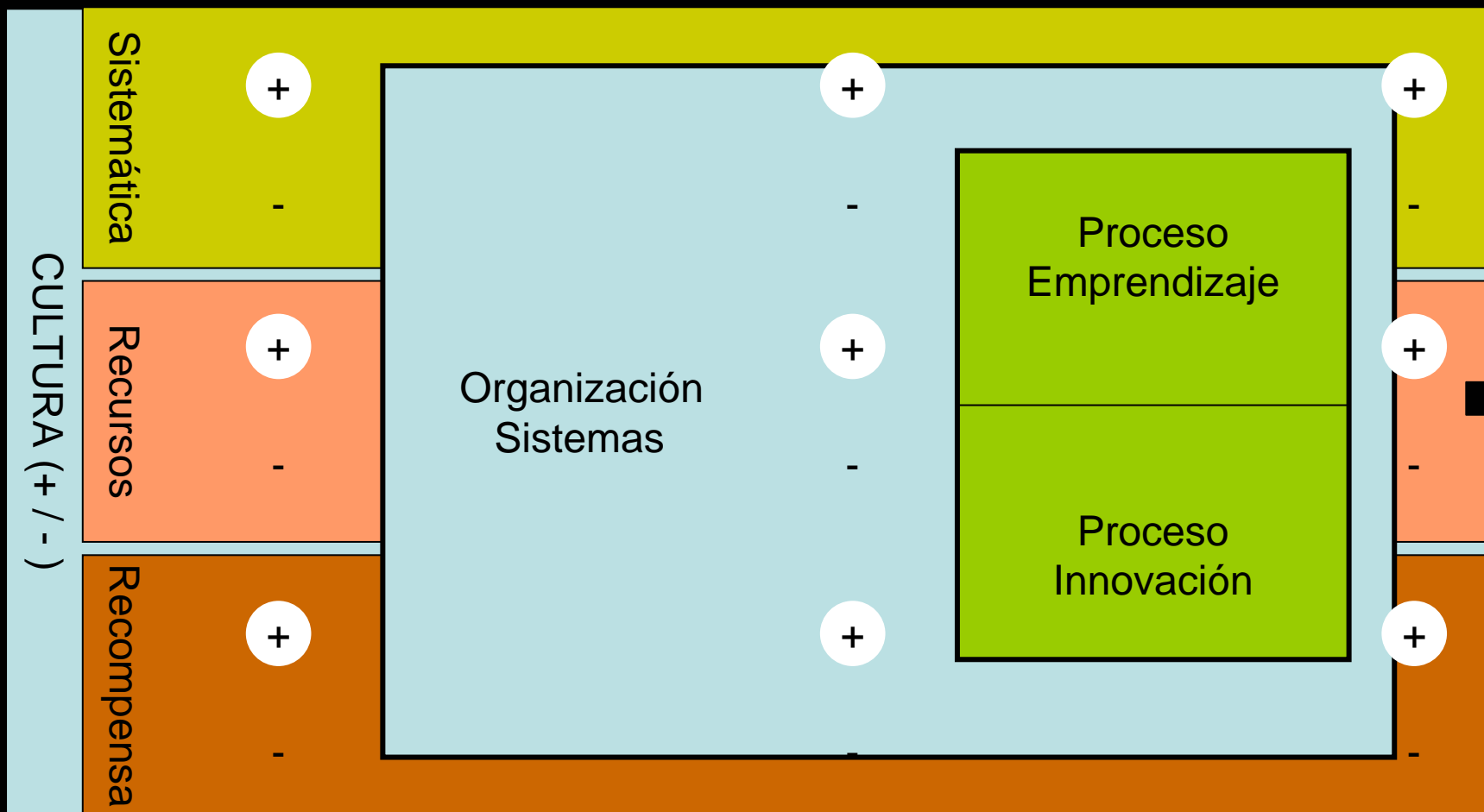


Diagnostico
Situación de partida

Señales/oportunidades

Concepto

Desarrollo

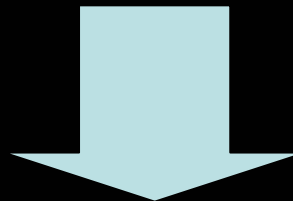


Estados evolutivos en la Gestión de la Innovación

Los estados evolutivos se refieren al grado en el que las empresas poseen capacidades dinámicas para innovar. Estas capacidades dinámicas son rutinas que se establecen para cambiar las rutinas operacionales y de mejora (Arbonies, 2007)

