

---

# *El papel de la innovación sostenida en la competitividad y la longevidad de los campeones ocultos*

## *The role of sustained innovation in the competitiveness and longevity of Hidden Champions*

Este artículo explora el caso de las empresas denominadas campeones ocultos y, en particular, estudia el papel que la innovación juega en capacitarlas para el sostenimiento de su posición como organizaciones competitivas e internacionales a largo plazo. El artículo se basa en el material primario y derivado para explorar en detalle seis casos e identificar cinco atributos claves que constituyen la ‘capacidad de innovación’: construir una base fuerte de conocimiento, desarrollar redes extensivas de colaboradores de alto rendimiento, incorporar rutinas de innovación para permitirles repetir el secreto de la innovación, una exploración amplia del espacio de innovación disponible, y desarrollar la capacidad dinámica; esto es, la capacidad de revisar, reconfigurar y cambiar sus modelos y enfoques de innovación con el fin de adecuarlos a un entorno externo en constante cambio.

*Artikulu honek «Ezkatuko Txapeldunak» izeneko enpresen kasua aztertzen du eta, bereziki, enpresa horiek epe luzean organizazio lehiakor eta internazional gisa mantentzeko berrikuntzak nola gaitzen dituen. Artikuluak lehen eta bigarren mailako materialak ditu oinarri sei kasu zehatz-mehatz aztertzeko eta «berrikuntza gaitasuna» osatzen duten bost atributu gako identifikatzeko. Bost atributu horiek honakoak dira: ezagutzaren oinarri sendo bat eraikitzea, errendimendu handiko kolaboratzaileen sare zabalgarriak garatzea, berrikuntzaren sekretua errepikatzea ahalbideratzeko berrikuntza-ohiturak txertatzea, eskuragarri den berrikuntza-espazioaren esplorazio zabala eta gaitasun dinamikoa garatzea; hau da, dituzten berrikuntza-eredu eta -ikuspegiak berrikustea, birkonfiguratzea eta aldatzea, etengabe aldatzen ari den kanpoko ingurunera egokitzeko.*

This paper explores the case of Hidden Champion firms and in particular looks at the role which innovation plays in enabling them to sustain their position as internationally competitive organizations over a long period. It draws on primary and secondary material to explore six cases in detail and identifies five key attributes which make up their ‘innovation capability’ – building a strong knowledge base, developing extensive high performing networks of collaborators, embedding innovation routines to enable them to repeat the innovation trick, wide exploration of available innovation space and developing dynamic capability – the ability to review, reconfigure and change their innovation models and approaches to suit a constantly changing external environment.

## Índice

---

1. Introducción
2. Supervivientes *smart*: el papel clave de la innovación
3. Comprender el motor de la innovación en los campeones ocultos
4. Conclusiones

### Referencias bibliográficas

**Palabras clave:** innovación, campeones ocultos, aptitud dinámica, emprendimiento

**Keywords:** innovation, hidden champions, dynamic capability, entrepreneurship

**Nº de clasificación JEL:** D21, L22

Fecha de entrada: 15/05/2018

Fecha de aceptación: 01/10/2018

---

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Qué vas a desayunar hoy? Probablemente algo de queso, quizás un yogur, o habrá alguna bebida de zumo en tu mesa. Podría interesarte saber que estás en muy buena compañía: cerca de un billón de personas como tú consumen uno de los muchos productos de la empresa danesa Christian Hansen. Durante casi doscientos años esta marca ha suministrado una amplia gama de cultivos de bacterias vivas para la industria alimenticia en todo el mundo. Los colores naturales de sus productos se utilizan también, y cada vez con mayor presencia, en el campo de la salud a través de los probióticos.

Si has pagado en efectivo las exquisiteces del desayuno, hay muchas posibilidades de que tus billetes hayan sido fabricados por otra empresa, De La Rue. Ellos también llevan alrededor de 200 años trabajando en su nicho comercial, especializándose en la impresión de alta precisión. Comenzaron inventando unos nuevos naipes en 1831 y diversificaron su producción mediante sellos de correos, documentos de identidad y productos de alta seguridad, como los billetes bancarios.

Si te dispones a recoger la mesa y limpiar tras el desayuno, es probable que utilices el aspirador. Hoy en día es muy posible que sea un aparato de la firma Dyson –gama de electrodomésticos caracterizados por sus motores potentes y

aspectos innovadores de flujo de aire—. Comparada con los ejemplos anteriores, la empresa Dyson es la más joven, pero en los últimos 40 años ha pasado de ser precursora a convertirse en líder mundial en su nicho de mercado, con una facturación de 3 billones de euros y cerca de 9000 trabajadores.

Si pones en marcha el aire acondicionado (o la calefacción), es probable que la bomba que los acciona esté fabricada por la empresa alemana Wilo. De larga trayectoria empresarial, fundada en 1872, Wilo es uno de los fabricantes de bombas de mayor éxito en Europa, con una amplia gama de aplicaciones domésticas e industriales.

Sube al coche y piensa en las diferentes luces conectadas: faros, indicadores de posición, luces de freno. Es muy probable que todas ellas hayan sido fabricadas por otro campeón oculto: la empresa alemana Hella KGaA Hueck & Co. Hella es un fabricante de renombre en el creciente y emocionante mundo de la electrónica del automóvil, y desempeña un papel clave en el desarrollo del coche sin conductor.

Si alguna vez necesitas modificar tu coche (o avión o camión), actualizar o configurar alguna aplicación especial, hay muchas probabilidades de que acudas al Grupo Marshall, en Reino Unido. Se trata de un líder mundial en el área especializada de la ingeniería adaptativa, que ha crecido con éxito, desde su fundación en 1909, suministrando apoyo de ingeniería al mercado automovilístico y aeronáutico.

Podríamos seguir con más ejemplos, pero creemos que ha quedado claro. Son principalmente marcas no muy conocidas; incluso muchas operan en mercados *business-to-business* (internos) sin detectar por la mayoría de los consumidores. Son ejemplos de campeones ocultos que trabajan sigilosamente haciendo muy bien lo que hacen e innovando sobre una base continua para asegurarse de que se preserva su ventaja competitiva. Podría ser tentador verlos como jugadores de nicho, cómodamente situados en mercados tranquilos y aislados de las presiones competitivas, pero no es el caso; operan en mercados mundiales altamente competitivos y han conseguido aguantar y defender su posición, a menudo contra rivales mucho más grandes. También comparten otra característica: pasaron muy pronto a trabajar en mercados internacionales, y ahora son agentes importantes de las exportaciones con una huella creciente en las operaciones de fabricación I+D por el mundo. El cuadro nº 1 resume sus logros.

El termino campeón oculto fue usado por primera vez en 1996 por Hermann Simon, que observó las características de algunas de las «mejores empresas más desconocidas del mundo» (Simon, 1996). La investigación sugiere que hay centenares de ejemplos cuyos nombres no son conocidos, pero que han llegado a ser actores principales en su nicho elegido (Simon, 2009). Tienen a ser actores de éxito en un entorno global. Un estudio sobre 200 ejemplos alemanes sugirió que

mantenían una tasa de crecimiento tres veces mayor que la media alemana a lo largo de la década siguiente (Venohr y Mayer, 2007).

Cuadro nº 1. CAMPEONES OCULTOS

Empresa	Fundada	Ventas actuales (en billones de €)	Actividad de ventas Internacionales	Operaciones Activas fuera del país (incluye I+D)	Empleados actuales
Christian Hansen	1873	1	52% fuera de Europa	30 (4 centros I+D)	3050
De La Rue	1813	0.3	73% fuera de Europa	25	3150
Marshalls	1909	1.6	Ganó el Premio de la Reina del R.U. para el Comercio Internacional 2016	Sociedades amplias internacionales, especialmente en el sector aeroespacial	5000
Wilo	1872	1.5	48% fuera de Europa	60	7700
Hella	1899	6	32% fuera de Europa	35	34,000
Dyson	1980	3	81% fuera de Europa	4	9000

Fuente: Elaboración propia.

