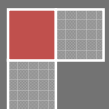


2008

LA DISCIPLINA DE LA INNOVACIÓN

Peter Drucker

Ricardo Villafaña Figueroa
Innovación Empresarial
30/01/2008



LA DISCIPLINA DE LA INNOVACIÓN

Peter Drucker

A pesar de tanta discusión acerca de la personalidad emprendedora, pocos de los empresarios con quienes he trabajado durante los últimos treinta años tenían tales personalidades. Pero he conocido a muchas personas —vendedores, cirujanos, periodistas, hombres de letras e incluso músicos— que las tenían sin ser “empresarios” en lo más mínimo. Lo que todos los empresarios exitosos que he conocido tienen en común no es un determinado tipo de personalidad sino un compromiso con una práctica sistemática de la innovación.

La innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una compañía existente, en una institución de servicio público o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo en el medio familiar. Es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza o incrementa los recursos existentes con un potencial mejorado para producir riqueza.

Hoy existe una gran confusión acerca de la definición adecuada de emprendimiento. Algunos observadores utilizan el término para referirse a todas las pequeñas empresas; otros, a todas las empresas nuevas. Sin embargo, en la práctica una gran cantidad de empresas bien establecidas se comprometen en emprendimientos sumamente exitosos. El término, por lo tanto, no alude al tamaño o la edad de una empresa, sino a cierto tipo de actividad. En el núcleo de esa actividad está la innovación: el esfuerzo de crear un cambio deliberado, concentrado en el potencial económico o social de una empresa.

Fuentes de innovación

Desde Luego, hay innovaciones que surgen de un rasgo de ingenio. Sin embargo, la mayoría de las innovaciones, especialmente las exitosas, resultan de una búsqueda deliberada y consciente de oportunidades de innovación, que se encuentran solamente en unas pocas situaciones.

Existen cuatro áreas de oportunidad dentro de una compañía o industria:

- Sucesos inesperados.
- Incongruencias.
- Necesidades del proceso.
- Cambios en la industria y el mercado.

También existen tres fuentes adicionales de oportunidad *fuera* de una compañía, en su medio social e intelectual:

- Cambios demográficos
- Cambios en la percepción.
- Nuevo conocimiento

En realidad, estas fuentes se superponen. Si bien pueden ser diferentes en la naturaleza de su riesgo, dificultad, complejidad y en el potencial para la innovación se pueden encontrar en más de un área a la vez. Pero combinadas dan cuenta de la gran mayoría de todas las oportunidades de innovación.

Los sucesos inesperados

Primero consideremos la fuente más fácil y simple de oportunidades de innovación: lo inesperado. A comienzos de los años treinta, IBM desarrolló la primera máquina calculadora, que fue diseñada para los bancos, pero en 1933 los bancos no compraron nuevos equipos. Lo que salvó a la compañía

—de acuerdo con la historia a menudo relatada por Thomas Watson, el fundador de la compañía y su director ejecutivo a largo plazo— fue su explotación de un suceso inesperado: la Biblioteca Pública de Nueva York necesitaba comprar una máquina. A diferencia de los bancos, las bibliotecas en esos primeros tiempos del Nuevo Trato (el New Deal de Franklin D. Roosevelt) tenían dinero, y Watson vendió más de cien máquinas de otra manera invendibles a las bibliotecas.

Quince años más tarde, cuando todos creían que las computadoras estaban concebidas para el trabajo científico avanzado, las empresas inesperadamente mostraron interés en una máquina que pudiera hacer las planillas de pagos. Univac, que tenía la máquina más avanzada, desdeñó las aplicaciones empresariales. Pero IBM inmediatamente comprendió que enfrentaba un posible éxito inesperado, rediseñó lo que básicamente era la máquina de Univac para ser aplicada en las planillas de pagos y a los

cinco años se convirtió en líder de la industria de la computación, una posición que ha mantenido hasta la fecha.

