

Innovación

100 consejos para inspirarla y gestionarla

Enric Barba

Prólogo de Carles Torrecilla



I+D+i

Libros de Cabecera

Innovación

Enric Barba

Prólogo de Carles Torrecilla

Si le interesa o le preocupa la Innovación, este libro le ayuda a poner en marcha y organizar la innovación en la empresa de forma inmediata. Enriquecido con la experiencia personal del autor y con multitud de casos, es un manual práctico que no le decepcionará. Escrito en forma de consejos, agrupados desde dos perspectivas, la gerencial y la operativa, aspira a convertirse en un libro de referencia sobre la innovación.

El principal reto de toda empresa es la innovación. Se trata de innovar o morir. Las empresas deben innovar si quieren seguir vivas. Y con más razón que nunca en un mundo tan cambiante como el actual.

Enric Barba cree en ello a pies juntillas. Su convicción le lleva a aplicar la innovación a su trabajo diario como directivo en el ámbito del I+D+i, tarea en la cual ha dejado un testimonio amplio y exitoso. Pero Enric quería ir más allá, y llevar este mensaje a todos aquellos directivos y empresarios que se enfrentan a la necesidad abstracta de innovar, a veces sin tener un guión, una hoja de ruta, algo que les permita llevar la teoría de la innovación a la práctica del quehacer diario en el I+D+i. Eso es lo que trata de aportar Enric Barba en esta obra.

En Libros de Cabecera confiamos que para la mayoría de nuestros lectores se convierta en un verdadero *libro de cabecera*.

"Enric Barba cuenta en este libro lo que viene por delante. Además, lo hace con un estilo reflejo de su naturaleza ejecutiva, sin rodeos, al grano, conciso, listo para que lo pueda aplicar. Es pues, justo lo que necesitamos ahora, reinventarnos sobre bases más sólidas."

Carles Torrecilla, profesor de ESADE Business School

Incluye un epílogo con la filosofía de innovación de Steve Jobs, fundador de Apple.

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

ISBN: 978-84-938303-3-5

Innovación

100 consejos para inspirarla
y gestionarla

Enric Barba

Prólogo de Carles Torrecilla

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

1ª edición: abril 2011

© 2011 Enric Barba

© 2011 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, ático
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix
Editores: Virtuts Angulo y Paco López
ISBN: 978-84-938303-3-5
ISBN PDF: 978-84-938303-4-2
ISBN EBOOK: 978-84-938303-5-9

Agradecimientos

Agradezco sobre todo a Javier Amézola, ex socio de la consultora Accenture y buen amigo desde hace más de una década, que me presentara a Paco López, el editor de Libros de Cabecera, y que ambos me animaran a escribir este libro y a dedicarle las muchas horas que ha requerido su redacción. Por esto último, le doy las gracias en particular a mi esposa Pepi, por su paciencia y comprensión durante estos últimos meses, a mi hijo Enric, por su ayuda en la edición de esta obra, y a mi hija Laia, por la información facilitada.

Índice

Prólogo	13
Introducción	17
PARTE I: Consejos para directores generales y empresarios	
Sobre la estrategia de innovación	
1. No basta con los costes y la productividad	39
2. El falso mito de que gastar más en I+D+i aumenta los beneficios	46
3. Simplificación de la gama de productos	50
4. En busca de la sencillez	53
5. Innovación abierta o la búsqueda de colaboración externa	59
6. Cocreación o innovación distribuida con expertos en Internet	76
7. Innovación con una comunidad de usuarios	82
8. Equilibrio innovación/riesgo	84
9. La curva de experiencia	86
10. Innovación en producto	92
11. Los plazos de la innovación radical	94
12. Innovación incremental o las múltiples variantes del producto	97
13. Aplique el <i>kakushin</i>	100
14. Hibridación de productos y tecnologías	110
15. Estrategia orientada a las ventajas competitivas	114
16. La innovación basada en costes o diferenciación	118
17. Productos y tecnologías hacia las ventajas competitivas	123
18. ¿Líder o seguidor?	126
19. Ser el líder en función de sus capacidades	131
20. El líder endemoniadamente rápido	133
21. ¿Es positivo ser el líder?	136

22. La estrategia tecnológica sobre el papel	138
23. El acceso a nuevas tecnologías	140
24. La venta de licencias de tecnología propia	141
25. Selección y estudio de los competidores más peligrosos	142
26. La hoja de ruta de la innovación	143
27. Incremento de la cuota de mercado global	144
28. Colaboración con proveedores y clientes	146

Sobre la organización para innovar

29. La necesidad de un director de innovación	148
30. Un líder fuerte y motivador	155
31. Una organización competitiva	160
32. La simplificación de la organización para ganar velocidad	162
33. Las mujeres en la innovación	163
34. Simplificación en la toma de decisiones	167

Sobre la cultura empresarial para innovar

35. El contacto directo con los consumidores	168
36. Es más fácil crear una nueva empresa que cambiar una consolidada	172
37. Olvide sus éxitos	177
38. Confianza en la suerte... y en el trabajo duro	179
39. La cultura de Silicon Valley	182

