

# PON FOCO EN LA INNO- VACIÓN

**1€ INVERTIDO EN  
INNOVACIÓN GENERA,  
DE MEDIA, 2'7€ DE  
FACTURACIÓN**

**LA CAPACIDAD DE INNOVAR  
LA TENEMOS TODOS, LO QUE  
REALMENTE NOS DIFERENCIA  
ES LA VOLUNTAD DE  
INNOVAR**

**NO SE PUEDE ABARCAR  
TODO, POR ELLO LA  
COLABORACIÓN ES ALGO  
CRUCIAL CUANDO  
HABLAMOS DE INNOVACIÓN**

# ¿QUÉ ES INNOVA&ACCIÓN?

**Innova&acción** es un espacio abierto a profesionales de todos los sectores y en el que compartir experiencias e ideas de futuro o de presente, según como se mire. Y es que la innovación no se basa en la inspiración de un momento ni en la genialidad de unos pocos, sino que es fruto de un trabajo planificado y de un enfoque sistemático.

**“El progreso consiste en el cambio. Miguel de Unamuno”** Nuestro objetivo es potenciar las habilidades de los integrantes del club y sacar su perfil más innovador. Uniéndote a Innova&acción podrás:

- **Incrementar** tu nivel de competitividad y el de tu empresa a través de las ideas, conocimientos, herramientas, metodologías, etc. compartidas en el club.

- **Trabajar tu *networking*** a través de los contactos y las sinergias generadas en los encuentros y talleres.

- **Dar a conocer el potencial innovador** y las ventajas competitivas de tu empresa o de ti mismo como profesional.

- **Motivar** a otros profesionales y empresas para que apuesten por la innovación creando así un ecosistema innovador y beneficioso para todos.

**¿Suena atractivo, verdad?** En las páginas de este especial puedes comprobar por ti mismo lo que ha dado de sí el primer año de Innova&acción. Hemos preparado pequeñas píldoras en las que puedes descubrir la esencia de todas las actividades del club: ideas, diversidad, dinamismo, foco, intercambio, reflexión, autodescubrimiento y como no, innovación, mucha innovación.

**Y tú, ¿te atreves a dar el salto?**  
**Más de 200 empresas ya lo han hecho.**  
**Si quieres estar a la vanguardia en innovación y compartir ideas, conocimientos y experiencias con otros profesionales con tus mismas inquietudes, no dudes en unirse a Innova&acción. Consulta condiciones en [www.innovayaccion.com](http://www.innovayaccion.com)**



# HAY QUE EQUILIBRAR LA EXCELENCIA A CORTO PLAZO CON LA CREACION DE POSIBILIDADES A LARGO PLAZO

**¿Podrías elegir tres factores que sean clave para la innovación y que toda organización debería tener en cuenta?**

La innovación es un tema muy complejo y estamos acostumbrados a simplificarla en aspectos concretos que no tienen por qué reflejar toda esa complejidad. En cualquier caso, si tuviera que elegir tres de los factores que deben tenerse en cuenta serían:

- Tener **una mentalidad abierta a la innovación**. Especialmente en el equipo ejecutivo de la organización.

**Para ser el primero en detectar nuevas posibilidades no puedes esperar a que tus empleados aparezcan con buenas ideas. Tienes que dibujar un mapa del mercado y la tecnología actual de tu sector y, a partir de ahí, debes dividir el mapa en parcelas para poder analizarlas de forma sistemática y de acuerdo a un plan**

Muchas empresas que son líderes en el mercado actual se vuelven confiadas y no entienden que esta situación que están experimentando hoy día, puede cambiar de la noche a la mañana. Esto se repite constantemente. Es muy difícil hacerles entender que **el éxito de hoy puede ser el fracaso de mañana**. Por tanto, esta mentalidad tiene que estar implantada en la cultura or-

ganizacional y tiene que empezar desde la alta dirección y contagiar a todos los demás niveles.

- **Entender el riesgo de no pensar diferente**. Una de las peores cosas que puede sucederle a una empresa es que sus líderes no visualicen el riesgo al no comprender la forma en que la tecnología está creando disrupciones en el mercado. Los directivos suelen centrarse en un portfolio ajustado. Un portfolio en el cual se trabajan proyectos de innovación incremental y, a lo mejor, algún tipo de innovación radical pero muy relacionados con su negocio actual. Lo que realmente necesitan es pensar de una forma totalmente distinta, creando un portfolio mucho más amplio y diverso. Así estarán preparados para el cambio, incluso, podrían generarlo ellos mismos.