El fracaso inesperado también puede ser una importante fuente de innovación. Todo el mundo sabe del fracaso más grande en la historia automotriz: el modelo Edsel de la Ford Motor Company. Pero lo que pocas personas parecen saber es que el fracaso del Edsel fue el fundamento para gran parte del éxito posterior de la compañía. Ford planeó el Edsel, el automóvil más cuidadosamente diseñado en la historia automotriz norteamericana, para proporcionar a la compañía una línea completa de productos con los cuales competir con GM. Cuando el modelo fracasó, a pesar de todo el planeamiento, la investigación de mercado y el diseño incluido en él, Ford comprendió que algo estaba ocurriendo en el mercado del automóvil que iba en contra de las suposiciones básicas sobre las GM y todos los demás habían diseñado y vendido los automóviles. El mercado ya no estaba dividido principalmente en segmentos por grupos de ingreso; repentinamente, el nuevo principio de la segmentación era lo que ahora llamamos “estilos de vida”. Las respuestas inmediatas de Ford fueron el Mustang y el Thunderbird: los autos que le dieron a la compañía una personalidad diferente y la restauraron como líder de la industria.

Los éxitos y fracasos inesperados son fuentes de innovación tan productivas porque la mayoría de las empresas los desechan y los pasan por alto, e incluso los toman a mal. El científico alemán que aproximadamente en 1906 sintetizó la novocaína, el primer narcótico no adictivo, había intentado utilizarlo en operaciones de cirugía mayor, como la amputación. Sin embargo, los cirujanos preferían la anestesia total para esas operaciones; todavía lo hacen. En cambio, la novocaína encontró una fácil aceptación entre los odontólogos. Su inventor pasó los restantes años de su vida viajando de una facultad de odontología a otra ofreciendo disertaciones en las que prohibía a los dentistas el “mal uso” de su noble invención en aplicaciones para las cuales no había sido destinada.

Sin duda, ésta es una caricatura, pero ilustra la actitud que a menudo asumen los gerentes ante lo inesperado: “Eso no debería haber ocurrido”. Los sistemas de información empresarial consolidan aun más esta reacción, por cuanto desvían la atención de las posibilidades imprevistas. El típico informe mensual o trimestral tiene en su primera página una lista de problemas, es decir, las áreas donde los resultados no llegan a satisfacer las expectativas. Desde luego, esta información es necesaria, ya que ayuda a prevenir la declinación del rendimiento.

Pero esto también suprime el reconocimiento de nuevas oportunidades. El primer reconocimiento de una oportunidad posible generalmente se aplica a un área en la cual una empresa está sobrepresupuestada. Por eso las compañías emprendedoras tienen dos “primeras” páginas —una página de problemas y una página de oportunidades— y los gerentes dedican a ambas la misma cantidad de tiempo.

Las incongruencias

Alcon Industries fue uno de los grandes éxitos de la década de los sesenta porque Bill Connor, el fundador de la compañía, aprovechó una incongruencia en la tecnología médica. La operación de cataratas es el tercero o cuarto procedimiento quirúrgico más frecuente en el mundo. Durante los últimos 300 años, los médicos la sistematizaron hasta el punto de que el único paso “anticuado” que quedaba era el corte de un ligamento. Los cirujanos del ojo habían aprendido a cortar el ligamento con un éxito total, pero era un procedimiento tan diferente del resto de la operación y tan incompatible con ella que ellos a menudo le temían. Era una incongruencia.

Los médicos conocían desde hacía 50 años una enzima que podía disolver el ligamento sin tener que cortarlo. Todo lo que hizo Connor fue agregar una sustancia preservante a esta enzima que le asegurara algunos meses de vida in vitro. Los cirujanos aceptaron de inmediato el nuevo compuesto, y Alcon se encontró con un monopolio a nivel mundial. Quince años más tarde, Nestlé adquirió la compañía por un precio excesivo.