Sobre la gestión de proyectos de innovación

40. La rentabilidad a través de la curva de <i>payback</i>	185
41. Prioridad a la velocidad	198
42. La agilidad de los directores eficaces y de los equipos de ingeniería concurrente	200
43. El método del valor acumulado	206
44. Uso de indicadores de eficiencia	208

Sobre la gestión de personas

- | | |
|--|-----|
| 45. Cooperación interna contra la competencia | 212 |
| 46. Una estrategia de innovación comprensible | 214 |
| 47. Transparencia con el equipo de innovación sobre la marcha del negocio | 217 |
| 48. Inversión en talento y en su retención | 219 |
| 49. La emoción como motivador | 224 |
| 50. El cuidado de los creativos | 228 |

Parte II: Consejos para directores de innovación, directores de proyecto, equipos de innovación y comités de nuevos productos

Sobre la estrategia de innovación

- | | |
|--|-----|
| 51. Simplificación del portafolio de productos | 233 |
| 52. La hoja de ruta hacia el futuro | 235 |
| 53. Definición de la estrategia y asignación de presupuesto | 236 |
| 54. Reducción de la complejidad | 237 |
| 55. Diseño de productos fáciles de usar | 240 |
| 56. Caídas de precios compensadas con nuevas prestaciones | 244 |
| 57. Visión a largo plazo basada en mejoras continuas graduales | 248 |
| 58. Aplicación de <i>Six Sigma</i> en la mejora de la calidad | 250 |
| 59. Reducción de la tasa de defectos año tras año | 253 |
| 60. Planificación de múltiples generaciones del producto | 255 |
| 61. Arquitectura de diseño modular | 257 |
| 62. Orientación del diseño a la fabricación y al montaje | 258 |
| 63. Orientación del diseño a servicio y mantenimiento | 261 |
| 64. Personalización en la fase final de producción | 262 |
| 65. Reducción de proveedores e incorporación de socios estratégicos | 264 |
| 66. El proceso y los equipos de producción estándar | 266 |
| 67. La importancia de la I+D+i y de la marca | 267 |

Sobre la organización para innovar

68. Programa de innovación continua en toda la cadena de valor	272
69. Los equipos multifuncionales y el <i>Project Leader</i>	273
70. La experiencia industrial en el área de I+D+i	276

Sobre la cultura empresarial para innovar

71. Promoción de la cultura de la innovación y aceptación de los errores	277
72. En busca de la excelencia	281
73. Inversión del 5% del presupuesto en ideas locas	282
74. Elección de los proveedores por tecnología, calidad y fiabilidad	284
75. Obsesión por los clientes y su opinión	287

Sobre la gestión de proyectos de innovación

76. El primer eslabón: la planificación del programa de I+D+i	289
77. La visualización de la innovación en los prototipos	291
78. Decisiones con criterio	295
79. Soluciones en paralelo	297
80. Concentración de fuerzas y evitación de multitareas	299
81. Los cuellos de botella	304
82. Planificación realista y ejecución sin retrasos	309
83. Finalización de las especificaciones	312
84. Evitación de riesgos	314
85. Posibles riesgos y planes alternativos	316
86. Innovación en producto o en proceso	318
87. Implicación de todos los interesados desde el principio	320
88. Los sistemas informáticos	322
89. Innovación progresiva y personal cualificado	324
90. Calidad en el proyecto	326
91. Proveedores implicados como socios	330
92. Codiseño con proveedores	331
93. Bases de datos de diseño y de proceso	333
94. Reducción del <i>time to market</i>	335

Sobre la gestión de personas	
95. El equipo cohesionado	336
96. Búsqueda del mejor producto, no del consenso	337
97. Cooperación con los proveedores	338
98. Formación de los proveedores en <i>Lean</i> y <i>Six Sigma</i>	339
99. Cooperación interna en la implantación de nuevas tecnologías	340
100. Delegación de responsabilidad en los equipos	341
Epílogo: Los principios de la innovación según Steve Jobs	343
Bibliografía	347

Introducción

Lo que sé, es lo que creo

Ludwig Wittgenstein (1889-1951)

Hay una maldición china que dice: *Ojalá vivas en una época interesante*. Pues bien, a nosotros nos ha tocado. Que sea una maldición o no, dependerá de nuestra actitud.

La economía global ha cambiado dramáticamente en los últimos años, así como las prioridades de los consumidores. Las perspectivas de muchos proyectos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) se han desvanecido. Cada vez es más probable, en muchos sectores, que la recesión derivada de la crisis financiera de 2008 tenga una duración mayor que un ciclo completo de desarrollo de nuevos productos. En general, el modo en que los directores generales y los directores de innovación respondamos a los cambios imprevistos, determinará nuestro futuro, tanto a corto como a largo plazo.

Innovar en la adversidad

En crisis económicas previas, muchas empresas innovadoras respondieron recortando rápidamente sus presupuestos de I+D, sin importarles su impacto a largo plazo. Ignoraron los cambios en la economía de los clientes y en sus hábitos de compra y continuaron produciendo bienes que nadie valoraba. Muchas de esas empresas desaparecieron y pocos las recuerdan —estoy pensando en Commodore, RCA, Zenith y tantas otras—.

