



## Proyectos de innovación: predictivos o incógnita

### Adecúe la gestión de proyectos a cada tipo innovación

Una organización habituada a ejecutar proyectos, cuando se plantea ejecutar un proyecto de innovación, acostumbra a realizar un primer estudio analítico para establecer objetivos, definir actividades, identificar riesgos (en base a herramientas como el DAFO) y, finalmente una vez asignando responsables, iniciar el proyecto.

Pero cuando éste se inicia, no es infrecuente encontrar que a medida que se ejecuta el proyecto empiezan a surgir problemas: tareas más difíciles de resolver de lo previsto, incumplimiento de fechas objetivo, falta de compromiso de sus miembros, etc. Es entonces cuando, en el mejor de los casos, se para, se re-planifica el proyecto y se relanza de nuevo. Pero muchas veces, aun así, el proyecto continua sin funcionar y al final se abandona. Y siempre sucede con aquellos proyectos de innovación en los que más esperanzas se habían puesto !!

Más allá de los problemas habituales en la gestión de proyecto (falta de compromiso de las personas, planificación demasiado optimista, perdida de sentido del proyecto dentro de la organización, etc.), una de las causas más frecuentes por las que una empresa fracasa a la hora de ejecutar sus proyectos de innovación, es por una incorrecta comprensión de la naturaleza de la innovación que se pretende ejecutar.

#### PROPUESTA PARA LA INNOVACIÓN

**Adecue sus proyectos de innovación al tipo de innovación que pretenda lanzar**



Básicamente, podemos decir que existen dos tipologías de proyectos de innovación y, cada una de ellas, implica un planteamiento y una gestión de proyecto diferenciada:

**Proyectos predictivos**, normalmente corresponderán a proyectos de innovación incremental, es decir, aquellos en los que las variables del proceso de ejecución son conocidas: porque más o menos se sabe cual será el resultado, porque existen experiencias similares que funcionaron o porque sabemos de empresas que ya lo desarrollaron con éxito.

Para, este tipo de proyectos, en general, siempre podremos saber, a priori, la manera de implementarlos, estimar sus tiempos de ejecución y los riesgos a los que nos podemos enfrentar. Por tanto, el éxito en la ejecución será cuestión de aplicar con disciplina las tareas previamente planificadas.

**Proyectos incógnita**, normalmente corresponderán a proyectos de innovación objetiva (aquellos en los que se aporta una novedad única) o de innovación radical (aquellos en los que se genera algo que incluso puede cambiar alguna de las reglas de nuestro sector).

Este tipo de proyectos son inciertos y, al principio, tienen incógnitas que no podrá resolver hasta que no se haya avanzado en su ejecución. A medida que progresemos nos irán surgiendo puntos-hitos de decisión en los que tendremos que elegir el camino más adecuado a seguir, para los que deberán definirse unas nuevas tareas, tiempos e incluso capacitarnos para incorporar alguna nueva habilidad técnica para poder continuar la ejecución del proyecto.

Son proyectos, por tanto, en los que la duración global de ejecución dependerá de las decisiones-caminos que vayan tomando. Será en cada uno de estos puntos-hitos de decisión en los que se decidirá la nueva inversión (tiempo y dinero) a la que estamos dispuestos a asumir (basada en un análisis coste-beneficio: porque quizá la solución que ya tengamos ya tiene suficiente potencial o quizá nos decidimos a invertir un poco más).

Este tipo de proyectos de innovación objetiva o radical (los que nos pueden reportar mayor potencial de beneficios), requieren de un planteamiento y una gestión diferente a la de los proyectos *predictivos*.

El no darnos cuenta que estamos ante un proyecto *incógnita* y plantearlo como si fuera un proyecto *predictivo*, es una de las principales razones por las que muchas empresas fracasan cuando se plantean desarrollar proyectos de innovación (objetiva) y que en el mejor de los casos, se conformen con implementar únicamente innovaciones incrementales.