Semejante incongruencia dentro de la lógica o ritmo de un proceso es sólo una posibilidad de la cual pueden surgir las oportunidades de innovación. Otra fuente es la incongruencia entre las realidades económicas. Por ejemplo, cada vez que una industria tiene un mercado en expansión pero márgenes de ganancia declinantes —como fue el caso de las industrias siderúrgicas de las naciones desarrolladas entre 1950 y 1970— existe una incongruencia. Una respuesta innovadora: las miniacerías.

Una incongruencia entre las expectativas y los resultados también puede abrir posibilidades para la innovación. Desde principios de siglo y durante 50 años, los astilleros y las compañías navieras se esforzaron en fabricar naves más veloces y en reducir su consumo de combustible. Aun así, cuanto más exitosas eran en lograr velocidad y reducir las necesidades de combustible, menos económicos resultaban sus cargueros oceánicos. Hacia 1950, el carguero oceánico estaba en franca agonía, si no ya extinguido.

Sin embargo, todo esto fue un error, una incongruencia entre las suposiciones de la industria y sus realidades. Los costes reales no provenían de hacer el trabajo (es decir, de estar en el mar) sino de no hacer el trabajo (es decir, de permanecer ocioso en el puerto). Una vez que los gerentes comprendieron en qué consistían verdaderamente los costes, las innovaciones fueron obvias: el barco sin balanceo y el barco contenedor. Estas soluciones, que incluyeron vieja tecnología, simplemente aplicaron al carguero oceánico lo que los trenes y camiones habían estado utilizando durante 30 años. Un cambio en el punto de vista, no en la tecnología, modificó completamente los aspectos económicos del transporte oceánico y lo convirtió en una de las industrias con mayor crecimiento de los últimos 20 a 30 años.

Las necesidades del proceso

Cualquiera que haya conducido en Japón sabe que este país no cuenta con un sistema de autopistas moderno. Sus rutas todavía siguen los caminos trazados para —o por— las barretas de bueyes en el siglo X. Lo que hace que el sistema sirva para los automóviles y camiones es una adaptación del reflector usado sobre las autopistas norteamericanas desde comienzos de los años treinta. Este reflector le muestra a cada conductor los otros vehículos que se están aproximando de cualquiera de las seis direcciones. Esta invención menor, que permite que el tránsito circule fluidamente y con un mínimo de accidentes, aprovechó una necesidad del proceso.

Alrededor de 1909, un estadístico de la American Telephone & Telegraph Company (AT&T) proyectó dos curvas a quince años de distancia: la del negocio telefónico y la de la población norteamericana. Consideradas en conjunto, ambas mostraron que hacia 1920 toda mujer soltera en los Estados Unidos tenía que trabajar como operadora de conmutador. La necesidad del proceso era obvia, y a los dos años, AT&T desarrolló e instaló el conmutador automático.

Lo que ahora llamamos “medios de difusión” también tuvieron su origen en dos innovaciones basadas en necesidades del proceso alrededor de 1890. Una fue el linotipo de Mergenthaler, que hizo posible producir un periódico rápidamente y en un gran volumen; la otra fue una innovación social, la publicidad moderna, inventada por los primeros verdaderos editores de periódicos, Adolph Ochs del New York Times, Joseph Pulitzer del New York World y William Randolph Hearst. La publicidad les permitió distribuir las noticias prácticamente libres de gasto, con la ganancia proveniente del marketing.

Los cambios en la industria y el mercado

Los gerentes pueden creer que las estructuras de la industria han sido dictadas por el Buen Dios, pero pueden —y ocurre a menudo— cambiar de la noche a la mañana. Este cambio crea una gran oportunidad para la innovación.