Sin embargo, la historia demuestra que las mayores innovaciones se han producido en épocas de estrés económico. Por ejemplo, la televisión y la radio en FM surgieron durante la Gran

Depresión. Por otro lado, en 1937 la empresa química DuPont obtenía un 40% de su cifra de ventas de productos diseñados durante la crisis —de 1930 en adelante— y ha seguido innovando desde entonces, logrando un crecimiento sostenido.

Dos rasgos comunes a todas las empresas innovadoras, tanto antes como ahora, son el uso de sus fortalezas frente a la adversidad y la búsqueda de nuevas oportunidades que generen valor. Estas empresas aprovechan las crisis económicas para reestructurar sus inversiones en I+D y adaptan sus innovaciones a las nuevas realidades del mercado. Apuestan fuerte por nuevas tecnologías competitivas y al mismo tiempo recortan proyectos no rentables en mercados no viables.

A medida que las empresas empiezan a pensar de nuevo en crecer, la innovación en nuevos productos y servicios vuelve a ser una prioridad. Una encuesta realizada por la consultora McKinsey en 2010 a 2.000 directivos de todo el mundo, indicaba que para el 84% de ellos la innovación era extremadamente importante o muy importante en su estrategia de crecimiento. Parece un resultado obvio.

En cambio, los datos sobre el gasto de I+D+i en España en 2008 lo cuantifican en un 1,35% del PIB, del cual solo un 0,74% es ejecutado por el sector empresarial —el resto proviene del sector público—, lo que significa que la innovación en general es poco relevante en la agenda de muchos directivos españoles. La situación es similar o se agrava en la mayoría de países latinoamericanos.

Poca innovación en España y Latinoamérica

El presidente de *COTEC —Fundación para la innovación tecnológica—*, José Ángel Sánchez Asiaín, explicaba que en los últimos 20 años la productividad de la economía española había crecido prácticamente la mitad que las de Francia, Alemania o Reino Unido. Por otro lado, la contribución de los sectores de alta tecnología al PIB se había mantenido por debajo del 1%, cuando la media europea era tres veces superior, y los sectores de tecnología media-alta no superaron el 4% del PIB, la mitad de la media europea.

Lo mismo transmitía el discurso de su director general, Juan Mulet, al señalar que el valor del *Índice Cotec 2009*, que refleja la opinión de 150 expertos sobre la situación y evolución de la innovación en España, se situaba en 0,928, el valor más bajo de su historia, entre otros motivos *por la escasa consideración de la I+D+i como factor de competitividad*.

Por el contrario, los altos ejecutivos norteamericanos consideran la innovación y los clientes como prioridades en sus agendas. Asumen que la pugna impuesta por la globalización es un fenómeno que está lejos de detenerse, que las presiones competitivas se han disparado, y que el éxito o la supervivencia están vinculados a la innovación en productos y servicios y la satisfacción de los clientes.

Las empresas sufren el riesgo de ser barridas del mercado por nuevos jugadores si no son capaces de cuestionarse continuamente y hallar respuestas a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué necesidades reales de los clientes resuelven con su producto o servicio?
- ▶ ¿Qué alternativas tienen esos clientes para satisfacer esas necesidades?
- ▶ ¿En el futuro, en qué deben convertirse los productos y servicios para adaptarlos a las necesidades cambiantes de los clientes y batir a la competencia?

La subsistencia y el éxito de las empresas dependerá de su competitividad, y esta, a su vez, de su capacidad para desarrollar y adaptar nuevas tecnologías en productos, procesos y servicios. Se trata de innovar o desaparecer.

La innovación debe ser rentable, multifuncional y orientada al cliente

A pesar de lo expuesto anteriormente, existen otras encuestas norteamericanas que revelan que la mitad de sus directivos se sienten decepcionados por los resultados de sus apuestas estratégicas en innovación. Posiblemente esa sea la razón por la que en 2010 las partidas de I+D+i fueran las que sufrieron más recortes, después de marketing y publicidad.

Un estudio de la consultora McKinsey en el sector de bienes de gran consumo, evidenció que cada año se lanzan al mercado más de 10.000 nuevos productos, de los cuales solo cerca de un 5% son auténticas innovaciones, con un cambio radical de nivel, una ruptura en las prestaciones de los productos. El resultado final de estas innovaciones es que son seis más veces productivas, medidas como porcentaje de ventas dentro de una categoría, que las típicas innovaciones incrementales.

La dicotomía entre considerar la innovación una prioridad estratégica o sentir decepción por el bajo retorno de la inversión es obvia: la innovación sigue siendo un factor clave para el crecimiento, la rentabilidad y la diferenciación, aunque la forma en que muchas empresas la han llevado a la práctica no ha dado los frutos esperados. Algunas de las metodologías empleadas se han convertido en ortodoxias que refuerzan el *status quo* e impiden la adopción de nuevos enfoques del propio proceso de innovación. ¡Hay que innovar la innovación!

