

Artículo

“¿Es posible crecer y seguir siendo una empresa innovadora? (I)”

escrito por Javier Megías, autor del blog <http://www.javiermegias.com>, galardonado como [mejor blog de negocios 2011](#), donde escribe sobre [modelos de negocio](#), [startups](#) y [estrategias innovadoras](#) desde un punto de vista diferente

Hay una maldición que persigue a todas las empresas por igual es la **pérdida gradual de capacidad innovadora** según se hacen más grandes: aunque en el corto plazo no podemos apreciarla, si comparamos la situación con la de algunos años atrás resulta patente... y es que parece existir algún tipo de regla matemática que hace que la capacidad innovadora de una compañía sea inversamente proporcional a la fase de crecimiento en la que está, lo que pone en peligro el futuro.

LOS SIGNOS DE LA PÉRDIDA GRADUAL DE LA CAPACIDAD INNOVADORA

Esta pérdida de capacidad innovadora tiene un **conjunto de signos** muy claros:

- Cada vez existe un balance más descompensado en la cartera de productos, estando ésta muy polarizada únicamente hacia las vacas lecheras, los productos que se están explotando actualmente... pero existen pocos productos innovadores y con posibilidades comerciales en el horizonte.
- Parece que cada vez más la [empresa](#) compite casi exclusivamente en precio, cuando unos años antes no era un problema tan llamativo (y no existe únicamente correlación con la situación económica actual)
- Los perfiles más innovadores van dejando poco a poco la compañía, frustrados por las pocas oportunidades de innovar que en ella se dan
- La burocracia va tomando las riendas del poder de una forma solapada, y en algunos momentos parece que es más importante cumplir con pilas de documentos y miles de aprobaciones que hacer el trabajo.
- Las personas que detentan el poder en la empresa, tanto alta dirección como mandos intermedios presentan un corte de actitudes, formas de pensar y concebir el mercado muy similares, prácticamente homogéneos.
- Los mandos intermedios se preocupan únicamente del área que tienen asignada, de hacer crecer su chimenea, sin preocuparse de conocer y aprovechar sinergias con otras áreas
- Si una buena idea quiere ver la luz debe pasar por cientos de filtros, formalidades, documentos, análisis y estudios que en la práctica acaban suponiendo que cada año existen menos ideas.



LAS OLEADAS DE INNOVACIÓN POR LAS QUE PASA LA EMPRESA

Si lo anteriormente descrito te ha hecho pensar que conozco tu empresa.. no te preocupes, no es así. Se trata desgraciadamente de un mal que aqueja a la mayoría de empresas que, aunque fueron pioneras en sus orígenes, según han ido creciendo poco a poco van perdiendo su capacidad de innovar.

Robert X. Cringely, en su clásico ["Accidental Empires: How the Boys of Silicon Valley Make Their Millions, Battle Foreign Competition and Still Don't Get a Date"](#) hacía un curioso símil que me parece muy acertado entre las fases que vivía (vive?) una empresa del siglo XX a lo largo de su historia y una **operación militar de conquista**: primero llegan los *comandos*, creativos y llenos de recursos, luego la infantería, disciplinada y obediente, y finalmente los concienzudos pero poco imaginativos burócratas

1. En la primera oleada atacan los **comandos** toman al enemigo por sorpresa, con muy escasos medios pero cada uno valiendo por 100 hombres, y antes de que nadie pueda reaccionar hacen posible lo imposible.

Los comandos representan al tipo de personas que crean startups, a los **emprendedores**: flexibles y adaptables, sin miedo a los territorios hostiles, especialistas en encontrar soluciones creativas y capaces de convertir en un arma los utensilios más inverosímiles.

2. La segunda oleada está formada por la **infantería**, que aprovechan la oportunidad creada por los comandos para establecer una base fija, construir puentes, muros y alambradas de forma sistemática y concienzuda. Sin éstos soldados, posiblemente la oportunidad creada por los comandos no sería

aprovechada, dado que éstos tienden a perder foco y buscar nuevas batallas imposibles en las que luchar.

Los soldados representan a los **empleados** leales que se esfuerzan por transformar un prototipo, mucha energía y un montón de ideas en un producto estable, en llevarlo al mercado de forma sistemática y luego dar soporte al mismo.... lo que supone empezar a poner algo de orden en el caos: crear procedimientos estandarizados, ciclos de venta repetibles, manuales, documentación...etc.

3. La última oleada en la invasión son la **policía militar, los mandos intermedios y los burócratas**: protegen el *status quo* y transforman algunos procesos inmaduros en una engrasada y eficiente máquina, y persiguen (a veces sin ser conscientes de ello) todo rastro de [creatividad](#), ya que puede alterar la maquinaria, enfocada en disminuir costes, producir más y de forma más óptima.

Los burócratas representan a los **mandos intermedios**, a las personas obsesionadas por el procedimiento. Las empresas en la tercera oleada son extremadamente eficientes en sus procesos, y cuestionan cualquier coste o acción que no esté claramente destinada a mejorar la eficiencia de las operaciones a corto plazo, creando múltiples barreras, informes, justificaciones y aprobaciones.

Ya hablamos hace algún tiempo de los [modelos de negocio desagregados](#), planteamiento que guarda cierta similitud con las fases anteriormente descritas y que además pone de manifiesto un tema importante: **cada uno de los anteriores perfiles no congenia bien con los demás**, y suelen ser malos compañeros de aventura, ya que surgen fricciones consecuencia de formas de trabajar y entender la empresa diferentes (o en algún caso diametralmente opuestas).

Por ejemplo, aunque los comandos pueden convivir con la infantería en pos de un bien común (si y sólo si los comandos actúan como agentes del cambio y los soldados como facilitadores), la realidad es existen claras incompatibilidades – por ejemplo, los comandos no pueden sobrevivir en compañías de la tercera oleada...



Entonces... ¿tiramos la toalla? ¿asumimos que una empresa en la segunda o tercera oleada no puede innovar de forma radical como en la primera? En el próximo post exploraremos qué alternativas existen para crear estructuras que permitan **compatibilizar la eficiencia y la rentabilidad** en la producción (absolutamente necesario) y a la vez **potencien la capacidad innovadora**... permitiendo en la práctica convivir a comandos, soldados y mandos intermedios.