Estadio 1: Improvisación

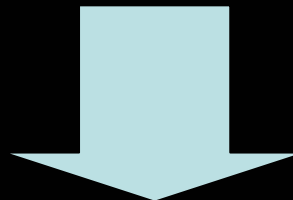
Este estadio es el más bajo de la evolución y por lo tanto se refiere a la total ausencia de gestión de la innovación. En este estadio la organización consciente o por defecto decida que no merece la pena invertir en este tipo de rutinas y recurrir al heroísmo, la improvisación, la capacidad de reacción o la creatividad de los dirigentes para responder con innovaciones cuando se necesario. Por lo tanto la empresa “no” gestiona la innovación.





Estadio 2: Lista de mejoras

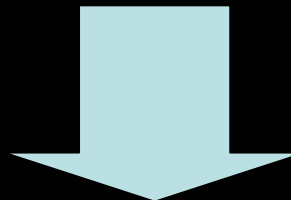
La empresa lista mejoras de producto, desarrollo de nuevos productos, referencias, etc por peticiones de clientes (quejas, reclamaciones) o necesidades comerciales (completar catálogo, añadir referencias, adaptación por entrada en mercados regulados). Las respuestas surgen reactivamente ante las reclamaciones, las peticiones comerciales, las acciones de la competencia, o las regulaciones. Estas actividades suponen el plan de innovación, que forma parte del Plan de Gestión anual y se asignan responsables en cada caso. Se supone que existen presupuestos asignados, y equipos de personas, aunque estos recursos se asignan de forma más voluntarista que efectiva. En realidad en este estadio la innovación es un Gantt de proyectos con calendario, responsable y poco más. Apenas se distingue la mejora de la innovación.





Estadio 3: Portafolio estratégico de proyectos y tecnologías

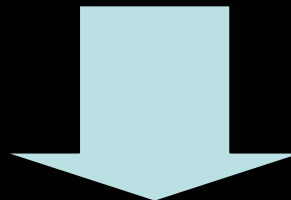
La empresa considera estratégica la innovación y por lo tanto tiene explicitado un proceso de Desarrollo de Productos o de Innovación con propietario asignado al mismo. Existe un proceso de actividades ordenadas, al menos sobre el papel, con pliegos de condiciones de nuevos productos, fases, equipos multidisciplinares con organización matricial. Aparecen las primeras métricas de productividad de la innovación y métricas de tiempo de lanzamiento al mercado.





Estadio 4: Visibilidad de la innovación

Además de desarrollar las actividades propias del estadio 2, y estadio 3, el estadio 4 supone la estructuración y puesta de largo de la innovación. La innovación se manifiesta en una estructura que aparece reflejada en el organigrama (distinta de la Oficina Técnica, Laboratorios o I+D) como Staff, responsables de innovación, directores de innovación etc. Esta dirección de innovación establece una sistemática de innovación con peso en la actividad de la organización (participa en el Consejo de Dirección). En algunos casos se forma una organización paralela (organización ambidextra para lanzar las nuevas actividades y negocios. Aparecen rutinas creativas, rutinas que suponen ya el establecimiento de una capacidad innovadora con rutinas de vigilancia e inteligencia competitiva, creación de productos, y desarrollo de negocio.





Estadio 5: Cultura innovadora

Además de desarrollar las actividades propias de los estadios 2, 3, y 4, en el estadio 5 la organización evidencia rasgos de una cultura innovadora. Evidenciar significa que más allá de los deseos existen evidencias de esta cultura innovadora: Primero en lo que respecta a desarrollar actividades de innovación según se desprende en los estadios 3 y 4 que responden a una cierta sistematización de la innovación, reconocible y visible en la empresa. Segundo porque existen evidencias de recompensa y de reconocimiento explícitos a personas y grupos que destacan en la actividad innovadora. Tercero porque existen espacios, recursos y tiempo dedicado a la innovación que como cualquier inversión se mide, para intentar recuperarla, en este caso en el medio plazo.

www.angelarbonies.com