La realidad es que la mayoría de los proyectos de innovación generan un retorno insuficiente del capital invertido e incluso, en algunos casos, no logran recuperarlo. Las innovaciones radicales o de ruptura, además, suelen requerir un largo período de tiempo entre inversión y beneficio y eso desorienta a altos directivos y accionistas. Esa es la razón por la que muchos directivos solo optan por proyectos de innovación incremental. Es lógico: su horizonte temporal de promoción personal o de obtención de un bonus salarial se limita a un par de años, de modo que no se arriesgan a invertir en ideas más innovadoras, que requieren más de dos años en materializarse.

Peter Drucker decía sabiamente que *la innovación es el acto que dota a los recursos con nuevas capacidades para generar riqueza*. De modo que la innovación, en un contexto empresarial, debe ser rentable. La rentabilidad es el único indicador decisivo para una empresa innovadora. Y para conseguirla se requiere la definición de un modelo de negocio rentable, la fijación de unos objetivos claros, un procedimiento de ejecución disciplinado, alinear la organización con la innovación y ejercer un liderazgo que la fomente.

Lo importante no es hablar sobre la innovación, lo hace todo el mundo. Lo importante es sistematizarla dentro de las empresas y orientarla a resultados

Un estudio de la consultora Accenture (2009) muestra que un 44% de las empresas carecen de un enfoque holístico del proceso de desarrollo de nuevos productos y de una estrategia de innovación bien definida. En general, suelen tener demasiada aversión al riesgo, no aprenden de sus errores, se enfocan demasiado en mejoras incrementales y tienen demasiados empleados que no cooperan entre sí, encerrados entre las paredes de sus departamentos funcionales.

La encuesta de la consultora McKinsey a la que hicimos referencia anteriormente, ponía de manifiesto que el primer desafío para los directivos consultados era mejorar el modo en que la propia empresa se organizaba para innovar, perfeccionando los procesos implicados en la innovación: la relación entre la función de I+D y el resto de funciones (marketing, etc.), el proceso de transformación de una idea en un prototipo y el propio proceso de producción. El segundo desafío era la creación de un clima interno que impulsara la innovación. Solo un 27% de esas empresas afirmaban tener directivos de negocio formalmente responsables del resultado de la innovación y un 30% declaraban tener prioridades de innovación definidas en su plan estratégico. Por último, un 39% creían ser buenos comercializando nuevos productos o servicios.

La innovación es un proceso empresarial global, que requiere situar el foco en el retorno de la inversión. Lamentablemente, en las empresas en que el proceso de innovación no está contro-

lado por la dirección general, sino exclusivamente por el área de I+D+i, con un enfoque técnico, el resultado es incierto.

Finalmente, cabe decir que el que habla de la innovación de forma aislada, como la panacea universal, es que no la ha aplicado nunca. Innovar es un reto complejo y solo es manejable si se sabe cómo hacerlo y, aún así, el viaje está lleno de riesgos.

Desechar viejos tópicos

Es necesario rechazar dos viejos tópicos asociados a la innovación. El primero es que innovar es lo mismo que generar ideas. Las ideas son necesarias aunque insuficientes. Innovar es generar ideas y transformarlas en productos y servicios que le aporten valor al cliente, mejorando su experiencia de uso, y generar una rentabilidad sostenible para la empresa. Si no hay ventas con beneficios, si no hay un retorno de la inversión en innovación, solo nos quedarán las ideas, y con las ideas nos haremos sabios pero no ricos.

Lo que no se venda no quiero inventarlo. Thomas Alva Edison

El segundo tópico es que la innovación debe recaer fundamentalmente en manos de científicos e ingenieros. Muchas de las empresas que tienen problemas con el bajo retorno de su inversión en innovación es debido a esta visión limitada. Es imposible innovar en productos y servicios sin tener en cuenta al destinatario final: el cliente, y por tanto a las dos áreas que se ocupan directamente de él: marketing y ventas. De modo que la innovación debe ser multifuncional y enfocada en el cliente.

La innovación en un sentido amplio

Hasta las últimas décadas del siglo XX, la innovación se asociaba fundamentalmente a la tecnología, a pesar de que el economista J. Schumpeter ya se refería a todo tipo de innovación en 1911. Las innovaciones tecnológicas han prevalecido sobre todas las demás, tanto por sus efectos en nuevos productos como en nuevos procesos. No obstante, innovar va incluso más allá del lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado.

No hay que confundir la I+D+i con innovación. Si tomamos el caso de España, por ejemplo, son muy pocas las empresas que realmente llevan a cabo actividades de Investigación y Desarrollo. En cambio, muchas pymes (pequeñas y medianas empresas) innovan. Realizan desarrollos inéditos en su sector o en su área de influencia y emprenden nuevas ideas y nuevos proyectos, en su país o en el extranjero, aplicando ideas originales o inspiradas en las mejores prácticas de otras empresas o de otros sectores.

Generalmente, los países han ido aumentando su competitividad por la innovación derivada, no solo del aumento del conocimiento tecnológico sino también de conocimientos comerciales y gerenciales. De modo que cabe hablar, como hace COTEC en su estudio *La innovación en un sentido amplio: un modelo empresarial*, desde esa perspectiva, abordando la innovación como una manifestación empresarial de amplio alcance, capaz de convertir en riqueza distintos tipos de conocimientos.