Los campeones ocultos son principalmente pequeñas y medianas empresas (pymes), la mayoría con una facturación por debajo de 1 millardo de euros y un perfil de empleados proporcionado a ese tamaño. Si bien algunos han continuado expandiéndose, conservan muchas características de generaciones anteriores del negocio, y, en particular, el compromiso de un liderazgo fuerte y enfocado.

## 2. SUPERVIVIENTES SMART: EL PAPEL CLAVE DE LA INNOVACIÓN

Sobre todo, los campeones ocultos son supervivientes. Cualquier organización puede tener suerte una o dos veces, pero sobrevivir durante mucho tiempo requiere mucho más que esfuerzo y atención. Nuestros ejemplos son típicos: muchos campeones ocultos tienen décadas de historia y un número importante son miembros del 'club de los 100'; empresas que han celebrado su centenario.

Su supervivencia no es cuestión de escala. Estas empresas nos recuerdan que lo grande no es necesariamente lo bonito; que pese a disponer de recursos, aun cuando los tiempos vayan mal, esto no garantiza su supervivencia. Una estadística sobre los miembros del índice Dow Jones nos recuerda que de las grandes corporaciones que estaban presentes en 1900, solo General Electric consiguió llegar al año 2000 (Foster y Kaplan, 2002). Y las tasas recientes de supervivencia han empeorado (Reeves y Puschel, 2015).

Los estudios sobre empresas ‘centenarias’ y organizaciones incluso más antiguas sugieren que estas comparten un número de características que también encontramos en los campeones ocultos: por ejemplo, seguir construyendo y conectar con las diversas redes externas para evitar quedarse estancados o atrapados en los ámbitos de la tecnología o el mercado (Reeves, Levin y Ueda, 2016). Su supervivencia también trata de valores básicos que impregnan la empresa y les dan cohesión de una manera que las estructuras y departamentos quizás no lo hagan. Varios de nuestros ejemplos resaltan la innovación y el espíritu empresarial como valores básicos que buscan nuevas oportunidades y exploran direcciones novedosas y recompensan y refuerzan esta conducta. Por ejemplo, el principio de la ‘responsabilidad empresarial’ se integra profundamente en el planteamiento de Hella a lo largo de generaciones, bien con el requisito de que los empleados contribuyan con sus ideas como la responsabilidad de los directores de crear el contexto en el cual esas ideas puedan ser utilizadas para crear valor<sup>1</sup>.

También es importante destacar que varios de nuestros campeones ocultos, así como los analizados en otros estudios, son empresas privadas, capaces de formar sus propias estrategias sin hacer alusión a los stakeholders externos. Marshalls sigue estando dirigida por miembros de la familia, mientras que Hella también fue una empresa familiar hasta el 2016, cuando una parte de la compañía comenzó a cotizar en la Bolsa alemana.

La supervivencia implica un planteamiento que por su naturaleza es ágil y resistente. Estas pueden ser las cualidades de moda hoy en día, pero esencialmente caracteriza lo que estos agentes hacen durante un largo periodo de tiempo. Han sobrevivido y crecido gracias a su capacidad de navegar en aguas turbulentas y a hacer frente al, a menudo, complejo mercado externo y a las condiciones tecnológicas.

Sobre todo, requiere un compromiso de innovar; estar dispuesto a cambiar lo que ofrece la empresa y cómo esta crea y entrega esa oferta. Dicha conducta de innovación no trata solo de tener un producto nuevo y exitoso, o un servicio en el

---

<sup>1</sup> El concepto ‘responsabilidad empresarial’ fue presentado en 2012 por Jürgen Behrend, propietario y socio gerente de Hella, en una reunión en la HHL Business School en Leipzig sobre la innovación en la industria. Se refiere al sistema subyacente de valores de la empresa, que Behrend describió como la ‘responsabilidad empresarial’. Behrend explicó que es un contrato social entre dos partes: la expectación de los empleados asumirá el papel de campeón de innovación y la responsabilidad de los altos directivos creará las condiciones para ser capaces de hacerlo.

momento oportuno, o una máquina mágica que mejore la productividad. Se trata de un compromiso sostenido y organizado de integrar la innovación como ‘la manera que hacemos las cosas aquí’ y las estructuras y procesos subyacentes para permitir que esto ocurra.

Un modo particular de innovación, en el que destacan los campeones ocultos, implica lo que se podría llamar la ‘posición’ de innovación, que se extiende y explora el mercado base. El proceso de posicionar los productos y servicios en los nuevos segmentos o regiones geográficas requiere un esfuerzo e implica riesgo, pero la evidencia es que las firmas que se decantan por ello encuentran nuevas y potentes oportunidades de aprendizaje. Nadar en océanos desconocidos crea capacidades; las firmas tienen que adaptar sus productos y servicios, desarrollar redes complementarias de socios con nuevos colaboradores, y aprender sobre las diferencias de las necesidades del usuario. Como resultado, no son solo capaces de extender su participación en la exportación sino también de utilizar los nuevos conocimientos en su mayor oferta de innovación (Crespiii, Criscuolo y Haskel, 2008) (Silav, Afonso y Africano, 2012).

Las empresas citadas al comienzo de este artículo llevan mucho tiempo haciendo esto; por ejemplo, Christian Hansen comenzó a trabajar en el mercado de EE.UU. solo cinco años después de fundarse la empresa y muy pronto tuvo una fábrica operando allí. De La Rue pudo establecer su presencia internacional en 1860, cuando comenzó a imprimir moneda para Isla Mauricio, y en 1862 los Estados Confederados utilizaban los sellos de correos fabricados por esta empresa.

Construir la capacidad de organizar y gestionar la innovación en múltiples dimensiones –productos/servicios, procesos y posiciones– es de vital importancia. Pero también hay una necesidad de lo que se podría definir como ‘capacidad dinámica’, esto es, revisar constantemente la manera de innovar y estar preparado para cambiar o adaptar el modelo fundamental subyacente. Este modelo de innovación ayuda a la empresa a avanzar desde su modelo de emprendimiento inicial a uno que pueda dotarla de la agilidad y la resiliencia que describimos anteriormente.

Este artículo explora con más detalle las formas en las que los campeones ocultos trabajan con la innovación como proceso estratégicamente gestionado y cómo esto ayuda a apoyar su supervivencia y crecimiento.

### **3. COMPRENDER EL MOTOR DE LA INNOVACIÓN EN LOS CAMPEONES OCULTOS**

Detrás de cada negocio hubo una vez un empresario (o dos): Henry Ford, William Procter y James Gamble; Bill Hewlett y Dave Packard; George Eastman son buenos ejemplos de ello. Hacer el viaje desde las empresas de esa época esos días hasta las de hoy en día no ha sido fácil e implicaba negociar una serie de retos estratégicos en el camino.

Cada uno de nuestros ejemplos también empezaron como empresas en fase inicial; un empresario que vislumbra una oportunidad. En 1909, David Marshall vio la posibilidad de utilizar la nueva idea de coches motorizados para proporcionar un servicio de taxis con conductor en Cambridge. Sally Windmüller, la oportunidad de llevar su negocio de venta de accesorios de su época para vehículos tirados por caballos (látigos, cláxones y luces) y aplicar estas habilidades al nuevo y emergente mundo de los coches motorizados, fundando su empresa (Hella) en 1899. A Christian Hansen, la investigación sobre las enzimas digestivas le condujo a la fabricación de productos como el cuajo; un ejemplo muy prematuro de repercusión universitaria basado en la ciencia. Thomas de la Rue adaptó la emergente ciencia de la tipografía a la producción de material de papelería, incluso a la invención de los naipes modernos. Caspar Opländer se estableció en 1872 con el fin de fabricar equipos de destilación de cobre y latón para la industria de la bebida. Wilo evolucionó, mediante un compromiso con la innovación, desarrollando la primera bomba de calefacción en 1928 y, aunque James Dyson sea una incorporación relativamente reciente a este grupo, también comenzó su vida como una empresa en fase inicial (en su autobiografía, titulada *¡Contra todas las probabilidades!*, describe sus primeras dificultades para innovar). Pero su persistencia acabó dando sus frutos y el negocio es hoy un líder mundial de electrodomésticos, tecnología de los motores de flujo de aire y, ahora, de los sistemas de almacenaje eléctricos (Dyson, 1997).

