

Innovando... gana quien ejecuta mejor, no quien imagina más

Saber el camino casi siempre es más fácil que recorrerlo

por Manel Ríos del Río

En *Matrix*, película de culto para muchos y referente sobre tecnología, control y libertad, hay un momento clave en el que Neo (el elegido que empieza a despertar a la verdadera realidad) debe comprender que no basta con entender el sistema —el mundo en el que vive— tiene que atreverse a actuar dentro de él. Es el momento cuando Morpheus (su mentor y guía) le dice: “Hay una diferencia entre conocer el camino y recorrer el camino”.

Esta frase refleja y resume una de las situaciones que habitualmente suelen darse en empresas y organizaciones de todo tipo: diseñan estrategias de innovación (digitales, de IA, de cambio en el modelo de negocio, etc.) que son buenas y factibles, pero fracasan en su ejecución. Y cuando ocurre, rara vez se reconoce la causa real; es más fácil justificarse diciendo que: “era demasiado innovador” o “el mercado no estaba preparado”.

Trabajando con pymes, grandes compañías y startups, en todas veo, a la hora de plantear sus estrategias de implementación, el mismo patrón: **ignorancia vencible**. Los fallos en la ejecución son internos, previsibles y evitables. Y casi siempre responden a cinco razones:

1. Planificación irreal:

“En seis meses lo tenemos”, o “empecemos y ya lo iremos afinando sobre la marcha” ...

2. Falta de responsables:

“Esto lo llevará alguien del departamento X” o “más adelante, ya veremos quién se encarga” ...

3. Personas no motivadas:

“Bah, esto viene de dirección”, o “no sé para qué hacemos esto” ...

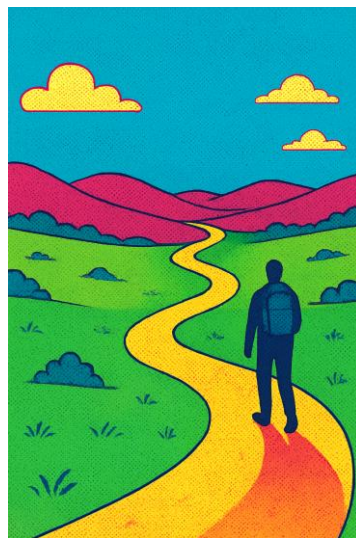
4. Falta de control:

“Cuando haya novedades, me vas informando”, o “Avísame cuando tengas problemas” ...

5. Falta de reflexión final:

“No hay que hablar mucho, todo está claro, era demasiado avanzado”, o “pasó lo que tenía que pasar” ...

Y basta con ver ejemplos de grandes empresas que conocían el camino, pero por su manera de ejecutar obtuvieron resultados muy distintos:



Nokia (cuando era líder en telefonía móvil) sabía hacia dónde iba el mercado — incluso tenía prototipos de smartphones táctiles antes del iPhone. Tenía visión y estrategia. Sin embargo, como explica David J. Cord en *The Decline and Fall of Nokia*: “la compañía fue víctima de su propia estructura organizativa y de decisiones internas que bloqueaban su capacidad de adaptación. No fue la falta de visión lo que la hundió, sino la incapacidad de ejecutar los cambios necesarios”. La estrategia era correcta; la ejecución no.

Netflix, en cambio, demuestra el lado opuesto. Su éxito en el streaming no se basó en una gran idea —pasar del alquiler de DVD al vídeo bajo demanda, era algo esperable en el sector—, sino en una exitosa ejecución sostenida durante años: migración a la nube, desarrollo de algoritmos, acuerdos globales y mejora continua del producto. Fue su capacidad para implementar múltiples cambios y proyectos en paralelo lo que hizo viable la estrategia y la convirtió en líder y referente (saber más: Wikipedia).

Y lo mismo veo en muchas empresas: aunque tener buenas ideas nunca está de más, es clave, destacan más las que **tienen método**, no las que tienen esas grandes ideas.

¿Cómo caminar por la estrategia y no solo diseñarla?

Este es el enfoque que llamo **innovación en acción**:

Pon método. Instaura un sistema, no una lista de proyectos a ejecutar. Crea un proceso conectado, con roles, hitos, seguimiento y aprendizaje. La innovación —la transformación—, no pasa por azar.

Da poder. Crea responsables de los proyectos, dales equipos y recursos para su ejecución.

Crea propósito: Las estrategias se estancan cuando nadie sabe hacia dónde va. Involucra a los equipos en el porqué.

Lidera, con Kpis: Lo que no se mide no se controla. Revisa periódicamente la ejecución de la estrategia con indicadores, control de riesgos y rápida toma de decisión.

Aprende: Descubre lo que realmente fue incontrolable (ignorancia no vencible) de lo que era perfectamente evitable. Sin este paso, las organizaciones no aprenden y repiten errores y continúan culpando a la tecnología, a los usuarios, al mercado...

La mayoría de las veces, saber el camino (la estrategia), por difícil que sea, siempre es más fácil que recorrerlo (la ejecución). La diferencia entre empresas y organizaciones que innovan, y, las que solo hablan de innovar, está en su capacidad de **hacer que las cosas sucedan**, convertir visión en acción y mantener el rumbo incluso cuando aparezcan barreras —que aparecerán— aparentemente inevitables.

Recorre el camino. Innova con método, disciplina y liderazgo ■