- **Generar velocidad**. La innovación es demasiado lenta. La mayoría de los procesos tardan demasiado y prolongan los resultados de la innovación. Algo que podríamos obtener en tres meses, lo conseguimos en un año.

**Langdon Morris es consultor de innovación en InnovationLabs LLC, entidad de la que es cofundador y en FutureLab Consulting donde es socio. Ha sido reconocido como uno de los mayores pensadores y consultores en innovación y trabaja para empresas y universidades de los cinco continentes. Sus últimos libros “Agile innovation”, “The innovation master plan” y “Permanent Innovation” son considerados tres de los mejores libros sobre innovación publicados en los últimos cinco años**

**¿Cuáles son las principales diferencias en temas de innovación entre las empresas europeas y las estadounidenses? ¿Podrías decirnos algo de las empresas españolas?**

No puedo hablar por todas las empresas españolas pero trabajé con una que opera en el sector eléctrico y gasístico y realizamos un gran proyecto de innovación que fue todo un éxito. Todo el equipo entendió perfectamente los conceptos, la necesidad y la urgencia que el proyecto requería. Sin embargo, si me pides que compare la mentalidad de las empresas europeas con las de EE.UU. en líneas generales no seré tan positivo. La mayoría de las empresas en Europa están luchando constante y desesperadamente por adaptarse al cambio. El cambio no se gestiona en Europa como se hace en EE.UU. o en China.

**El cambio no se gestiona en Europa como se hace en EE.UU. o en China**

No obstante, el aspecto positivo es que las empresas europeas, ya sea por ley o por cultura, tratan mejor a sus empleados ofreciéndoles una mayor protección laboral.

La parte negativa es que la economía está estancada y esta estructura tan rígida hace que la sociedad no sea tan dinámica como sucede en EE.UU.,



donde se favorece enormemente el emprendedurismo, existiendo múltiples recursos y fuentes de capital a los que acceder. Por tanto, el capital fluye y las empresas experimentan. Estos dos factores son las principales diferencias entre EE.UU. y Europa.

Por otra parte, la intensidad en la adopción de la tecnología por la sociedad va a provocar que las cosas cambien diez veces más rápido que antes. Esto hace que el futuro sea cada vez más inestable y va a producirse una gran disrupción que golpeará con fuerza a Europa debido a su falta de agilidad frente a EE.UU. o China.

**Toda empresa innovadora tiene que hacer frente al riesgo. En tu**

**libro, Agile, mencionas que el riesgo tiene diferentes dimensiones y cada una de ellas tiene que ser gestionada de forma diferente.**

**¿Cuáles son las dimensiones del riesgo y cómo deben ser gestionadas?**

Existen tres tipos de riesgo:

•**El riesgo sistemático.** El riesgo sistemático es aquel

que proviene de fuerzas externas que no podemos controlar. Por ejemplo, el cambio climático es un riesgo sistemático para una organización. El cambio tecnológico que he descrito anteriormente, también sería un riesgo sistemático.

**Una de las peores cosas que puede sucederle a una empresa es que sus líderes no visualicen el riesgo, al no comprender la forma en que la tecnología está creando disrupciones en el mercado**

co. No se puede controlar pero hay que responder.

•**El riesgo de concentración de cartera.** Una empresa que se dedica a hacer una cosa bien puede ser exitosa siempre que el mercado quiera exactamente esa cosa. Una vez que el mercado cambie sus preferencias, esa empresa estará fuera de juego.

Nokia, tuvo una idea: un teléfono móvil con botones y pantalla. De repente, apareció Apple con la idea de un teléfono móvil sin botones. Nokia no respondió y fue absolutamente expulsada del mercado.

•**El riesgo de mercado.** Es aquel que hace referencia al entorno competitivo en el que la empresa opera. Muchas empresas son bastante buenas gestionando este tipo de riesgo, sin embargo, no se puede decir lo mismo en cuanto al riesgo sistemático e, incluso, es mucho peor, cuando se trata del riesgo de concentración.

### **Todos somos personas innovadoras**

Muchos de nosotros perdemos el espíritu innovador pero no hay duda de que nacemos con él. Solo tenemos que fijarnos en los niños que son tremendamente innovadores, capaces de coger cualquier objeto y conectarlo con el juego. Están en constante aprendizaje y descubrimiento. Sin embargo, cuando van al colegio, son obligados a sentarse en su silla y a escuchar todo lo que el profesor diga. A partir de ese momento, es cuando empiezan a perder ese espíritu innovador.

Nuestro trabajo consiste en ayudar a la gente a recobrar ese espíritu que muchas veces no pueden encontrar por sí mismos. Liderarles, entrenarles, darles apoyo y dotarlos de unas herramientas y un entorno adecuado.