La innovación, en este concepto amplio, representa una nueva manera de hacer las cosas que resulta en un cambio positivo para la empresa y para sus clientes. La innovación sería todo cambio basado en conocimiento que generara valor, tanto de

la propia empresa como de su oferta. En el primer caso contribuiría a mejorar la cuenta de resultados y, como producto final, su valor de empresa; en el segundo, aumentaría la cuota de mercado o los precios de venta. Este libro aborda la gestión de la innovación en este sentido amplio.

El cambio es la vía para la innovación. En cualquier empresa ese cambio podrá tener lugar, entre otros aspectos, en sus productos y servicios, en sus procesos de producción y de logística, en su forma de organizarse o en la manera de relacionarse con sus clientes y proveedores.

Innovación tecnológica, organizativa o comercial

La innovación se origina en el conocimiento que existe en la empresa o que procede de su entorno. En función del tipo de conocimiento, la innovación será tecnológica, comercial o gerencial, y en algunos casos se requerirá la suma de los tres. Observaremos cómo grandes productos de éxito han sido el resultado de la excelencia en la innovación en los tres campos a la vez.

Las innovaciones tecnológicas se basan en la utilización de nuevo conocimiento tecnológico y/o de nuevas tecnologías, o en nuevos usos o combinaciones de conocimiento o tecnologías ya existentes. Estas innovaciones se materializan en productos y servicios tecnológicamente nuevos o mejorados con nuevas funciones que logran éxito en el mercado, así como en procesos novedosos que se incorporan a la producción y/o a la logística de modo eficiente.

Las innovaciones gerenciales u organizativas se basan en conocimiento gerencial y consisten en la implantación de nuevas

formas de organización de los procesos de negocio en la empresa; en el reparto de responsabilidades o reestructuración de actividades; y en la manera de gestionar las relaciones externas de la empresa con proveedores y clientes. Este libro contiene numerosos consejos al respecto.

Las innovaciones comerciales se basan en conocimientos de marketing, para usar nuevos métodos de comercialización, en sus canales de venta, en su promoción o en la asignación de precios.

Los consejos de este libro pretenden ayudar a mejorar la gestión de la innovación en ese sentido amplio, siendo irrelevante qué tipo o tipos de conocimiento usamos, porque lo que pretendemos es impulsar el cambio y hacerlo realidad, sea en forma de productos, de servicios, de procesos o de nuevos métodos organizativos.

De modo que, aunque la magnitud de la innovación pueda ser grande o pequeña, siempre consiste en pensar de un modo diferente, lograr hacer nuevas conexiones y lograr productos o servicios mejores y rentables.

Innovación radical o incremental

En función del grado de novedad, una innovación será radical si supone la aparición de algo totalmente nuevo, o bien, incremental si es una mejora significativa de algo existente. La primera será la más difícil de generar y puede conllevar un liderazgo en el mercado. Abordaremos ambos tipos en el libro.

A su vez, el grado de novedad permite distinguir entre las innovaciones que son nuevas para la empresa, de las que lo son

para el mercado en el que opera, y de las que lo son en un ámbito mundial. Las primeras suelen ser las habituales en muchas pyme, y no por ello dejan de ser innovaciones.

Innovar es arriesgar

Innovar no es solo pensar, sino también ejecutar. La ejecución es lo que diferencia a los buenos de los malos directivos, y eso es aún más evidente en las áreas de innovación. Cuanto mayor sea el ámbito de la innovación y la dimensión del cambio, mayor será el riesgo.

Nicolás Maquiavelo, en su obra *El Príncipe*, advertía a Lorenzo de Medici (1513) de los peligros del innovador en política. Sus observaciones siguen siendo válidas en el mundo empresarial de hoy, en particular en las innovaciones organizativas:

Tengamos en cuenta que no hay cosa más difícil de tratar, ni en la que el éxito sea más dudoso, ni más peligrosa de manejar, que convertirse en responsable de un nuevo orden político; porque todo innovador tienen como enemigos a cuantos el viejo orden beneficia y como tibios defensores a aquellos a los que las nuevas leyes beneficiarían.

Esta tibieza nace, en parte, por miedo a los adversarios, que tienen las leyes a su favor, y, en parte, por la incredulidad de los hombres, que en realidad no confían en las novedades hasta que la experiencia no se las confirma; de ahí viene que cada vez que los que son enemigos tienen ocasión de atacar, lo hacen con pasión facciosa, mientras los otros se defienden tibiamente; de manera que, con ellos, se corre verdadero peligro.

Conviene, por lo tanto, si se quiere tratar bien el tema, examinar si estos innovadores tienen fuerza propia o si dependen de otros; es decir, si para

llevar a cabo su obra tienen que rogar o pueden forzar. En el primer caso acaban siempre mal y no llegan a ninguna conclusión; pero cuando dependen de sí mismos..., raras veces corren peligro.