A cada uno de ellos, una idea brillante les inspiró a comenzar un largo viaje a través de la innovación, que les forzó a adoptar un planteamiento que fue ágil y resistente. Crecer mediante la innovación no solo implica negociar en un mundo turbulento de tecnologías, mercados y competencia cambiantes, sino también implica la necesidad de revisar y cambiar el mismo modelo de innovación. Requiere un planteamiento diferente, poniendo estructuras y procesos donde antes había fluidez e intercambio informal. Poniendo el equilibrio entre la creatividad y el control, entre la exploración y la explotación, entre hacerlo mejor y hacerlo diferente, estos son los retos cotidianos de organizaciones que se mueven del modo de empresa en fase inicial a la actividad a gran escala de largo plazo.

Así que, ¿cómo estas organizaciones construyen los fundamentos para el crecimiento basado en la innovación sostenida a largo plazo? La investigación extendida (Tidd y Bessant, 2018) sugiere la existencia de cinco ejes centrales:

- Construir la competencia: crecer mediante lo que conoces.
- Crear mediante la interconexión networking: las organizaciones no tienen por qué saber todo, pero sí que necesitan la capacidad de encontrar, formar y construir redes de alto rendimiento de conocimientos.
- Construir una capacidad para la innovación, integrando modelos clave de conducta en las rutinas que pueden repetirse y formar la estructura y el proceso subyacentes.

- Enfocar la innovación en las direcciones estratégicas clave, explorando y explotando completamente el espacio de la innovación.
- Construir la capacidad dinámica: revisar, reconfigurar y cambiar los modelos de innovación y planteamientos para que sean apropiados a un medioambiente en cambio constante.

A continuación, analizamos cada uno de estos ejes con más detalle en el siguiente apartado.

### 3.1. **Construir competencias: crecer mediante lo que conoces**

Nuestro ejemplo de empresas puede haber empezado con la idea de una empresa en fase inicial o una oportunidad, pero estas no se durmieron en sus laureles. Construyeron sus negocios sobre la innovación, cambiando lo que ofrecían y creando y entregando nuevos productos. Su capacidad de hacer esto requería de una inversión continua en la construcción de los conocimientos básicos; mediante I+D, aprender haciendo, aprender exportando, etc. que pudieran desplegar un flujo continuo de innovaciones.

Por ejemplo, Marshalls tenía que aprender a reparar y mantener sus vehículos, instituir una comprensión profunda de cómo modificar las cosas. De esta forma y mientras el coche motorizado aportaba muchos beneficios, David Marshall vio pronto la oportunidad, con la idea de fabricar un coche deportivo; un modelo en el que el conductor y los pasajeros no estuvieran encerrados en una cabina. Por aquel entonces, Marshalls vendía y reparaba el automóvil berlina marca Austin en Reino Unido, así que se acercó a la empresa con su idea: le respondieron que ellos solo fabricaban coches 'normales'. En vez de abandonar la idea utilizó sus habilidades y el equipo en sus talleres (donde ya conocían el coche Austin) para convertirlos en los primeros coches deportivos Austin. Más tarde transfirieron estas habilidades al emergente mundo del mantenimiento y la reparación de aviones, esta vez a cargo de la siguiente generación de la familia. Esta competencia central de modificar, adaptar y reconfigurar fue fortalecida por una inversión generalizada en las capacidades de diseño y herramientas, para que la empresa pudiera cultivar una fuerte reputación como ingeniería adaptativa (Bessant, 2012).

El negocio original de Sally Windmuller se apoyaba en un simple conocimiento base, que consistía en hacer y reparar equipos de carruajes tirados por caballos. Pero según comenzaba a hacer accesorios, como las luces y cláxones para la emergente industria del automóvil, llegó la necesidad de especializarse y construir una base profunda de conocimientos. Comenzó a invertir en lo que hoy conocemos como I+D; por ejemplo, vio pronto que un desarrollo clave iba a ser la nueva lámpara de acetileno, que supuso un enorme salto hacia delante comparado con las viejas luces de aceite o de vela.

Reconocer la importancia de la tecnología le llevó a Sally Windmuller a obtener su primera patente en 1901; esto también le dio experiencia en el proceso de montaje y la protección de la propiedad intelectual. Para 1908, su empresa dominaba la tecnología originalmente desarrollada por Osram para hacer las luces de coche y comenzó a fabricar faros, luces de posición, pilotos traseros y luces de la placa de matrícula (Bessant, 2017).

El trabajo minucioso de laboratorio le llevó a Christian Hansen a apreciar el poder de una base científica sólida desde la cual crece un negocio. Desarrollar una profunda comprensión de las enzimas y sus propiedades fue parte de la historia, pero también lo fue la necesaria tecnología de los procesos subyacentes; comprender cómo crecían, cómo estabilizarlas, cómo transportarlas. Estas habilidades integradas en su tecnología de productos permitieron que la empresa se convirtiera en un suministrador principal en el mundo de la fabricación de quesos y que construyera una fuerte base de aplicaciones. Mucho más tarde, la inversión continua en el aprendizaje y comprensión de la ciencia de la microbiología les ha permitido entrar en mercados cada vez más sofisticados de los sectores de alimentación y de los productos de la salud.

De modo similar, los primeros días como fundición especialista le proporcionó a Wilo un conocimiento profundo de cómo trabajar el metal con formas complejas y, a la vez mantener la precisión y la calidad. De la Rue puede trazar su competencia tecnológica gracias a una larga historia de aprendizaje y de aplicación de los conocimientos clave en el mundo de la impresión y productos de papelería. Todo ello no es producto de la suerte; estos negocios siguen invirtiendo una importante cantidad de su facturación en diseño, investigación y desarrollo de actividades. Así, Wilo invierte alrededor del 5% de sus ventas, mientras que De La Rue anunció hace poco el compromiso de aumentar su compromiso de inversión en I+D para 2020. Las sinergias de Dyson se centran cada vez más en el perfil del diseño más óptimo y en el desarrollo de la empresa; en 2015 sus productos generaron 2.4 billones de dólares en ventas, pero casi la mitad (46%) se volvió a invertir en I+D.

Este compromiso sostenido para construir y gestionar unos conocimientos básicos se puede apreciar en las decisiones clave de inversión realizadas por estas empresas. Por ejemplo, en 1980 Hella era un recién llegado en el emergente mundo de la electrónica inteligente; una apuesta de alto riesgo en aquel entonces que costó mucho dinero, con poca recompensa a corto plazo. Pero aquellas semillas han florecido 40 años más tarde con la parte electrónica de su negocio, hoy en día su motor principal, y probablemente crecerá más con la gran irrupción de las aplicaciones de electrónica inteligente en los coches sin conductor.