Uno de los grandes éxitos empresariales de los Estados Unidos en las últimas décadas ha sido la firma comisionista de Donaldson, Lufkin & Jenrette (DL&J), recientemente adquirida por la Equitable Life Assurance Society. DL&J fue fundada en 1961 por tres hombres jóvenes, todos graduados de la Harvard Business School, quienes comprendieron que la estructura de la industria financiera estaba cambiando mientras los inversores institucionales llegaban a ser predominantes. Estos jóvenes prácticamente no tenían capital ni conexiones. Aun así, a los pocos meses, su empresa se había convertido en líder en la transición a las comisiones negociadas y en uno de los protagonistas estelares de Wall Street. Fue el primero en ser incorporado y cotizado en la bolsa.

De una manera similar, los cambios en la estructura de la industria han generado oportunidades de innovación masiva para los prestadores de servicios médicos en los Estados Unidos. Durante los últimos 10 o 15 años, se han abierto clínicas independientes quirúrgicas o psiquiátricas, centros de emergencias y HMO en todo el país. Oportunidades comparables han surgido en las telecomunicaciones seguidas por transformaciones en la industria —ambas en los equipos (con el surgimiento de compañías como ROLM en el desarrollo de centrales privadas) y en la transmisión (con el surgimiento de MCI y Sprint en los servicios de larga distancia).

Cuando una industria crece rápidamente —la cifra crítica parece estar próxima al 40 por ciento de crecimiento en diez años o menos— cambia su estructura. Las compañías establecidas se concentran en defender lo que ya tienen y suelen evitar el contraataque cuando un recién llegado las desafía. En realidad, cuando cambian las estructuras de un mercado o industria, los líderes tradicionales de la industria descuidan reiteradamente los segmentos del mercado en más rápido crecimiento. Las nuevas oportunidades rara vez coinciden con la manera como la industria se ha definido u organizado para servir al mercado. Por consiguiente, los innovadores tienen una buena oportunidad de actuar solos durante largo tiempo.

Los cambios demográficos

Entre las fuentes de innovación externas, las demográficas son las más confiables. Las contingencias demográficas tienen períodos de maduración; por ejemplo, toda persona que integre la fuerza laboral norteamericana para el año 2000 ya ha nacido. Sin embargo, como los planificadores políticos a menudo pasan por alto los datos demográficos, aquellos que tengan en cuenta y los aprovechen pueden cosechar pingües ganancias.

Los japoneses están adelantados en materia de robótica porque prestan atención a las estadísticas demográficas. Alrededor de 1970, todos los habitantes de las naciones desarrolladas sabían que tanto el control de la natalidad como la explosión educativa continuarían; la mitad o más de los jóvenes estaban terminando sus estudios secundarios. Por consiguiente, la cantidad de personas disponibles para los trabajos anuales tradicionales en la industria estaba destinada a declinar y resultar inadecuada para 1990. Todos sabían esto, pero solamente los japoneses actuaron con previsión y ahora tienen una ventaja de diez años en la robótica.

Casi lo mismo se puede decir del éxito del Club Medite:rrané en el negocio de los viajes y los lugares de temporada. Hacia 1970, los observadores perspicaces pudieron haber visto la afluencia de grandes cantidades de jóvenes educados y opulentos en Europa y los Estados Unidos. No conformes con el tipo de vacaciones que sus padres de la clase obrera habían disfrutado —las semanas de veraneo en Brighton o Atlantic City— estos jóvenes eran los clientes ideales para una nueva versión exótica del “lugar preferido” de sus años adolescentes.

Desde hace largo tiempo los gerentes han sabido que los datos demográficos importan, pero siempre han creído que las estadísticas de población cambian lentamente. Sin embargo, en este siglo no ha ocurrido eso. En realidad, las oportunidades de innovación que ofrecen los cambios en la cantidad de personas y su distribución por edades, educación, ocupaciones y ubicación geográfica figuran entre los objetivos empresariales más lucrativos y menos riesgosos.

Los cambios en la percepción

“El vaso está medio lleno” y “el vaso está medio vacío” son descripciones del mismo fenómeno pero tienen connotaciones significativamente diferentes. Modificar la percepción de un gerente de un vaso medio lleno a uno medio vacío ofrece grandes oportunidades de innovación.

