

# 6 Roles del Directorio para promover la Innovación Corporativa

---

---

Insights de innovación

[www.transforme.cl](http://www.transforme.cl)  
[contacto@transforme.cl](mailto:contacto@transforme.cl)

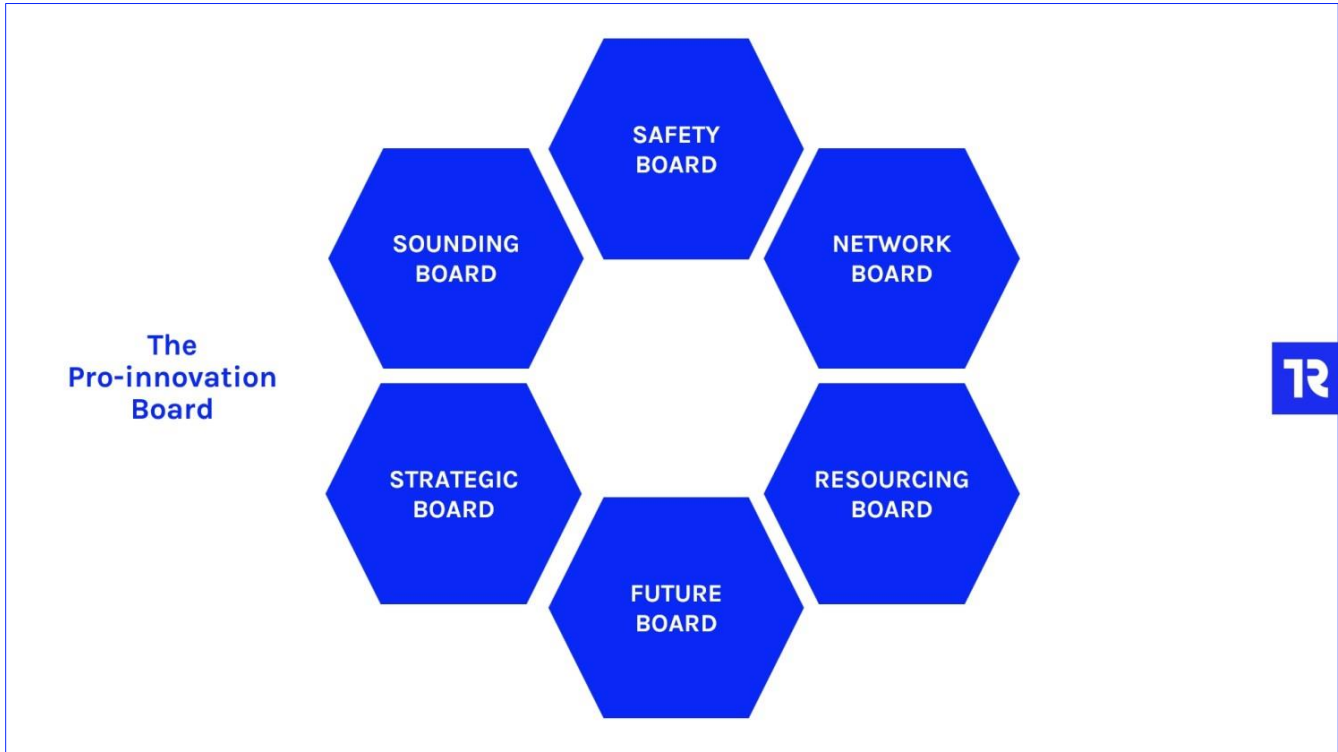
**transforme**

# Seis roles del Directorio para promover la Innovación Corporativa

En los últimos años, nos ha tocado trabajar con directorios ("Boards") de grandes empresas corporativas, tanto grupos familiares como abiertas o multinacionales, en varios países en Latinoamérica. El objetivo siempre es incorporar la innovación en la agenda de la mesa y que el tema sea tratado con igual prioridad que otros temas, al menos. La mayoría de las veces, el tema brilla por su ausencia. Muchos directores no tienen claro el rol que deben jugar para promover la innovación. Otros declaran que la innovación es importante; la hacen parte del propósito o valores corporativos; la frase "hay que innovar, nuestra supervivencia está en juego" se repite una otra vez.