De forma similar, la inversión sostenida de Christian Hansen en la comprensión y aprendizaje, y en el trabajo, con la ciencia subyacente de la microbiología les ha convertido en un agente esencial en muchos mercados, capaces de configurar soluciones basadas en conocimientos profundos de larga duración. La tecnología de la bomba de Wilo es fruto de décadas de inversión en el aprendizaje acompañado de

una I+D basada en la comprensión científica. Por otro lado, el aprendizaje profundo de Dyson en las áreas clave de motores de alta potencia con transmisión directa, el flujo de aire y la dinámica de fluidos derivó en otros utensilios de similares características: secadores de pelo y manos, lavadoras, secadoras, ventiladores y aspiradoras. El interés, cada vez mayor, en las tecnologías de baterías sin cables les ha llevado a nuevas oportunidades en el campo amplio de la tecnología del almacenaje y sus aplicaciones.

La atención constante al desarrollo de conocimientos básicos proporciona a estas empresas una rica fuente de la cual aprovecharse cuando se abran nuevos mercados, personalizando y adaptando las nuevas configuraciones. También es importante que reconozcan el potencial de aprender y construir competencias mediante el trabajo en nuevos mercados y regiones geográficas; para muchos, la I+D es una actividad distribuida a nivel global. Este aprendizaje proporciona información valiosa para los mercados locales y oportunidades para un flujo de conocimiento en dirección opuesta. ‘La innovación inversa’ se reconoce cada vez más como una fuente importante de ideas y un buen ejemplo de la exploración y adopción de los modelos de ‘innovación frugal’ que han surgido en mercados de recursos restringidos como la India y China. Hella y Wilo miran cada vez más hacia estas áreas geográficas que proporcionan datos sobre diseños de productos robustos y más simples (Bessant, 2017). Otros, como Christian Hansen y De La Rue, trabajan más con socios competentes en sus colaboraciones internacionales. Para una empresa aeroespacial como Marshalls, este tipo de negocio conjunto (*joint venture*) internacional es lo habitual.

### 3.2. No todos los tipos inteligentes (*smart*) trabajan para ti

Como hemos podido comprobar, resulta esencial crear y desarrollar unos conocimientos básicos. Pero esta tarea también puede representar un coste significativo para las pequeñas organizaciones. A menudo se ha utilizado esto en el pasado para explicar la falta de espíritu innovador, pero en realidad no es tanto un tema de conocimientos de propiedad como de conocimientos de adquisición y despliegue. La innovación se reconoce cada vez más como un juego multi-agente en el que la clave es la capacidad de conectar con los recursos complementarios (Birkinshaw, Bessant y Delbridge, 2007).

Este concepto de ‘innovación abierta’ fue expresado en un comentario realizado por Bill Joy, de Sun Microsystems. Observó que, en un ambiente rico en conocimientos del tipo en el que operamos ahora, incluso la empresa más grande tiene que reconocer que «no todas las personas inteligentes (Smart) trabajan para nosotros». Esto tiene enormes implicaciones en la manera en que se desenvuelve el juego de la innovación; esencialmente allana el paisaje y crea las condiciones más favorables para empresas más pequeñas. No es un problema de ser pequeña sino de asegurarse que están conectadas, por cuanto que la construcción de redes para la innovación se ha convertido en un factor clave de éxito en el siglo XXI (Bessant y Venables, 2008).

El término ‘innovación abierta’ fue acuñado por Henry Chesbrough en un artículo de gran repercusión publicado en 2003 (Chesbrough, 2003). Desde entonces existe un interés creciente por el concepto y por la profunda experimentación con nuevos modelos para la gestión de la innovación de una forma más eficiente, basados en el aumento del flujo de conocimientos tanto dentro como fuera de las organizaciones. La imagen algo estática del último siglo, cuando los conocimientos de producción y propiedad se consideraban importantes, ha dado paso a un ambiente comercial donde gestionar el flujo de conocimientos es la habilidad clave.

Aunque hoy en día la innovación abierta esté de moda, no es un concepto novedoso. Los campeones ocultos llevan mucho tiempo considerando este principio y han desarrollado modelos de crecimiento con éxito que construyen sobre un planteamiento de redes de innovación, montando y gestionando las sociedades del conocimiento. Esto les ha ayudado a aprovechar sus propios conocimientos básicos y también las habilidades complementarias y recursos de terceros mediante diversos tipos de colaboración.

Un elemento importante en el ambiente emergente de la innovación abierta es la necesidad de mantener una base de conocimientos central. El hecho de que las organizaciones puedan disponer de conocimientos de acceso común, no significa que las organizaciones puedan abdicar de su responsabilidad de desarrollar su propia base de conocimientos. No en vano, esa base de conocimientos es la que les da la capacidad de evaluar y calcular los conocimientos externos y desplegarlos en su beneficio; un concepto denominado ‘capacidad absorbible’ (Cohen y Levinthal, 1990). Esto es, la capacidad de identificar, adquirir, absorber y desplegar los nuevos conocimientos con el fin de crecer. Si no se comprende el contenido principal, dichas organizaciones no podrán evaluar lo que podría ser relevante para ellas y no tendrán la capacidad de adaptar y configurar los nuevos conocimientos para que funcionen en su beneficio (Zahra y George, 2002).

En cada una de las empresas de muestra de este artículo hay un modelo de inversión consistente en la adquisición de conocimientos y su despliegue en una serie de nuevos productos y procesos de éxito. Por ejemplo, durante los años noventa Hella reconocía que el mundo del automóvil estaba en continuo cambio y que intentar competir con una tecnología tan compleja requería el desarrollo de redes y sociedades. Comenzaron a establecerlas mediante adquisiciones, fusiones y negocios conjuntos (*joint ventures*), con una estrategia de interconexión ‘*networking*’, que ayudó a alimentar el crecimiento de los conocimientos en el negocio (Bessant, 2017).

Esto anticipó lo que se convertiría en un cambio, cada vez más importante, en el sector de los suministradores de productos para el automóvil, pasando de tiendas sencillas donde se compran los componentes a ser agentes con conocimientos estratégicos y capacidad de unir sistemas integrales. La elaboración de esa estrategia de red implica sociedades estratégicas y negocios conjuntos con docenas de empresas suministradoras (producción y suministro de piezas de iluminación, electrónica,

campos de mercado y aplicaciones especiales). Un buen ejemplo de ello es la capacidad actual de trabajar en un campo estratégicamente importante como el de los sistemas de asistencia a la conducción basados en el uso de cámaras. La capacidad de Hella de operar en este espacio es fruto de la adquisición en 2006 de una pequeña empresa radicada en Berlín especializada en sistemas de sensores visuales.

La innovación abierta implica la interconexión fuera y dentro de la organización, con el fin de impulsar una amplia base de conocimiento. Las empresas como Wilo trabajan estrechamente con los clientes, y muchos de sus proyectos son esencialmente resultado del trabajo conjunto con sus socios, y Marshalls ha sido reconocida por su iniciativa de implicar a los usuarios en su trabajo de diseño. Tampoco se limita la interconexión a los recursos externos; Wilo también opera en una plataforma interna colaborativa sobre la que sus 7000 empleados pueden contribuir con ideas y construir y compartirlas para promover su capacidad de innovación.