Una perspectiva personal, como profesional de la innovación

Este es mi cuarto libro sobre gestión de la innovación. Por primera vez expongo mis ideas desde la perspectiva de la dirección general. La mayoría de los numerosos libros que actualmente aparecen sobre innovación están escritos por académicos y por consultores, es decir, paradójicamente, por intelectuales que en muchos casos nunca han diseñado, fabricado ni vendido un producto o servicio —excepto venderse a ellos mismos—, ni nunca han sido responsables de una cuenta de resultados, excepto de la de su propia actividad profesional. Sin embargo, algunos autores marcan tendencia por el impacto mediático y suelen crear modas de gestión, que resultan ser más o menos duraderas, en función de lo que cueste implantarlas.

En cambio, este libro pretende exponer los aprendizajes de un directivo con una experiencia profesional de más de 30 años, obtenida en múltiples sectores y en distintas funciones relacionadas con la innovación: I+D+i, ingeniería, producción, calidad y dirección general, siempre con responsabilidad directa sobre el resultado económico de dicha innovación.

Ante la toma de decisión de un lector potencial acerca de la elección de un libro, sea escrito por un directivo o por un académico, aparecen las siguientes preguntas: *¿qué me va a aportar que no pueda yo buscar en Internet? ¿Qué valor tienen los*

consejos de un individuo de más de 50 años? ¿Cómo puede hablar de innovación si alguien a esa edad está ya obsoleto?

Hay un refrán inglés que dice que 40 años de experiencia, en realidad, no son más que 40 años haciendo lo mismo. En la actualidad, si de verdad vivimos en la economía del conocimiento y uno sigue siempre estudiando y acumulando nuevas experiencias de gestión, la edad se convierte en un activo y no un pasivo. En mi caso siento que es así. El lector juzgará.

Estoy convencido de que es necesario seguir aprendiendo siempre y que debería ser un objetivo para todos. Por eso lo sigo haciendo. El aprendizaje continuo ya no es una opción, es una necesidad profesional, como muchos empiezan a aceptar. A cualquier edad: 20, 30, 40, 50 ó 60 años. Hay que seguir estudiando, leyendo y reflexionando sobre cómo mejorar el desempeño profesional.

Estoy totalmente de acuerdo con que algunos de los libros sobre innovación contienen ideas valiosas —que yo mismo he puesto en práctica en el trabajo—, aunque hay que separar el grano de la paja y eso requiere tiempo, estudio y reflexión. Este libro incluye el resultado de esa investigación y análisis. Al final de este, una bibliografía recoge una lista de excelentes obras sobre la gestión de la innovación, que permitirán al lector ahondar más en el tema.

En los tres años anteriores a la redacción de este libro, me he dedicado a estudiar con mucha atención a expertos del ámbito de la innovación, para captar qué había de útil y de práctico en sus ideas, y con un único objetivo: pasar de la teoría a la práctica, para lograr la mayor rentabilidad de la inversión en actividades de I+D+i en la empresa que dirijo. He adoptado

las mejores prácticas, validadas por su impacto positivo en la cuenta de resultados. No hay más secretos.

En particular me considero un seguidor de Jack Welch, James Womack y Henry Chesbrough, con quienes he tenido el placer de conversar personalmente e intercambiar ideas. También estoy alineado con Tom Peters y Michael Porter, de los que he aprendido mucho leyendo sus libros. Varios de los consejos que presento incluyen conceptos aprendidos con dos grandes consultores: Yamashina (Tokyo) y Reinertsen (San Diego, California).

Comparto con el lector una síntesis de sus ideas con las mías, a fin de demostrar que el éxito en la innovación, como en otros campos, no es fruto de la casualidad, sino que responde a un proceso sistemático que necesita ser gestionado.

Me he pasado mucho tiempo meditando sobre escribir acerca de la necesidad de *volver a lo básico* en el campo de la innovación, en un sentido más allá del I+D+i. Es una reacción lógica, por un lado, a la crisis financiera y, por otro, probablemente por mi edad, a esa exagerada pretensión de que *absolutamente todo lo que sabemos ha cambiado*, que rodea a muchos de los seguidores de las redes sociales. Creo que hay que volver a lo básico en muchos aspectos y también en el mundo de la innovación. Lo básico sigue siendo válido, permanece.

El lector encontrará algunos consejos relacionados con las redes sociales, porque creo que estas herramientas de la llamada Web 2.0 son innovadoras y potentes, y crean comunidades que nos pueden ser útiles para innovar. No obstante, solo son herramientas, y por tanto un medio, no el fin.

Todos los consejos han sido validados en la práctica, no son teóricos. Pretendo compartirlos con el lector para que innove de un modo rentable, es decir, para que logre lanzar con éxito nuevos productos o servicios, o implantar nuevos procesos que reduzcan sus costes, consiguiendo un buen retorno de su inversión en innovación. Pretenden combinar la rigurosidad académica con la práctica empresarial, aunque huyen de las fórmulas y del lenguaje ampuloso.

Este libro también es el resultado de mi experiencia, desde 2006, como directivo en el grupo español Cirsa. Me siento satisfecho con el resultado de la innovación en la empresa, gracias a contar, primero, con el apoyo de la dirección general y de la propiedad y, segundo, con la colaboración de un equipo de grandes profesionales que ha puesto en marcha la mayoría de las ideas expuestas en esta obra.