*¿Cuál es el rol que debe y puede jugar el directorio para instalar la innovación en el ADN de la empresa?*

Es el clásico síndrome del "hay que": si, por supuesto. Pero, ¿cómo lo hacemos? Y más importante, ¿cuál es el rol que debe y puede jugar el directorio para instalar la innovación en el ADN de la empresa?



## SEIS ROLES DEL DIRECTORIO

En Transforme hemos desarrollado un modelo de seis dimensiones para ordenar e incorporar el tema de la innovación en el directorio de las empresas. Define los roles específicos que debería jugar la mesa, que son muy diferentes de los que tendrá la administración en la implementación e instalación de capacidades formales para innovar en forma sistemática.

### 1. SOUNDING BOARD

El directorio se transforma en una mesa para sondear al más alto nivel posible la aceptación de las ideas propuestas; sus integrantes se transforman momentáneamente en los tiburones de un "shark tank" que sirve a los intraemprendedores para testear y validar hipótesis de sus ideas; incorporar al proyecto experiencias y conocimientos que no están disponibles dentro de la organización; y entender mejor los impactos de la idea sobre aspectos que son comunes en un directorio (riesgos, reputación, resultados, impacto).

Los directorios deben prepararse para cumplir este rol. No se trata de que los directores sean "abogados del diablo" dedicados a liquidar iniciativas, más bien es un rol orientado a mejorar y robustecer los proyectos anticipando posibles consecuencias de su implementación y aportar ideas para pivotar las propuestas.

### 2. SAFETY BOARD

Los directorios son responsables de crear "zonas seguras" en que los intraemprendedores puedan confiar en que no habrá consecuencias negativas ante errores o fracasos en el desarrollo de proyectos de innovación. Estas "zonas seguras" toman distintas formas: presupuestos y recursos para experimentar; incentivos a la toma de riesgo controlado; cambios en los modelos de evaluación de desempeño; tiempo disponible para trabajar en proyectos de innovación; cambios en los modelos de desarrollo de carrera de los colaboradores; y tantas otras.

Lo importante es que los directores deben "proteger" los esfuerzos innovadores, blindándolos de los impulsores del "más de lo mismo" y generando espacios y condiciones especiales para que los gestores de proyectos puedan tener confianza que la organización no castigará el riesgo asumido.

### 3. NETWORK BOARD

Los directores de una empresa suelen ser personas muy contactadas, con amplias redes profesionales, académicas y personales, que pueden y deben aportar estas redes al desarrollo de proyectos de innovación. Los intraemprendedores corporativos no acceden fácilmente a contactos de este nivel en forma directa y muchas veces éstos son críticos para avanzar en el desarrollo de proyectos innovadores.

La red de contactos empresariales de un director es un activo muy valioso para cualquier emprendimiento. Por lo tanto, el directorio debe preocuparse de agregar este valor en forma proactiva: contactar directamente al líder de proyecto con una persona relevante; obtener acceso a recursos de todo tipo aportados por la red; gestionar visitas técnicas o de conocimiento a otras empresas; conectar al equipo de proyecto con otros emprendimientos o startups del ecosistema relevante; obtener entrevistas con reguladores y autoridades pertinentes, representando a la empresa.

#### **4. RESOURCING BOARD**

Innovar requiere recursos, y recursos a riesgo. Los presupuestos asignados a incubar proyectos (experimentos, productos mínimos viables, prototipos, estudios de mercado, visitas técnicas) son esencialmente variables, y la incubación podría salir mal: son recursos que se asignaron a validar ideas que finalmente resultan ser malas o inviables. Por ello, los recursos para innovar deben ser definidos al más alto nivel (en el directorio), no competir con otros presupuestos CAPEX/OPEX y gestionarse en forma independiente del resto de la empresa.