### 3.3. Capacidad de innovación: la competencia no es suficiente

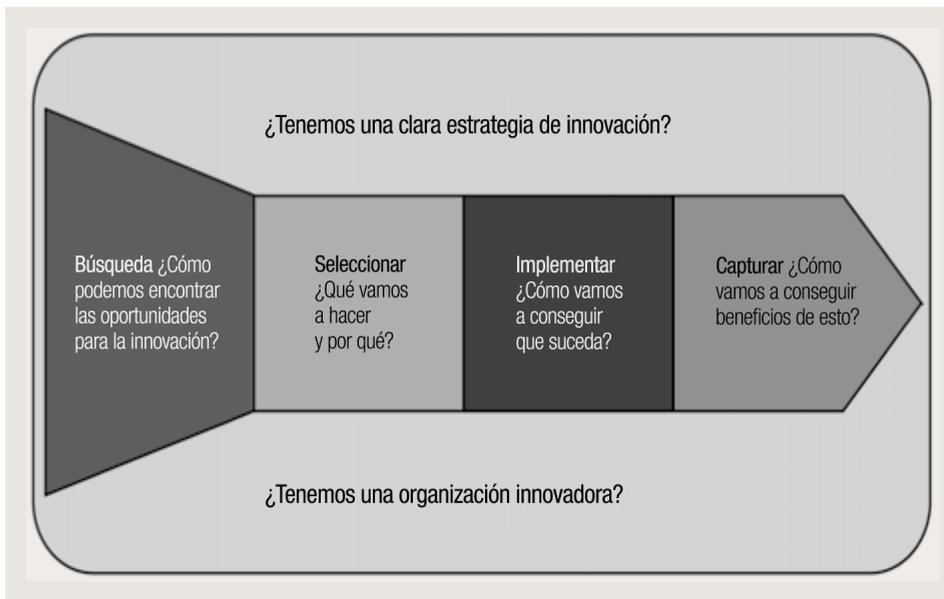
Invertir en crear y acumular conocimientos –bien en casa o como parte de una rica red de conocimientos complementarios– es necesario, pero no la condición suficiente para una innovación con éxito. También necesitamos aprender cómo crear valor. La innovación no es un evento mágico; no ocurre de la manera en que a menudo se representa en los dibujos animados donde una bombilla se enciende sobre la cabeza de uno de los personajes. Se trata de convertir las ideas –conocimientos– en valor, lo que implica un viaje largo e incierto. Podríamos llegar a nuestro destino por pura buena suerte, pero ser capaz de hacer a menudo el viaje requiere bastante más en asuntos como orientación, intendencia y experiencia.

La investigación muestra claramente que la innovación de éxito requiere una gestión cuidadosa, organizando conductas clave en rutinas integradas que definen la manera en que abordamos los retos de buscar oportunidades, seleccionando las correctas e implementando la innovación contra un trasfondo de incertidumbre (Tidd y Bessant, 2014). Asimismo, podemos ver este modelo en las maneras de como la innovación se hizo cada vez más profesional y pasó a formar parte del ADN de nuestro ejemplo de empresas. En Hella, por ejemplo, de trabajar durante los primeros días con fortuna emprendedora y ser rápidos y flexibles, pasó a un modelo con cada vez más inversión en I+D y la puesta en marcha de un equipo de proceso de innovación responsable de asegurar la capacidad de fabricar altos volúmenes y con una calidad consistente. Más tarde, la empresa se enfrentó a importantes problemas debido a una falta de enfoque en la innovación de productos e introdujo reformas principales en la cartera y gestión del producto. Durante la década de los años noventa, se dieron cuenta de la necesidad de construir de forma proactiva redes y alianzas con el fin de innovar en una amplia frontera amplia y tecnológica. En cada caso había evidencia del ‘modelo de innovación’, adaptando y reconfigurando las rutinas de innovación para estar más enfocados en cómo satisfacer los retos medioambientales actuales.

Christian Hansen tiene una historia similar; pasó de ser un ejemplo prematuro de empresa basada en la universidad a profesionalizarse cada vez más y organizar los procesos de innovación para capacitar su amplia base de conocimiento y salir al mercado con una gran variedad de productos y servicios. Marshall cambió a partir de otra *start-up* empresarial, mediante una reflexión enfocada a las competencias centrales que necesitaba, y ahora ha pasado a trabajar estrechamente con los usuarios finales y, como Hella, esto conllevó a una reestructuración importante y a invertir en una organización de innovación más profesional. En el caso de Marshall, un paso importante hacia delante fue construir la capacidad, en la década de los años sesenta, de emprender el trabajo de diseño, lo que les dio la oportunidad no solo de responder a los clientes sino de liderar el mercado y afinar sus habilidades en la rápida reconfiguración de aviones y vehículos. Dyson es un recién llegado, pero ya se ha reenfocado en la innovación con una fuerte concentración de I+D y actividad de innovación de productos, respaldado por la reinversión importante de los beneficios de la empresa.

La buena noticia es que disponemos de una rica experiencia sobre la que basarnos para hacer frente al reto de organizar y gestionar la innovación. Los investigadores han estado sintetizando las lecciones duras del fracaso y los modelos interesantes asociados con el éxito durante cerca de cien años, y los resultados convergen en un modelo bastante sencillo. (Véase gráfico nº 1).

Gráfico nº 1. **MODELO SIMPLIFICADO DEL PROCESO DE LA INNOVACIÓN**



Fuente: Tidd y Bessant, 2013.

Miremos el gráfico con más detalle. Las etapas principales son sencillas; encuentra una idea que instigue el proceso, impleméntalo y capta el valor que surja. En cuanto a lo que deberíamos hacer como directores de innovación y empresarial, necesitaríamos centrar nuestra atención en algunas etapas clave:

- Buscar ideas desencadenantes.
- De entre las posibilidades, seleccionar la que vamos a perseguir.
- Explotar la idea inicial hacia una realidad totalmente desarrollada.
- Gestionar su difusión y ocupar nuestra posición en el mercado elegido.
- Capturar valor del proceso.

Cada una de estas etapas supone retos diferentes. Por ejemplo, en la etapa de búsqueda necesitamos reconocer que los desencadenantes de innovación tienen muchas formas y tamaños y vienen desde todas direcciones. Podrían tener la forma de oportunidades de nueva tecnología, o de cambio de requisitos sobre parte de los mercados; podrían ser resultado de la presión legislativa o de las acciones de un competidor. Podrían ser una idea brillante que se le ocurre a alguien mientras está sentado, como Arquímedes, en la bañera. O el resultado de la compra de una buena idea de alguien ajeno a la organización. Podrían surgir desde la insatisfacción con las condiciones sociales o del deseo de hacer el mundo mejor.

El mensaje es claro: si vamos a recoger estas señales de desencadenantes, necesitamos desarrollar antenas bastante potentes para buscar y rastrear a nuestro alrededor e incluye la capacidad de mirar al futuro.

Pero no podemos hacer todo, así que la próxima etapa trata más de las elecciones estratégicas. ¿Encaja la idea en una estrategia comercial? ¿Construye sobre algo que conocemos (o donde podemos conseguir acceso fácil a los conocimientos)? ¿Tenemos las habilidades para salir adelante?

El problema con la innovación es que, por naturaleza, es un negocio de riesgo. Al comienzo, no sabemos si lo que hemos decidido hacer va a salir bien o incluso si funcionará. Pero tenemos que dedicar algunos recursos. Así que, ¿cómo construimos una cartera de proyectos que logren un equilibrio entre los riesgos y las recompensas potenciales?

Tras recoger las señales relevantes generadas, tomar una decisión estratégica de perseguir algunas de ellas, así como encontrar y movilizar los recursos que necesitamos, la siguiente fase sería hacer realidad estas ideas potenciales. De alguna manera, esta fase de implementación es como tejer un ‘tapiz de conocimientos’ sobre tecnologías, mercados, conducta de los competidores, juntando los diferentes hilos de conocimientos y tejerlos en una imagen que gradualmente desemboca en una innovación de éxito.

Al implementar un proyecto de innovación la mayoría de las organizaciones utiliza algún tipo de gestión de riesgos ya que sería una tontería derrochar dinero abordando

proyectos. Por ejemplo, instalando una serie de ‘puertas’ a través de las cuales el proyecto pasa de ser una chispa de ingenio o idea a un compromiso costoso en tiempo y dinero, pudiendo de esta forma revisar e incluso redirigir lo que no funcione.

Finalmente, el proyecto se lanza al mercado. Por ejemplo, un mercado externo; un lugar donde las decisiones a adoptar son tomadas por personas que podrían utilizar el producto o el servicio. O podría ser un mercado interno, en el cual nuestros empleados elijen sobre si entrar o no en el nuevo proceso que se les presenta. En esta etapa el desafío cambia a capturar valor; conseguir los beneficios en términos de recompensa financiera o la satisfacción de que un cambio social se implemente con éxito. Incluso si la innovación misma falla, existe la posibilidad de captar algún valor de la experiencia, en términos de aprender sobre cómo hacerlo mejor la próxima vez.