Por ejemplo, todas las evidencias basadas en los hechos indican que en los últimos 20 años la salud de los norteamericanos ha mejorado a un ritmo sin precedentes —ya sea que se estime por las tasas de mortandad de los recién nacidos, las tasas de supervivencia de los ancianos, la incidencia de cánceres (además del cáncer de pulmón), el porcentaje de cura del cáncer, u otros factores. Aun así, la hipocondría afecta a todos los norteamericanos. Nunca antes había habido tanta preocupación por la salud o tanto temor acerca de la salud. Repentinamente todo parece causar cáncer o afecciones cardíacas o pérdida prematura de la memoria. Evidentemente, el vaso está medio vacío.

En lugar de alegrarse por las grandes mejoras en materia de salud, los norteamericanos parecen enfatizar lo lejos que están todavía de la inmortalidad. Esta visión de las cosas ha creado muchas oportunidades para las innovaciones: mercados para las revistas sobre el cuidado de la salud, para todos los tipos de alimentos saludables y para las clases de ejercicio y los equipos de jogging. El nuevo negocio en más rápido crecimiento en 1983 fue una compañía que fabrica equipos de ejercicios para el hogar.

Un cambio en la percepción no altera los hechos. Aunque cambia su significado —y muy rápidamente. Llevó menos de dos años para que la computadora dejara de ser percibida como una amenaza y como algo que sólo podían usar las grandes empresas para ser percibida como algo que uno compra para calcular el impuesto sobre la renta. Los factores económicos no dictan necesariamente un cambio semejante; en realidad, pueden ser irrelevantes. Lo que determina si la gente ve un vaso a medio llenar o medio vacío es la disposición antes que la realidad, y un cambio de actitud a menudo resiste la cuantificación. Pero esto no es exótico ni intangible. Es concreto. Se puede determinar, se puede demostrar. Y se puede aprovechar para una oportunidad de innovación.

El nuevo conocimiento

Entre las innovaciones que han hecho historia sobresalen las que se basan en el conocimiento nuevo —ya sea científico, técnico o social. Son las superestrellas del emprendimiento; ellas consiguen la publicidad y el dinero. Son lo que la gente generalmente cita cuando habla de innovación, aunque no todas las innovaciones que se basan en el conocimiento son importantes. Algunas son insignificantes.

Las innovaciones basadas en el conocimiento difieren de todas las otras en el tiempo que requieren, en sus porcentajes de fracaso, y en su predecibilidad, así como en

los desafíos que plantean a los empresarios. Como la mayoría de las “superestrellas”, pueden ser temperamentales, caprichosas, y difíciles de manejar. Por ejemplo, tienen el lapso de gestación más prolongado de todas las innovaciones. Hay un intervalo largo entre el surgimiento del nuevo conocimiento y su asimilación en la tecnología aplicable. Luego, hay otro período extenso antes de que esta nueva tecnología aparezca en los procesos, los servicios o los productos del mercado. En general el intervalo entre el comienzo del proceso y sus resultados es de casi 50 años, una cifra que no se ha reducido apreciablemente a lo largo de la historia.

La innovación de este tipo para llegar a ser efectiva por lo general requiere no un tipo de conocimiento sino muchos. Consideremos una de las innovaciones más poderosas basadas en el conocimiento: la banca moderna. La teoría del banco empresarial —es decir de la utilización deliberada del capital para generar un desarrollo económico— fue formulada por Claude Henri de Rouvroy, conde de Saint-Simon, durante la era de Napoleón. A pesar de la extraordinaria influencia de Saint-Simon, sólo 30 años después de su muerte en 1826 dos de sus discípulos, los hermanos Jacob e Isaac Pereire, establecieron el primer banco empresarial, el *Crédit Mobilier*, e introdujeron lo que ahora llamamos “capitalismo financiero”.

