otra parte del mundo.



Nacho de Pinedo  
Fundador y CEO del Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (ISDI)