DILEMAS DE INNOVACIÓN: GENERACIÓN VERSUS SELECCIÓN DE IDEAS

Posted on 03/05/2012 by Naider



Google ha generado decenas de productos pero ¿han sido todos ellos un rotundo éxito? Nada más lejos de la realidad: mira la lista de productos abandonados por Google. Incluso las mejores empresas del mundo tienen dificultad en seleccionar las ideas que llevar al mercado...

Si bien es necesario que las empresas fomenten la generación de ideas puede ser aún más crítico gestionar la priorización y selección de éstas: la gestión del *pipeline*, la tubería, de la innovación es una actividad clave en una organización innovadora. Las empresas se enfrentan al reto de saber elegir qué ideas desarrollar, como priorizarlas, qué esfuerzo de inversión requieren cada una de ellas y cómo probarlas en el mercado con el menor coste posible. **Hoy existen revolucionarias metodologías de gestión que integran la selección y priorización de ideas en la ejecución de proyectos.** Estos marcos de trabajo son de gran valor en la ejecución de proyectos de verdadera innovación, donde la incertidumbre es muy alta.

En este sentido la teoría clásica de gestión de proyectos ofrece algunas bases metodológicas pero poco realistas en el actual entorno de enorme incertidumbre. Las metodologías clásicas se basan en un enfoque de cascada (waterfall methodology) en el que se elige una idea, se establece un proyecto con unos requerimientos totalmente definidos y **la ejecución del proyecto se fija casi exclusivamente en el cumplimiento de estos requisitos**. Este esquema, derivado en gran medida de los sectores de ingeniería civil y arquitectura en los que los supuestos se mantienen constantes durante todo el proyecto **no son de gran aplicación en proyectos muchos más dinámicos como suele ser el caso de la generación del software, proyectos de e-commerce o aplicaciones móviles**, en los que el resultado del combo producto-mercado suele ser mucho más incierto. Un proyecto software no funciona cuando no da errores, como muchos ingenieros piensan, sino cuando alcanza el mercado para el cual está orientado: cientos, miles o millones de usuarios dependiendo del caso. Esto es cierto en general para todo proyecto de innovación, en el que suele existir un alto grado de incertidumbre interna (en cuanto a la tecnología, el proceso, etc) o externa (en cuanto al mercado, la experiencia de usuario, etc).

En la evolución de estas teorías, **modelos como el stage-gate son de mayor aplicación en proyectos de verdadera innovación**. El modelo stage-gate obliga a dividir el proyecto en sucesivas fases de ejecución, estableciendo al final de cada fase una evaluación sobre la continuidad y orientación del proyecto. El proceso puede sofisticarse todo lo que se desee, estableciendo baterías de criterios independientes en cada "puerta": en función de tests de mercado, tendencias, inversiones, tiempos, costes, etc... Este modelo busca minimizar el esfuerzo invertido en ideas y proyectos de innovación de incierto éxito.

Evolucionando este concepto aún más allá, aparecen las **metodologías de emprendimiento lean**, **el customer development**, o en el terreno del software el desarrollo ágil, scrum, extreme programming... Se trata de metodologías que buscan cambiar la clásicas metodologías de gestión empleadas en ingeniería, **incorporando de una manera o de otra la variable mercado**. Estas metodologías nos dicen a los ingenieros: "*No, no puedes programar una función y pensar que si "no da error" has hecho tu trabajo. Debes de llegar hasta el final, intentar entender por qué no le gusta al usuario y cambiar una y otra vez tu programación hasta que la función funcione de verdad, esto es, en el mercado. Y debes hacer esto en el menor tiempo y con el menor coste posible*"

En estos modelos, **la selección y priorización de ideas no es una fase que se ejecuta antes de iniciar un proyecto, sino que es una tarea más imbricada en todas las fases de un proyecto**. A muchos teóricos se les ponen los pelos de punta, pero sí, **un proyecto de emprendimiento o innovación puede empezar siendo un software para arquitectos, por ejemplo, y terminar siendo un portal B2C para decorar casas…**.

La cuestión de base es que en proyectos verdaderamente innovadores, la incertidumbre es altísima y **el proyecto tiene como principal objetivo testear de forma continua el producto en el mercado hasta conseguir este *product-market fit*: el encaje producto-mercado**. PayPal comenzó siendo una red de préstamos entre estudiantes, Groupon un sitio web orientado a la actuación de grupos de base social, Facebook una web para elegir las chicas más atractivas, etc. En estos proyectos los fundadores no se sentaron haciendo planteamientos estratégicos el primer día hasta que eligieron el producto final. **Al revés, ejecutaron la priorización de ideas y conceptos de forma continua, durante toda la ejecución del proyecto hasta que diseñaron un producto de éxito.** El cambio de paradigma es fundamental.

There are no comments yet.