A quién está dirigido el libro

Mi deseo es que los consejos que presento sean útiles para un espectro muy amplio de lectores, desde directivos a quienes, por ejemplo, se les generen dudas sobre si su organigrama es el óptimo o no, al recibir noticias de que hay empresas que apuestan ahora por la creación del puesto de *Chief Innovation Officer*, hasta jóvenes recién licenciados en escuelas de negocios o de ingeniería que quieran aprender a gestionar la innovación desde la perspectiva de un entorno empresarial donde se busque la rentabilidad. El público objetivo de este libro está formado principalmente por:

- ▶ Directores generales y empresarios, que deben ser los promotores principales de la innovación en las empresas que

dirigen y deben dedicar una especial atención a fijar la estrategia de innovación. Son aquellos que entienden que la innovación es el factor clave para prosperar en su negocio. Los directores de las pymes son claves para un país como España, en el que estas empresas dan trabajo al 82% del total de los empleados y generan el 60% del PIB.

- ▶ El resto de personal implicado en la innovación, tanto de producto como de proceso, así como desde la perspectiva de modelo de negocio en sus áreas respectivas: I+D+i, marketing, ventas, producción, calidad, compras, etc.

El libro pretende responder a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué debo hacer en mi empresa para lograr que sea innovadora?
- ▶ ¿Qué debo cambiar?
- ▶ ¿Se puede gestionar la innovación?
- ▶ ¿Se puede aprender a hacerlo de una manera eficaz? ¿O es un don que nos cae del cielo y que unas empresas pueden tener y otras no?
- ▶ ¿Cómo consigue Steve Jobs que Apple sea una máquina de innovar?
- ▶ ¿Qué hay que hacer para que surja la innovación?
- ▶ ¿Se necesita un líder que sea un obseso por la innovación?

Cómo está organizado el libro

En realidad, cada uno de los 100 consejos que contiene el libro está dirigido a un destinatario específico en el ámbito de la empresa, que resulta evidente por su contexto. No obstante, he agrupado los consejos en dos partes: la primera dedicada a los directores generales y empresarios, y la segunda dedicada a los

directores de innovación, jefes de proyectos, equipos de innovación y comités de nuevos productos, a los que, por supuesto, recomiendo también la lectura de la primera parte del libro.

En un segundo nivel, he organizado los consejos sobre innovación por ámbitos o conceptos: estrategia, organización, cultura empresarial, gestión de proyectos y gestión de personas, con objeto de facilitar su comprensión y lectura, permitiendo además al lector interesado específicamente en un tema dirigirse directamente a él.

En la primera parte del libro la estrategia tiene un peso mayor, mientras que en la segunda, lo tienen los consejos sobre la gestión de los proyectos de innovación.

En algún consejo me extiendo más y lo acompaño de una cierta base teórica, para nivelar conocimientos del lector. Asimismo, incorporo el caso de estudio de una o varias empresas que hayan tenido éxito al aplicarlo.

Estos consejos pretenden ser de ayuda en los momentos de crisis para, poniéndolos en práctica, posicionar nuestras empresas de un modo que, superada la crisis, en el período de crecimiento económico que siempre la sucede, nos permita ser líderes en nuestros sectores, gracias a nuestros esfuerzos por innovar con éxito. Porque el lector puede estar seguro que siempre *De la crisis, al final, se acaba por salir*.

Sobre roles de innovación

Tom Kelley, directivo de la consultora IDEO, define en su excelente libro *The Ten Faces of Innovation (Las diez caras de*

la innovación) diez roles o estilos distintos de individuos que resultan ser claves para el éxito de la innovación empresarial.

Como dirijo una empresa y además me encanta el cine, creo que, en principio, el rol que mejor encaja conmigo es el que Kelley define como *director*. Tal como ocurre en el mundo del cine, el rol de director en la innovación sería, siguiendo esta metáfora, el de aquél que se encarga de planificar la producción, definir los escenarios, seleccionar y extraer lo mejor de sus equipos, el líder de la innovación. De hecho, ese rol coincide con la función de *Director de innovación* o *Chief Innovation Officer* que muchas empresas han creado recientemente.

La función del director es crear un espacio donde los actores se superen a sí mismos. Robert Altman, director de cine, en su discurso de recepción de un Oscar

Ese rol básico, e inherente a la función directiva en el mundo de la innovación, no impide que podamos adoptar otros roles que son también claves. Personalmente me siento identificado con otro papel: el rol de los innovadores que llevan a cabo lo que podríamos calificar como una *polinización cruzada*, difundiendo ideas y conceptos innovadores entre distintos sectores y tecnologías, algo que Kelley describe del modo que resumo a continuación.

Los polinizadores cruzados, esos grandes innovadores

Gracias a un aprendizaje continuo en sus vidas, son individuos lo suficientemente humildes como para cuestionarse siempre

su punto de vista y cambiarlo si resulta equivocado. Les gusta viajar, aprender de múltiples sectores y culturas, porque son curiosos, de mente abierta, y aceptan los retos y desafíos de la innovación. Intentan ser como los niños, porque son curiosos y ven patrones donde otros no los ven, pero al ser adultos, son capaces de detectar sutiles diferencias y aplicarlas en nuevos productos, hibridando conceptos.