El desarrollo de este modelo es desigual entre las diferentes organizaciones, pero en el fondo es el mismo proceso subyacente, ya que describe las maneras en las que una organización renueva lo que ofrece al mundo y cómo crea y entrega la oferta.

### ***Influir en el proceso***

Está bien establecer un proceso básico para convertir las ideas en realidad. Pero esto no ocurre en un lugar vacío; también se encuentra sujeto a una gama de influencias internas y externas que forman lo que es posible y lo que realmente surge. En particular, la innovación necesita:

- Un liderazgo y dirección claros y estratégicos, además del compromiso de recursos para hacer que esto ocurra. La innovación trata de tomar riesgos, entrar en nuevos y a veces totalmente inexplorados espacios. No queremos jugar, cambiar las cosas por nuestro propio interés o por capricho. Ninguna organización está dispuesta a malgastar recursos de una manera dispersa. Por ello, la innovación necesita una estrategia. Pero de igual forma necesita tener cierto coraje y liderazgo, dirigiendo la organización hacia donde los demás no lo hacen, de lo que siempre hemos hecho y hacia nuevos espacios.
- Una organización innovadora en la que la estructura y el clima permiten que la gente despliegue su creatividad y comparta sus conocimientos para traer el cambio. Es fácil encontrar prescripciones, para organizaciones innovadoras, que resaltan la necesidad de eliminar la burocracia asfixiante, estructuras inútiles, muros que bloquean la comunicación y otros factores que impiden que las buenas ideas funcionen. Pero debemos tener cuidado de no caer en la trampa del caos; ya que no toda innovación funciona en ambientes orgánicos, sueltos, informales o ‘*skunk works*’; este tipo de organización a veces puede actuar contra los intereses de la innovación de éxito. Necesitamos determinar la organización más apropiada dadas las contingencias operativas. Un orden y una estructura insuficientes pueden ser igual de perniciosos que lo contrario.

Como hemos visto, las organizaciones de éxito son cada vez más las que pueden construir una red mediante la cual aprovechen los recursos que necesitan. Construir y gestionar estas redes es un factor clave a la hora de crear una forma extendida de organización. Los vínculos proactivos rebasan los límites dentro de la organización y de muchas agencias externas que pueden jugar una parte en el proceso de innovación: suministradores, clientes, recursos financieros, recursos cualificados y de conocimientos, etc. La innovación del siglo XXI seguramente no es un acto único sino un juego multiagente que traspasa los límites de la organización y de las agencias externas en el proceso de la innovación. Hoy en día es un juego global, donde las conexiones y la capacidad de encontrar, formar y desplegar relaciones creativas son la esencia. No es necesario saber o tener todo a mano, con tal de que sepas donde y cómo conseguirlo.

Así que, como sucede con nuestras empresas modelo, si tomamos en serio la gestión de la innovación, deberíamos hacernos las preguntas destinadas a mejorar la manera de cómo funciona el proceso. Por ejemplo:

- ¿Buscamos lo mejor posible?
- ¿Gestionamos bien el proceso de la selección y adquisición de recursos?
- ¿Implementamos bien?
- ¿Capturamos el valor? ¿Mejoramos nuestros conocimientos técnicos y de mercado para la siguiente vez? ¿Es sostenible generar y proteger las ganancias?
- ¿Aprendemos de la experiencia? ¿Cómo captamos este aprendizaje y lo aprovechamos la siguiente vez?

Por supuesto, la realidad del viaje no es tan simple como en este esquema. Es un proceso lleno de paradas, de reiterados puntos de partida, calles sin salida, carreteras bloqueadas, desvíos y atascos. En muchas ocasiones podemos necesitar abandonar el viaje, quitarnos el polvo y comenzar de nuevo en otra dirección. Pero una amplia gama de estudios sugieren que hay un viaje subyacente (= proceso) y hay lecciones consistentes sobre el tipo de cosas que pueden mejorar la manera de hacerlo (Van de Ven, 1999).

La innovación no ocurre por accidente dentro de nuestra muestra de empresas. Estas han desarrollado ‘rutinas’ –modelos de conducta que se integran en los procesos centrales, estructuras y políticas– que configuran ‘la manera que hacemos las cosas aquí’ (Nelson y Winter, 1982). No es una coincidencia que sus portales de internet se refieran a la importancia de su ‘cultura de innovación’; no es una frase hecha, sino que forma y guía la conducta dentro de las organizaciones.

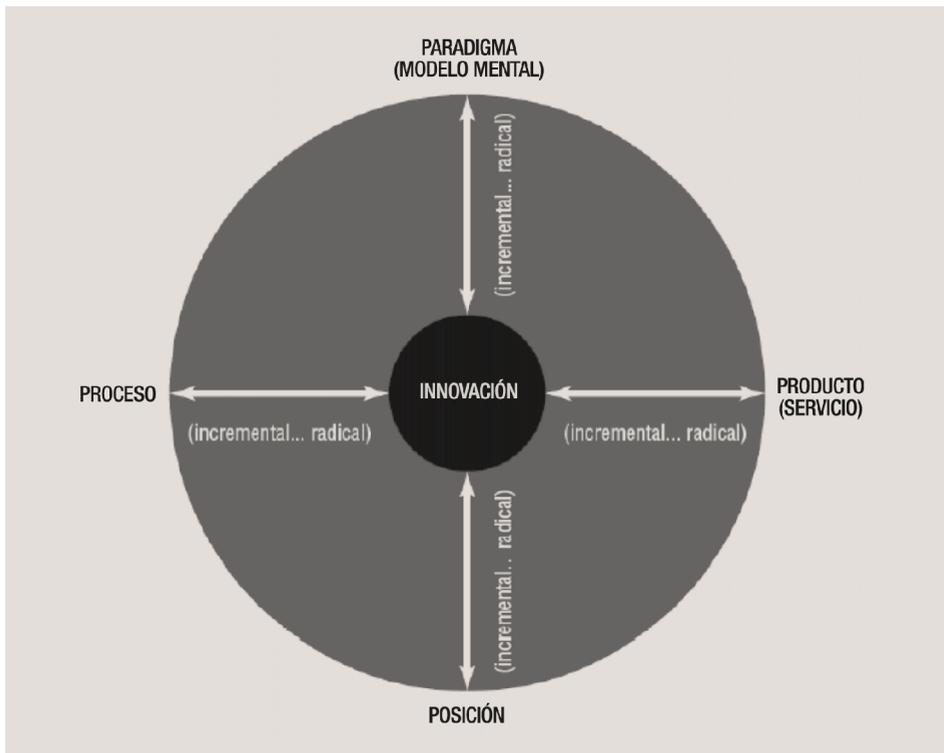
### 3.4. Estrategia de innovación

Es importante tener la capacidad de innovar y disponer de amplias bases de conocimientos, pero otro elemento clave es asegurarse que la innovación esté

estratégicamente dirigida. Los campeones ocultos de éxito reconocen que hay un amplio campo de oportunidades y que, en consecuencia, deben situar sus apuestas estratégicas. Esto es, construir un portfolio que cubra y explore todo el espacio de la innovación.

Para cualquier organización es necesario equilibrar explotación y exploración, hacer mejor lo que ya hacen y ocasionalmente de forma diferente a como lo están haciendo. Estas acciones se traducen en actividades de innovación incremental y radical; conseguir un equilibrio y reconocer las diferentes maneras de cómo pueden realizarse es una habilidad clave de gestión de la innovación. La innovación implica inevitablemente un riesgo, y una cartera equilibrada ayudaría a conseguir un rango de proyectos distribuidos a lo largo de la gama; con la mayoría de las personas siguiendo la agenda de mejora incremental ‘hacerlo mejor’ (*do better*) pero con otros empujando las fronteras de la innovación radical.

