

---

**DODGSON, MARK; GANN, DAVID M. Y PHILLIPS, NELSON**

The Oxford Handbook of Innovation Management (2014)

Oxford University Press, Nueva York

El concepto de innovación se ha convertido, durante esta época de crisis económica, en uno de los términos que gozan de mayor prestigio. Como se entiende en el presupuesto inicial de este *Handbook*, la innovación es esencial para el sostenimiento, el desarrollo y la supervivencia de cualquier empresa. Como resultado, la innovación debe ser gestionada, pero antes de ser gestionada necesita ser entendida.

La tarea no es sencilla, ya que hablar de innovación incluye la concepción, generación, análisis, desarrollo, prototipado y testeo de nuevos productos y servicios. Por eso la gestión de la innovación es transversal: afecta a la generación de ideas, al marketing, a la estrategia, a las finanzas, a los recursos humanos, a las ventas, al ámbito legal y a la organización en general.

Así, la configuración de este libro se plantea con una sección inicial dedicada a la naturaleza de la innovación: qué entendemos por innovar. Esta sección (a mi modo de ver, la más interesante del libro desde el punto de vista intelectual) no omite ninguna discusión, a pesar de la dificultad de definir un término que, cada vez más, debido a su indiscriminado uso en tantos ámbitos, ha perdido gran parte de su valor semántico. La solución por la que optan los autores es la de dar una definición poco precisa, que no delimite ni arriesgue, con la intención de que sea lo suficientemente inclusiva como para integrar los treinta y dos capítulos de los que se compone la obra. Hay que tener en cuenta la naturaleza cambiante de la innovación (que por definición es cambio) y la dificultad que tiene mezclar disciplinas (ingeniería, ciencias naturales, teoría económica, historia, psicología, etc.), niveles de análisis diferentes desde los que se puede abordar (individual, equipos, empresas, mercados y países) y distintos métodos de investigación con los que se afronta el estudio.

A pesar de estas dificultades, la obra consigue sintetizar la mayoría de las corrientes más importantes en el estudio de la innovación; aborda los temas más sustanciales, no desde una visión histórica sino con una intención práctica y actual, aunque siempre desde la perspectiva académica más que profe-

sional. De esa manera, este manual puede considerarse la obra reciente más completa y abarcadora sobre los estudios de la gestión de la innovación.

La obra es una recopilación de treinta y dos artículos organizados en cuatro secciones. Cada artículo es perfectamente autónomo y permite, por tanto, una lectura desagregada de lo que tenga interés para el lector. Sin embargo, la labor de edición no se ha limitado a la selección de temas y perspectivas diferentes para reflexionar sobre la innovación, sino que la tarea de los editores ha sido la de dar coherencia interna a cada uno de los capítulos, de modo que queden integrados en el conjunto de la obra, especialmente a través de las conclusiones, en las que se van enlazando y complementando unos con otros.

A lo largo de los sucesivos capítulos se tratan la mayoría de los temas más relevantes sobre la gestión de la innovación, por lo que hacer referencia a todos ellos con un mínimo detalle sería una tarea imposible para esta breve reseña. Sin embargo, comentaré algunos de ellos por su especial importancia y centralidad en el conjunto de la obra.

En primer lugar se habla del marketing como el elemento clave en la innovación, por encima de otros aspectos empresariales, como las finanzas o las operaciones (capítulo 3). El ámbito del marketing se considera la mejor localización para abordar la innovación dentro de la empresa, porque es ahí donde se generan los nuevos productos y servicios atendiendo al *qué* de la innovación (la proposición de valor de la empresa, de la que se habla en el capítulo 5), y al *quién* de la innovación (el *target* o consumidor, el receptor final de la innovación, tratado en el capítulo 14).

Otro de los aspectos que se tratan más profusamente en el libro es el de la conexión. Para muchos de estos autores, innovar es conectar, desde lo más primario (las conexiones neuronales del cerebro creador) hasta la relación entre países e instituciones. Desde Schumpeter (economista que forjó el término de innovación empresarial a principios del siglo XX), la innovación se ha entendido como la combinación de ideas o áreas de conocimiento que antes no estaban conectadas. Así, podemos afirmar que no existen las empresas innovadoras autárquicas. La necesidad de especialización que lleva consigo la generación de productos innovadores hace imprescindible la colaboración entre personas, empresas, proveedores, instituciones universitarias y políticas, etc., en lo que se ha llamado un *ecosistema de innovación y co-creación* (capítulos 11 y 23). De esta manera, el sistema de innovación se entiende como una *innovación abierta* (término acuñado por Henry Chesbrough, que se trata en el capítulo 22) en la que hay una permanente conexión entre la empresa y su entorno.

Pero la conexión no es sólo necesaria para la generación de ideas innovadoras sino también para su comunicación o, incluso en ciertas ocasiones, para su propia financiación a través de sistemas como el *crowdfunding*.

Otro de los aspectos clave en la innovación es la capacidad de innovar en significado a través del diseño (capítulo 8). A pesar de la relevancia que tiene la tecnología para el desarrollo de la innovación (capítulos 19 y 32), su generación no entraña tan solo mejoras técnicas en un ámbito, sino que implica un cambio de significado de lo que supone ese nuevo producto o servicio para las personas. La innovación basada sólo en la tecnología es cada vez más replicable. La hipercompetición que existe en muchos mercados (capítulo 20) hace que sea imposible mantener una ventaja competitiva en el medio y largo plazo basada solo en avances tecnológicos. Lo importante entonces en el ámbito de la innovación no sería el número de patentes, sino la relevancia que estas tienen para el consumidor. De esta manera, la innovación como creación de productos y servicios relevantes para el consumidor implica un proceso de reinterpretación de esos productos, servicios y empresas.

*The Oxford Handbook of Innovation Management* trata muchos otros temas de manera exhaustiva, como las particularidades que tiene la financiación de la innovación (capítulo 13), sus aspectos legales en la protección de conocimiento, patentes y marcas registradas (capítulo 28), su influencia en el medioambiente (capítulo 15) o su relevancia social, tanto por parte de sociedades sin ánimo de lucro como para empresas públicas o privadas (capítulo 16).

En otras ocasiones los artículos tratan específicamente los ecosistemas de innovación desarrollados en ciertos países, especialmente los mercados más importantes del mundo oriental, como es el caso paradigmático de Japón (capítulo 17) y de China (capítulo 18), que presentan unas particularidades únicas al tener un régimen comunista y considerarse como el país emergente con un mercado más amplio.

Por último, en la sección cuarta se tratan algunos de los temas más importantes sobre la relación de la innovación con la estrategia y la organización. Se habla de los modelos de negocio como *vehículo* principal de la innovación y como fuente de la innovación empresarial en sí misma. Se resalta la importancia del liderazgo, de la cultura empresarial y del rol de los equipos creativos como ejes para la gestión de la innovación (capítulo 24), y de la estrategia de fusiones y adquisiciones como oportunidad estratégica de innovación empresarial más allá de la propia generación de productos y servicios innovadores dentro de la propia empresa.

En definitiva, podemos concluir que este libro es, sin duda, una obra ambiciosa y, con seguridad, la más completa publicada recientemente sobre la gestión de la innovación. La lectura de este libro resulta imprescindible para cualquier lector interesado en profundizar en el ámbito de la innovación, tanto en su concepción teórica como en cada uno de sus aspectos más prácticos.

*Jorge Sanz-Llopis. Facultad de Comunicación*

*Universidad de Navarra*