

RESUMEN
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

Nº14 | JUNIO

¿INNOVACIÓN INTERNA O EXTERNA?: CONSEJOS PARA UN EQUILIBRIO EXITOSO EN LA EMPRESA

2020

Para el año 2018, diversos estudios muestran que la mayoría de las empresas se centran directamente en la transformación, invirtiendo hasta el 30% de sus recursos en grandes proyectos y el 35% en proyectos de transformación moderada. Sólo el 35% de los presupuestos se gastaban en innovación incremental.

El propósito de este artículo del MIT Sloan Management¹ es analizar las diferentes maneras en que las empresas deberán implementar tanto innovación externa como interna, considerando sus ventajas y desventajas dado el nuevo contexto del Covid-19. El artículo se basa en la investigación que los autores realizaron a 320 empresas de Australia, China, Francia, Alemania, Japón, Corea del Sur, Reino Unido y Estados Unidos.

Los beneficios de la innovación externa o abierta

Las empresas reconocen que cuando carecen de capacidades internas que les permitan seguir siendo competitivos en la era digital, es esencial mirar fuera de la organización para nuevas tecnologías y aplicaciones. Muchas compañías también buscan afuera "incógnitas desconocidas" que podrían impactar en sus negocios de maneras que no han habido sido previstas.

La mayoría está tratando de recuperar el tiempo perdido, y la inversión en alianzas es una manera más rápida de aprovechar las nuevas tecnologías que partiendo de cero. La adquisición y el desarrollo de capacidades en el exterior ayuda a las empresas a nutrirse de varias fuentes para satisfacer sus necesidades

La utilización de socios externos suele facilitar a las empresas la adopción de un enfoque prudente de la innovación. Pueden experimentar con el uso de tecnologías de alto potencial fuera de la organización hasta que estén lo suficientemente seguros para ser incorporados a los productos y servicios de la compañía. Por último, y lo que es más importante, la innovación abierta ayuda a protegerse de uno de los mayores riesgos de la innovación interna: la innovación incremental. Los innovadores dentro de una organización, particularmente en las unidades de negocio, tienden a desarrollar productos y procesos que son más fáciles de adoptar para la organización. Ese efecto puede ser tan fuerte que impide la creación de innovaciones radicales que reinventarán el negocio existente. La innovación incremental prevalecerá, impulsando el cambio en pequeños pasos que dejarán a la empresa vulnerable a la perturbación.

¹ Este resumen se basa en el artículo "Why Innovation's Future Isn't (Just) Open" Thompson, Bonnet y Ye, MIT Sloan Management, 2020. Disponible en: https://sloanreview.mit.edu/article/why-innovations-future-isnt-just-open/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=developing%20key%20capabilities%20internally&utm_campaign=Enews%20BOTW%205/15/2020

El poder de la innovación interna

El futuro de la innovación podría dirigirse inevitablemente hacia la innovación abierta, pero este artículo sugiere que no es el único camino. En efecto, la innovación interna puede ser aún más importante porque ofrece la posibilidad de diferenciación. En este sentido, depender demasiado de la innovación externa puede producir que los socios tecnológicos no generen diferenciación - simplemente entregan los mismos niveles de calidad a empresas del mismo rubro – entregando una ventaja menos competitiva que la innovación interna.

Según la investigación realizada, el 87% de los proyectos de innovación interna logró una ventaja competitiva sostenida, mientras que sólo el 60% de los proyectos de innovación de origen externo logró lo mismo.

La innovación interna es clave para la transformación digital por muchas razones. Además de ofrecer una ventaja competitiva, ayuda a mantener los secretos comerciales y proteger la propiedad intelectual. Esto se vuelve mucho más difícil cuando se trabaja con socios; incluso si sus socios no trabajan con sus competidores directos, porque todavía pueden filtrar lo que han aprendido a través de la industria. Además, cuando una empresa obtiene una capacidad externamente, ese proveedor se convierte en el centro de su proceso de creación de valor, arrancando en mejor posición cualquier futura negociación.

Al estar los innovadores internos familiarizados con las operaciones de las compañías, sus innovaciones son más fáciles de desarrollar, producir y vender que las innovaciones de origen externo; los proyectos internos tienden a ser más exitosos y esenciales para el modelo de negocios de la compañía.

Asimismo, el desarrollo de habilidades de innovación al interior de la organización es más duradero, lo que supondrá para las empresas una buena posición en el futuro. Por el contrario, la innovación abierta nunca alterará las capacidades o la cultura de una empresa lo suficiente como para provocar una transformación.