Gráfico nº 2. **EXPLORAR EL ESPACIO DE LA INNOVACIÓN – LA BRÚJULA DE LA INNOVACIÓN**



Fuente: Francis y Bessant, 2005.

Pero existe un segundo desafío en la estrategia de la innovación: asegurarse de que se explora en el espacio libre para innovar. Es de gran ayuda pensar que este espacio se está cartografiando por una 'brújula de innovación'. La innovación puede ocurrir en varias direcciones. (Véase el gráfico nº 2).

Este modelo sugiere que podemos hacer cambios, –innovar– en muchas trayectorias pero principalmente podemos considerar:

- El producto o servicio: qué ofrecemos al mundo.
- El proceso: cómo creamos y entregamos el producto y/o servicio.
- La posición: a quién lo ofrecemos y los argumentos que lo fundamentan.
- El 'modelo de negocio': qué opinión nos merece lo que fabrica nuestra organización y a quién va dirigidos los productos.

La mayoría de las organizaciones nacieron como empresas en fase inicial, ofertando un producto o servicio principal. Pero con el paso del tiempo detectaron la necesidad de innovar de diferentes formas. Por ejemplo, la ciencia pionera de Christian Hansen habría quedado en el laboratorio, sin el proceso subyacente de innovación, lo que le permitió reproducir la capacidad, escala, transporte, etc. El trabajo prematuro de Wilo como fundición especialista fue una utilización promovida por los clientes de tecnología de procesos y técnicas; solo más tarde los trabajos con las bombas de agua y calefacción entraron a formar parte de su producción.

Marshalls es un claro ejemplo de lo que ocurre cuando las empresas desarrollan capacidades hacia la innovación de productos y de procesos; pueden configurar y crear nuevos productos mediante la interacción de estas capacidades complementarias. De un modo similar, Dyson aprendió mucho sobre la innovación de procesos (especialmente en el diseño para la fabricación y en la teoría de módulos/plataformas) que les llevó a ampliar su gama de productos.

Pero, mientras la innovación de productos/procesos es un eje clave en torno al cual puede haber una actividad considerable, la característica clave de los campeones ocultos es su capacidad de explorar el espacio de innovación, permitido por su posición innovadora. El acceso a nuevos mercados e internacionalizarse en una etapa temprana, se enfrentan a retos claves que requieren resolver configuraciones diferentes. Aprovechar las cualidades del producto y proceso, pero también el aprendizaje con los nuevos mercados, amplían la capacidad de estos campeones ocultos como sujetos innovadores y les ayudan a aumentar sus mercados en el proceso.

Estrechamente vinculado a esto, los campeones ocultos (como las empresas citadas) tienen fuertes vínculos con los clientes, a menudo creando sociedades con ellos en el desarrollo (cocreando) de soluciones novedosas. Las relaciones importan porque

permiten el flujo de conocimientos clave entre los agentes; por ejemplo, la capacidad de Christian Hansen de crear cepas bacterianas para diferentes ambientes se debe en gran medida a sus fuertes vínculos con fabricantes de quesos de todo el mundo, con los que trabajó durante décadas. El negocio de Marshalls se ha ido construyendo en base a relaciones estrechas con los clientes, aprendiendo de ellos y con ellos en lo que es esencialmente una actividad de resolución conjunta de problemas.

Una creciente importancia en el entorno actual es también la capacidad de innovar el modelo de actividad principal subyacente que impulsa el negocio de la empresa. Esto es, ser capaz de dar un paso atrás y redefinir la base de conocimientos para crear valor y conseguir un éxito. Podemos verlo en nuestros ejemplos: cada uno ha tenido episodios a lo largo de su historia, abandonando algo de su negocio original e identificando nuevas maneras con las que crear valor. Marshalls pasó, en los años de la posguerra, del modelo de contratista que dependía de sus estrechos vínculos con clientes clave, a un modelo en el que estos se convierten cada vez más en un socio de diseño y conocimiento. Repensar el modelo de negocio anticipó el paso hacia la ‘servitización’, que caracteriza hoy en día un aumento en el número de organizaciones fabricantes basadas en proyectos.

Para De La Rue, el cambio fue trabajar con tecnología avanzada de imprenta, lo que llevó a replantear el negocio como uno en el que la seguridad fuera la característica esencial. Si bien esto le obligó a abandonar ciertos mercados, en contraposición entabló relaciones estrechas con agencias clave para las que la seguridad de la documentación era de gran importancia.

Como sucede con Marshalls, el negocio de Christian Hansen pasó de suministrar productos a entregar servicios basados en la ciencia, personalizándose y configurándose para encajar con las necesidades altamente específicas.

Dyson dio un paso importante como proveedor de electrodomésticos y en la actualidad está considerado un líder tecnológico basado en el diseño, ampliando su ámbito de negocio de las aplicaciones domésticas a posibles nuevos papeles en el mundo del transporte y la energía.

Hella está en posición de adaptar y extender su modelo de negocio según va pasando de un papel de proveedor de componentes de automoción a ser un proveedor de alta tecnología de electrónica inteligente, con posibilidades potencialmente más amplias de aplicación en los mercados emergentes creados por el ‘Internet de las Cosas’.

La habilidad de todos ellos se basa no tanto en decisiones particulares sobre inversiones estratégicas para la innovación, sino en su capacidad de explorar y colonizar el espacio de la innovación. De esta forma crean espacio para maniobrar en un mundo cada vez más turbulento. A medida que el negocio se adentre cada vez más en el mundo digital, este deberá adaptarse.

### 3.5. Continuidad mediante el cambio: capacidad dinámica

Gracias al trabajo pionero de científicos como Francis Crick, James Watson y Rosalind Franklin, disponemos de un profundo conocimiento de la forma en la que el organismo humano transmite información sobre su pasado. Cadenas de ADN componen genes y estos proporcionan información en términos de constitución y conducta; ojos azules, piernas largas, corazón más fuerte, etc. Los genes codifican los programas y son capaces de conservar las características que nos permiten sobrevivir en ambientes hostiles y complejos.

Comprender los cimientos nos permite adentrarnos en el mundo de la ingeniería genética, donde prescindir o neutralizar los genes problemáticos o mejorar los ‘sanos’ con capacidades adicionales, etc.

Sirva la metáfora para afirmar que las organizaciones también tienen su tipo de ADN. Pero esto implica un juego de ‘programas’ integrados en su estructura y procesos. La teoría organizacional habla de ‘rutinas’, que son las expresiones de la codificación genética sobre cómo nos ocupamos de las tareas del día a día. Así que, en el ámbito de la innovación, hay rutinas sobre cómo buscar los proyectos, cómo seleccionarlos, cómo gestionarlos, etc.

La gran diferencia entre un modelo organizacional y el mundo más amplio de la genética evolutiva es que no tenemos que esperar a que las mutaciones aleatorias modifiquen los genes. Dentro de las organizaciones podemos realizar ‘la ingeniería genética’ para revisar y reformar los genes de manera más activa. Ese es el papel del liderazgo, intentando crear organizaciones bien adaptadas a sus ambientes actuales y futuros.

Por ello, a lo largo del tiempo, si una organización va a sobrevivir y seguir innovando, necesita encontrar alguna forma de transmitir sus genes: la continuidad. También necesita tener la capacidad de revisar, repasar y modificar su información genética para la innovación: cambiar algunos datos y combinar otros, sumarlos a la capacidad general.