Son estudiosos de la historia y amantes de la ciencia ficción, siguen aprendiendo lecciones del pasado, buscando conceptos que puede que hayan ido por delante de su tiempo y que quizás estén listos para regresar al mercado —lo que se conoce como *retroinnovación*—.

Son individuos *en forma de T*, porque tienen un amplio conocimiento generalista en diversos campos, no solo tecnológicos; poseen empatía por varias disciplinas —que figuran en el amplio tramo horizontal de esa T—, y dominan en profundidad, como mínimo, una área de conocimiento —el tramo vertical de la T—.

Han sido más que buenos estudiantes. Suelen ser también buenos maestros que aprenden de mentes jóvenes inteligentes y motivadas, que les obligan a mantenerse al día de una manera que no suelen experimentar los que se dedican exclusivamente a su trabajo en la empresa. El libro que tiene en sus manos es en sí mismo un resultado de ese rol innovador. Espero que lo disfrute y le inspire.

Gavà (Barcelona, España)

Diciembre de 2010

Este es el final de la versión gratuita de este libro.

Si quieres seguir leyendo, puedes comprar el libro entero en: www.librosdecabecera.com

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.

Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

Gestión de incompetentes

Gabriel Ginebra



Colección: Manuales de gestión

Los jefes hablan de sus subordinados como incompetentes y a la inversa. Este libro está dedicado a aquellas personas que desean gestionar bien y que no lo consiguen. Se trata de un texto ameno y de lectura ágil, lleno de ejemplos y herramientas de rápida aplicación, basado en la experiencia del autor como consultor y formador en el campo de los recursos humanos.

Las grandes gestas de la humanidad, la expansión del cristianismo, un hombre en la luna, la conquista de América, no fueron hechas por un puñado de genios, sino por un montón de incompetentes con más o menos suerte, más o menos coordinados, más o menos gestionados. En este libro se desvela por qué auténticos niños prodigio acaban siendo desastres auténticos, y cómo un síndrome de Down puede llegar a abogado del estado. La clave está en la forma en que el talento ha sido gestionado. Hay personas ordinarias que hacen cosas extraordinarias, y otras personas que se creen extraordinarias, y son por ello de lo más ordinario.

Todos queremos gestionar bien a las personas, pero pocos lo conseguimos, igual que queremos ser más ricos, más sanos o tener hijos estupendos, pero pocos alcanzamos estas nobles aspiraciones. Vivimos en una cultura romántica que da una importancia excesiva a la manifestación de los deseos. Aprender a dirigir personas no es cuestión de buenos deseos.

Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

La Cuenta de Resultados

Cómo analizarla y gestionarla

Francisco López



Colección: Manuales de gestión

El libro trata de reivindicar la Cuenta de Resultados, la cuenta de pérdidas y ganancias, expresada de forma marginal, como un inmejorable instrumento de gestión, cuando está bien presentada y responde a una lógica de negocio.

La Cuenta de Resultados puede mostrarles a los empresarios cuál es el margen que obtienen realmente y cuál es el punto de equilibrio de su negocio. Puede darles valiosas pistas para entender como mejorar sus beneficios, dónde ganan más y dónde menos, o por qué hay clientes o productos con los que pierden dinero.

La Cuenta de Resultados es un arma decisiva, si se sabe utilizarla. El libro es una invitación a usarla, y a usarla bien.

Incluye los datos resumidos de los márgenes de beneficio obtenidos por las empresas más conocidas de diversos sectores, y la posibilidad de acceder a una base de datos que irá actualizándolos.

Otros libros publicados
y disponibles en nuestra web:

Liderazgo peregrino

Oriol Segarra



Colección: Manuales de gestión

Liderar es entender la naturaleza humana para conectar con las personas, con sus anhelos y sus miedos, y desarrollarlas o hacerlas mejores. Pero todo esto, que es muy bonito, es demasiado conceptual. Para liderar bien hay que actuar, por eso la aproximación correcta al liderazgo es la práctica, la que permite saber qué hábitos y qué herramientas puedo usar para empezar a cambiar las cosas.

Esta aproximación práctica al liderazgo soluciona la gran paradoja: se trata de un tema sobre el que parece haberse escrito todo y se discute de él desde las más antiguas civilizaciones, y, a pesar de todo, hoy en día nos vemos inmersos en una profunda y desesperante crisis de liderazgo.

Un buen líder ha de entender qué es y qué significa serlo, guiándose con las ideas o paradigmas correctos en el terreno de las personas, las empresas o las sociedades. Y entendiendo qué es liderar y qué conlleva, tiene que querer serlo, asumir esa responsabilidad con todas las consecuencias, de forma voluntaria y entusiasta, con auténtica pasión.

Y, además, un buen líder ha de conocer los hábitos y herramientas que puede utilizar para convertir esas ideas y paradigmas acertados de liderazgo en hechos y resultados. Porque, en efecto, ésta es la parte más complicada y difícil; querer y saber qué hacer es sólo el principio, el punto de partida; saber cómo hacerlo es el día a día, la rutina, la capacidad de traducir buenas ideas en realidades tangibles