El Equilibrio entre Innovación Interna e Innovación Externa

Desarrollar capacidades rápidamente a través de fuentes externas es clave, pero también lo es aprovechar el conocimiento sobre sus clientes, sus procesos y su cultura de una manera que sólo un equipo de innovación interna puede hacer.

En este sentido, las empresas inteligentes no tratan las fuentes externas de innovación como un sustituto de las fuentes internas, sino como una forma de ampliar la cartera. No se excluyen mutuamente, sino que se complementan. Para lograr el equilibrio adecuado entre estos dos tipos de innovaciones, los autores del artículo proponen un enfoque compuesto de tres etapas:

Etapa 1: Identificar competencias claves

En un inicio las empresas deben determinar qué capacidades tecnológicas serán claves en el futuro. Algo de eso sucede durante el proceso ordinario de planificación estratégica, pero rara vez este ejercicio da lugar a una hoja

de ruta que muestre qué capacidades deben desarrollarse internamente a medio o largo plazo y cuáles deben adquirirse inmediatamente a través de fuentes externas. Ese es el eslabón perdido.

Un elemento importante en la evaluación será el cálculo de si la competencia generada ayudará a diferenciar a la empresa de su competencia. El grado en que las tecnologías digitales tendrán relevancia será diverso; el acceso a Big Data puede ser esencial para un fabricante de productos químicos, por ejemplo, pero puede no ser para una empresa de gestión inmobiliaria que necesita entender sólo las tendencias de ventas y alquiler.

Las empresas también deben averiguar qué fuentes externas les permitirán acceder a las competencias y aplicaciones críticas que han identificado. Deben establecer relaciones con universidades o startups, para evaluar qué innovación es relevante para sus intereses. Mantenerse al corriente de numerosas fuentes potenciales de innovación externa puede ser difícil, lo que requiere atención específica y tiempo dedicado por los ejecutivos experimentados.

Etapa 2: Crear una arquitectura

Las empresas también deben reconstruir su arquitectura de innovación para que puedan gestionar fuentes tanto internas como externas.

En primer lugar, la mayoría de las empresas tendrán que refinar el diseño de su organización. Por ejemplo, si las startups serán una fuente de innovación externa (normalmente lo son), el negocio debe crear una manera de gestionar esas relaciones - como una incubadora, una caja de arena de innovación, o un fondo de riesgo - y sus inversiones en ellas.

En segundo lugar, el proceso de innovación debe cambiar si las poderosas unidades de negocio de la empresa han de comprar y adoptar innovaciones externas. Una estructura catalítica es un laboratorio de innovación en el que una empresa puede acomodar a los investigadores para acceder a las capacidades de los ecosistemas de innovación en lugares como Silicon Valley o Shenzhen. Estos laboratorios pueden ser atendidos por empleados en comisión de servicio de las empresas de la empresa, lo que ayuda a obtener la aceptación de las innovaciones externas. Curiosamente, entre 2014 y 2017, el número de laboratorios de innovación corporativa que se están construyendo casi se duplicó, reflejando el interés en este modelo.

Por último, las empresas deben desarrollar modelos de gobernanza de la innovación con métricas adecuadas para garantizar la coherencia con su estrategia. Muchas de las empresas que estudiamos inicialmente lucharon con la gobernanza y las métricas. Asignaron personas a proyectos de innovación, pero las unidades de negocio controlaron los presupuestos y aprobaciones. Esto dio lugar a una ralentización de la unidad de innovación digital, que estaba paralizada por la burocracia.

Etapa 3: Desarrollo de la transferencia de los procesos

¿INNOVACIÓN INTERNA O EXTERNA?:
CONSEJOS PARA UN EQUILIBRIO EXITOSO EN LA EMPRESA



CENTRO
INNOVACIÓN Y
EMPRESARIADO

Uno de los errores más comunes que cometen las empresas es no establecer una estrategia de transferencia de competencias desde el principio. Deben trazar la forma en que las capacidades y habilidades desarrolladas

externamente llegarán a la empresa. Es esencial pensar a través de diferentes modelos y desarrollar varios caminos para aportar las habilidades necesarias en la empresa. En algunos casos, una empresa podrá obtener capacidades tecnológicas externamente; en otros, puede tener sentido adquirir (es decir, adquirir) startups.

Una tercera opción puede consistir en desarrollar una asociación de construcción, ejecución y transferencia. Este acuerdo permitirá a una empresa de tecnología construir un equipo dedicado y gestionarlo inicialmente; conforme avanza el tiempo, esta empresa transferirá el equipo y todo su trabajo a su cliente.