‘La capacidad dinámica’ es clave para la longevidad de la innovación (Teece, Pisano y Shuen, 1997); (Zollo y Winter, 2002). Ser capaz de dar un paso atrás y revisar las rutinas, preguntando cuestiones clave como:

- De entre las rutinas establecidas ¿cuáles debemos fortalecer o modificar?
- ¿Cuáles deberíamos cambiar, o quizás eliminar porque ya no son apropiadas?
- ¿Cuáles son los trucos nuevos que necesitamos aprender, que nuevo modelo de conducta deberemos ensayar e integrar?

Una vez más podemos ver esta capacidad de revisar y reconfigurar las rutinas de innovación en el corazón de nuestros campeones ocultos. Existe una voluntad de desafiar y revisar los planteamientos que han funcionado en el pasado, una consciencia de la necesidad de resetear las metas y adaptar las estructuras. Pero a la vez, hay continuidad; la persistencia de los valores centrales mantiene unida a la organización y transmite a las generaciones futuras la esencia del planteamiento de la empresa a la innovación. Equilibrar estos dos elementos está en el corazón del liderazgo efectivo en la innovación.

Tomemos el ejemplo de Hella, un negocio familiar que durante gran parte de su vida ha visto la innovación como un proceso informal ad hoc y que ahora se ha convertido en el centro de su éxito. Su historia ha sido la de revisar y adaptar la capacidad de innovación añadiendo nuevos elementos, adaptando o abandonando otros. Su compromiso precoz con la I+D le llevó a una mayor formalización, al reclutamiento de personal especializado y al establecimiento de departamentos dentro de los cuales podrían operar. El compromiso de reinvertir alrededor del 10% de la facturación en la creación de conocimiento es a día de hoy una premisa para esta empresa. Pero las estructuras para hacer posible el trabajo de sus científicos e ingenieros han cambiado. En los momentos clave de su historia podemos ver este tipo de reflexión estratégica.

Por ejemplo, en la década de los años ochenta, hubo una explosión de desarrollo de productos, nuevas ideas brotando por todas partes, bien por parte de la empresa como de sus clientes, el despliegue oportunista de nuevas tecnologías. Lo que estaba claro era una cada vez mayor falta de enfoque o control. Un estudio sugería que, de los aproximadamente 4000 proyectos, menos de cien constituían la principal contribución a las ventas, que representan alrededor del 80%. Otros 300 contribuían con cerca del 15% y el resto (más de 3000) menos del 5%, mientras consumía más del 30% de la inversión en I+D. Repensar el desarrollo del producto y establecer disciplinas y estructuras para la gestión de la cartera fue una intervención clave, una reconfiguración principal del modelo de innovación. También el paso hacia la creación de redes, los cimientos, las fundaciones del planteamiento de innovación abierta que mencionábamos antes. Una vez más, había una reflexión clave y un reconocimiento de que el modelo que había llevado la empresa en sus inicios tenía que dar paso a otro basado mucho más en la construcción de redes de conocimientos.

La actividad más reciente se ha centrado en cómo tratar la innovación disruptiva. En una industria que de pronto se ha hecho más fluida e incierta hay gran riesgo, pero también oportunidades para los empresarios. Para un agente establecido como Hella, esto implicaba la necesidad de construir un modelo de capacidad de innovación diferente, menos preparado para la agenda 'haz lo que ya estamos haciendo, pero mejor' y centrado más en hacer algo totalmente diferente. En esta situación límite puede hacer falta abandonar los negocios principales de la empresa y reemplazarlas con nuevos negocios. El desarrollo de una capacidad para el espíritu empresarial corporativo ha

implicado repensar el modelo de innovación, abandonando algunos viejos planteamientos y añadiendo nuevas capacidades con nuevas herramientas operativas y procesos vinculados más a la cultura de las empresas en fase inicial.

Podemos ver la misma reflexión y reconfiguración en otros casos, como por ejemplo Dyson. Duramente criticada por trasladar las operaciones de fabricación al Lejano Oriente, su valentía le llevó a convertirse en una empresa impulsada por el diseño, y el traslado vino acompañado de una expansión importante de trabajo en Reino Unido basado en la I+D y el diseño. Como hemos visto, esta tendencia se ha acelerado, así que ahora una parte sustancial de la empresa está implicada en este tipo de labor; esencialmente el modelo de innovación subyacente ha cambiado y adaptado.

#### 4. CONCLUSIONES

Los campeones ocultos son una fuerza cada vez más reconocida en la economía y hacen que sea erróneo pensar que el éxito y la supervivencia dependan del tamaño. Su fuerza proviene de muchos elementos, en particular de una fuerte orientación externa e internacional junto con vínculos estrechos con los clientes y el compromiso de tener un enfoque centrado en un área particular. Pero la clave de su éxito radica en un modelo que ve la innovación sostenida como el quid para la supervivencia y el crecimiento.

Este largo camino de innovación es el que vemos en todos los ejemplos expuestos, y en otros muchos. Pero no es una casualidad afortunada. Se nutre de las competencias y capacidades clave que se integran en la organización y en su ecosistema más amplio, y sobre todo depende de una capacidad dinámica para revisar y resetear estas capacidades, y al hacer esto, mantiene una posición ágil y resiliente en un entorno turbulento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BESSANT, J. (2012): *Marshalls - innovation as a way of life*. Managing Innovation website: <http://www.johnbessant.org>.
- (2017): *Riding the innovation wave*. 2017, London: Emerald.
- BESSANT, J.; VENABLES, T. (2008): *Creating wealth from knowledge: Meeting the innovation challenge*. Cheltenham: Edward Elgar.
- BIRKINSHAW, J.; BESSANT, J.; DELBRIDGE, R. (2007): *Finding, Forming, and Performing: Creating Networks for Discontinuous Innovation*. California Management Review, 49(3): p. 67-83.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. (1990): *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, 35(1): p. 128-152.
- CHESBROUGH, H. (2003): *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- CRESPII, G.; CRISCUOLO, C.; HASKEL, J. (2008): *Productivity, Exporting, and the Learning-by-Exporting Hypothesis: Direct Evidence from UK Firms*. The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique, 41(2): p. 619-638.
- DYSON, J. (1997): *Against the odds*. London: Orion.
- FOSTER, R. AND S. KAPLAN (2002): *Creative destruction*. Cambridge: Harvard University Press.
- FRANCIS, D.; BESSANT, J. (2005): *Targeting innovation and implications for capability development*. Technovation, 25(3): p. 171-183.
- NELSON, R.; WINTER, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- REEVES, M.; LEVIN, S.; UEDA, D. (2016): *The biology of corporate survival*. Harvard Business Review, January.
- REEVES, M.; PUESCHEL, L. (2015): *Die another day - What leaders can do about the shrinking life expectancy of corporations*. 2015, Boston Consulting Group: New York.
- SILAV, A.; AFONSO, O.; AFRICANO, A. (2012): *Learning-by-Exporting: What We Know and What We Would Like to Know*. The International Trade Journal, 26(3): p. 255-288.
- SIMON, H. (1996): *Hidden champions : lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston: Harvard Business School Press.
- (2009): *Hidden champions of the 21st century*. Berlin: Springer.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7): p. 509-533.
- TIDD, J.; BESSANT, J. (2013): *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 5th ed. 2013, Chichester: John Wiley and Sons.
- (2014): *Strategic innovation management*. Chichester: John Wiley and Sons.
- (2018): *Managing innovation: Intergating technological, market and organizational change*. 6th ed., forthcoming, Hoboken, New Jersey: John Wiley.
- VAN DE VEN, A. (1999): *The innovation journey*. Oxford: Oxford University Press.
- VENOHR, B.; MAYER, K. (2007): *The German miracle keeps running: How Germany's hidden champions stay ahead in the global economy*. Berlin School of Economics: Berlin.
- ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. (2002): *Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension*. Academy of Management Review, 27: p. 185-194.
- ZOLLO, M.; WINTER, S.G. (2002): *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. Organization Science, 2002. 13(3): p. 339-351.