Sin embargo, los Pereire no conocían la banca comercial moderna, que se desarrolló casi al mismo tiempo del otro lado del Canal de la Mancha, en Inglaterra. El *Crédit Mobilier* fracasó ignominiosamente. Diez años más tarde, dos jóvenes —un norteamericano, J. P. Morgan, y un alemán, Georg Siemens— combinaron la teoría francesa de la banca empresarial con la teoría inglesa de la banca comercial para crear los primeros bancos modernos exitosos: la *J. P. Morgan & Company* en Nueva York y el *Deutsche Bank* en Berlín. Otros diez años más tarde, un joven japonés, Shibusawa Eiichi, adaptó el concepto de Siemens a su nación y con eso sentó las bases para la economía moderna del Japón. Así es como opera siempre la innovación basada en el conocimiento.

La computadora, para citar otro ejemplo, requirió no menos de seis ramales separados del conocimiento.

La aritmética binaria; el concepto de Charles Babbage de una máquina calculadora en la primera mitad del siglo XIX; la tarjeta perforada, inventada por Herman Hollerith para el censo de 1890 en los Estados Unidos; el tubo de audion, un dispositivo electrónico inventado en 1906; la lógica simbólica, que fue creada entre 1910 y 1913 por Bertrand Russell y Alfred North Whitehead; y los conceptos de

programación y retroacción que resultaron de los intentos abortados de desarrollar armas antiaéreas eficaces en la Primera Guerra Mundial. Si bien todo el conocimiento estaba disponible hacia 1918, la primera computadora operativa no apareció hasta 1946.

Los largos intervalos de desarrollo y la necesidad de una convergencia entre los diferentes tipos de conocimiento explican el ritmo peculiar de la innovación basada en el conocimiento, sus atractivos y sus peligros. Durante un largo período de gestación, se delibera mucho y hay poca acción. Después, cuando repentinamente convergen todos los elementos, hay una gran actividad y entusiasmo y una cantidad enorme de especulación. Por ejemplo, entre 1880 y 1890 se fundaron casi 1000 compañías de aparatos eléctricos en las naciones desarrolladas. Después, como siempre, hubo una bancarota y una recesión moderada. Hacia 1914, sólo subsistían 25 de esas compañías. A comienzos de los años veinte existían de 300 a 500 compañías automotrices en los Estados Unidos; en 1960, quedaban sólo cuatro.

Quizá sea difícil, pero la innovación basada en el conocimiento se puede manejar. Para tener éxito hace falta un análisis cuidadoso de los diferentes tipos de conocimiento necesarios para hacer posible la innovación. Tanto J. P. Morgan como Georg Siemens hicieron esto cuando establecieron sus empresas bancarias. Los hermanos Wright hicieron esto cuando desarrollaron el primer aeroplano operativo.

También se requiere un análisis meticuloso de las necesidades y, sobre todo, de las capacidades del usuario potencial. Puede parecer paradójico, pero la innovación basada en el conocimiento depende más del mercado que cualquier otro tipo de innovación.

Una compañía británica, De Havilland, diseñó y construyó el primer avión de pasajeros a reacción, pero no analizó las necesidades del mercado y por lo tanto no identificó dos factores clave. Uno fue la configuración —es decir, el tamaño apropiado con la carga aérea apropiada para las rutas sobre las cuales un jet le brindaría a una aerolínea la mayor ventaja. El otro factor fue igualmente obvio: cómo las aerolíneas podrían financiar la adquisición de un avión tan costoso. En vista de que De Havilland no logró hacer un análisis adecuado del usuario, dos compañías norteamericanas, Boeing y Douglas, se impusieron en la industria de las aeronaves comerciales a reacción.