Los directores tienen un rol estratégico en esta materia. Deben definir cuánta será la inversión en innovación, y exigir resultados a los responsables, y no sólo económicos (también los hay medioambientales, reputacionales, de impacto social, de fidelidad de clientes y más). Lo diferente, sin embargo, es que aquí se tolera el no-cumplimiento: en el peor de los casos, en un mismo ejercicio se podría invertir todo el presupuesto asignado y no llegar a resultados positivos (proyectos innovadores implementados y generando valor). El manejo de estos recursos es multianual. En el largo plazo, sin embargo, es claro que los resultados generados por los proyectos implementados deben ser mayores que los recursos invertidos en desarrollarlos.

#### **5. FUTURE BOARD**

La responsabilidad final del análisis de tendencias en la industria, demográficas, tecnológicas y otras que tienen impacto en el negocio es de los directores. Y esto es crítico para los intraemprendedores corporativos, ya que sus ideas o proyectos podrían verse afectados por estas tendencias, o podrían surgir oportunidades interesantes para apalancar. Los directorios suelen estar expuestos a información estratégica de muy alto nivel, incluso confidencial, acerca de estas tendencias y cómo impactarán al negocio.

El aporte de la mesa en este contexto es "bajar" esas tendencias hacia los proyectos de innovación dentro de la empresa. Permitir que el equipo de intraemprendedores acceda a información, incluso clasificada, en forma oportuna y con un análisis de impacto realizado con criterios más estratégicos que operacionales. Entender y analizar la "bola de cristal" de un negocio a 5-10 años es rol de los directores, y traspasarlo a los responsables de innovar también lo es.

## 6. STRATEGIC BOARD

Un rol clave de los directores es lograr el alineamiento estratégico de los esfuerzos de innovación en la empresa. Distinguir entre las inversiones de un "family office" y las que hace un CVC (Corporate Venture Capital) es crítico: en el primer caso, las decisiones de inversión en innovación son decisiones del accionista, y tienen que ver con su propia estrategia de diversificación del patrimonio; mientras en el segundo caso, las decisiones tienen que ver con el negocio de la empresa, y por tanto, los proyectos de innovación en que se invierten recursos deben estar alineados con la estrategia del negocio.

*Los directores son directamente responsables de la incorporación de la innovación al ADN de la empresa.*

En este tema, los directores son responsables de asegurar que los recursos invertidos se empleen en el contexto de la empresa que dirigen, ya sea innovando en el negocio actual ("exploit") o explorando negocios futuros ("explore"). Para ello deben revisar proactivamente el portafolio de innovación de la empresa, cuestionando permanentemente el grado de alineamiento estratégico de las iniciativas para asegurar el uso eficiente y efectivo de los recursos.

### ¿CÓMO USAR LA HERRAMIENTA?

#### Prepare

Preparar previamente información sobre qué se está haciendo actualmente en la empresa en cada una de las seis dimensiones propuestas. ¿Qué rol cumplen actualmente los directores? Presentar a la mesa el resultado de este levantamiento previo.

#### Find the gaps

Discutir en el directorio, para cada una de las dimensiones propuestas, las carencias y brechas presentes en la forma actual de manejar el tema de la innovación. ¿Cuál es el impacto de esta forma de actuar? ¿qué es necesario mejorar? ¿Qué formación o conocimientos hace falta en el equipo de directores? ¿Cuánta información y conocimiento dispone la mesa de estos temas y de cómo se manejan en la empresa?

#### Close the gaps

¿Cómo podríamos aumentar y mejorar el rol de los directores? ¿Qué iniciativas concretas podemos impulsar? La mesa deberá realizar una lluvia de ideas en torno a las seis dimensiones propuestas, y generar soluciones que permitan elevar la participación de los directores en la gestión de la innovación corporativa.

Este modelo es una herramienta para la acción. En efecto, resulta de gran valor aplicarlo para hacer, con todos los miembros del Directorio, esta actividad en que se analizan las brechas, carencias u oportunidades en cada una de las seis dimensiones propuestas, y se generan ideas concretas de cómo mejorar e incrementar el rol de la mesa directiva en la instalación de las capacidades para innovar en la empresa.