Los principios de la innovación

La innovación deliberada y sistemática comienza con el análisis de las fuentes de nuevas oportunidades. De acuerdo con el contexto, las fuentes tendrán una importancia variable en momentos diferentes. Por ejemplo, los factores demográficos pueden ser de escaso interés para los innovadores en procesos industriales fundamentales como la fabricación de acero, si bien la máquina de linotipo de Mergenthaler llegó a ser exitosa principalmente porque no habían suficientes tipógrafos cajistas disponibles para satisfacer un mercado masivo. Por la misma razón, el nuevo conocimiento puede ser de poca importancia para alguien que pretende innovar un instrumento social a fin de satisfacer una necesidad que han creado la demografía o las leyes impositivas cambiantes. Pero —cualquiera que sea la situación— los innovadores deben analizar todas las fuentes de oportunidades.

Como la innovación es conceptual y perceptible, los innovadores también deberían salir y observar, indagar y escuchar. Los innovadores exitosos utilizan ambos hemisferios de sus cerebros. Tienen en cuenta las cifras. Tienen en cuenta a las personas. Determinan analíticamente cómo tiene que ser la innovación para satisfacer una oportunidad. Consideran a los usuarios potenciales para estudiar sus expectativas, sus valores y sus necesidades.

Para ser eficaz, una innovación tiene que ser simple y concentrada. Debería lograr sólo una cosa; de lo contrario, confunde a la gente. En realidad, el mayor elogio que puede recibir una innovación es que la gente diga: “¡Esto es obvio! ¿Por qué no habíamos pensado en eso? ¡Es tan simple!”. Incluso la innovación que crea nuevos usuarios y nuevos mercados debería estar dirigida a una aplicación específica, clara y cuidadosamente planeada.

Las innovaciones eficaces comienzan siendo pequeñas. No son grandiosas. Procuran lograr una cosa específica. Pueden permitir que un vehículo se desplace sobre rieles por medio de la energía eléctrica, la innovación que hizo posible el tranvía eléctrico. O puede ser la idea elemental de poner la misma cantidad de fósforos en una cajita (solían ser 50). Esta simple noción hizo posible llenar automáticamente las cajitas y dio a los suecos un monopolio mundial sobre esta industria durante medio siglo. En cambio, las ideas grandiosas sobre cosas que “revolucionarían una industria” es improbable que surtan efecto.

En realidad, nadie puede vaticinar si una innovación determinada terminará siendo una gran empresa o un logro modesto. Pero aun cuando los resultados sean

modestos, la innovación exitosa desde el principio aspira a determinar las normas, la dirección de una nueva tecnología o de una nueva industria, para crear la empresa que está —y seguirá estando— a la vanguardia del resto. Si una innovación no apunta al liderazgo desde el principio, es improbable que sea suficientemente innovadora.

Sobre todo, la innovación es esfuerzo más que genialidad. Esto requiere conocimiento y a menudo inventiva. Y también requiere concentración. Evidentemente, hay personas que son más talentosas que otras como innovadoras, pero sus talentos residen en áreas bien definidas. En realidad, los innovadores rara vez trabajan en más de un área. Con todos sus logros innovadores sistemáticos, Edison trabajó solamente en el campo de la electricidad. Un innovador en áreas financieras, como el Citibank, es improbable que se embarque en innovaciones sobre los servicios de asistencia médica.

En la innovación como en cualquier otro esfuerzo, hay talento, hay ingenio y hay conocimiento. Pero cuando todo está dicho y hecho, lo que la innovación requiere es un esfuerzo deliberado y concentrado. Si el esmero, la perseverancia y el compromiso están ausentes, el talento, el ingenio y el conocimiento no tienen ningún efecto.

Desde luego, hay muchas otras cosas que emprender además de la innovación sistemática: por ejemplo, las estrategias empresariales diferentes y los principios de la gestión empresarial, que son igualmente necesarios en la empresa establecida, en la organización de servicio público y en el nuevo emprendimiento. Pero el verdadero fundamento del emprendimiento comercial —como una práctica y como una disciplina el ejercicio de la innovación sistemática.