Por ejemplo, el miedo al cambio, generalmente se genera por una mala experiencia. Si un empleado tiene una idea, se la comunica a su jefe y este la acepta y la pone en práctica y luego sale mal y le echa la culpa a él; evidentemente cuando tenga una nueva idea se la va a callar.

El posible castigo pesa mucho más que la posible recompensa. Por tanto, el punto de partida es concienciar a la alta dirección del poder de la experimentación. Son ellos los primeros, lo que tienen que arriesgarse y después contagiar esa actitud al resto del equipo.

El 95 % de la población puede redescubrir el espíritu innovador.

### **Entonces, ¿Es posible gestionar el riesgo sin matar la innovación?**

Gestionar el riesgo es innovar. El mundo está cambiando a una gran velocidad y aquellos que no están innovando son los que de verdad están adquiriendo un gran riesgo. Quizás si inviertes diez euros solo obtengas uno de retorno pero, si no estás dispuesto a invertirlos no vas a llegar al futuro a tiempo. Es un coste a corto plazo necesario para la supervivencia a largo plazo.

Hay que identificar el riesgo al que nos estamos enfrentando y comprenderlo. Es decir, siempre hay que tener en cuenta los tres tipos de riesgo mencionados anteriormente. Si solo gestionamos el riesgo de mercado, la inversión en innovación podría suponer un gran coste. La clave es equilibrar la excelencia a corto plazo con la creación de posibilidades a largo plazo.

# PARA INNOVAR HAY QUE SUPERAR EL MIEDO AL FRACASO

Ingenio y pasión son, en palabras de Silvia Leal y Jorge Urrea, los invitados a la sesión inaugural de Innova&acción, los elementos imprescindibles para ser innovadores. Pero, ¿son estos los únicos ingredientes de la fórmula para innovar con éxito?

Los asistentes de las diversas empresas que nos acompañaron en la puesta de largo de Innova&acción fueron apuntando, en una interesante tormenta de ideas, los ingredientes que para ellos eran fundamentales en todo proceso innovador: la motivación, los procesos, las personas, la curiosidad... dibujando una ecuación en la que se incluyeron los siguientes elementos:

- **Diversidad.** Es necesario contar con personas que puedan aportar puntos de vista, experiencias y conocimientos distintos.
- **Cultura empresarial (y personal) afín a la innovación.** Todos los miembros de una empresa, desde los directivos hasta el último técnico, deben asumir la innovación como un valor inherente a la empresa y, por tanto, deben promoverla como vector de la estrategia, como parte integrante de los proyectos en desarrollo y como hilo conductor del modelo de comunicación interna. Por otro lado, debemos perder el miedo al cambio, a equivocarnos, a la crítica social, al fracaso, a no saber en qué nos convertiremos...
- **Financiación.** Innovar no es gratis, aunque un euro dedicado a la innovación aporta 2,7 euros a las empresas y, en el caso de las tecnológicas, puede alcanzar hasta 7 euros.
- **Correcta gestión de la energía innovadora.** Es importante establecer una metodología adecuada.

**Está demostrado que el 35% del éxito de cualquier proyecto depende de la pasión que se pone en éste**

Y, cómo no, **el ingenio y la pasión** que son los que permitirán que la innovación despliegue todo su potencial.

Todo ello, pudo sintetizarse señalando que **la innovación es el resultado de la combustión de tres elementos: la organización, las personas y la motivación.**

### Sobre la pasión

Solo un 15 % de las personas que acuden cada día a trabajar sienten pasión por el trabajo. Es decir, el 85 % lleva solo su cuerpo y deja el alma en casa. Sin embargo, entre los asistentes a la sesión, un 100 % sentía pasión por su trabajo. Por tanto, el objetivo de la charla pasó a ser el de aprender a gestionar esta pasión para poder sacar provecho de ella. En palabras de Jorge Urrea “para innovar hemos de reinventarnos todos los días pero mirando la realidad tal cual es, no como queremos que sea y dejando que la energía se expanda para darle un uso productivo”. El objetivo es activar aquello que nos motiva y desactivar aquello que nos produce miedo.

**Solo un 15 % de las personas que acuden cada día a trabajar sienten pasión por el trabajo. Es decir, el 85 % lleva solo su cuerpo y deja el alma en casa**

### Sobre el ingenio

El ingenio también fue objeto de análisis. Para trabajar en torno a este, es necesario mejorar las conexiones entre los dos hemisferios cerebrales y también su funcionamiento individual. De hecho, está demostrado que las personas más innovadoras tienen muy desarrollados los dos hemisferios, dándose casos como la denominada andrógina psicológica en la que se produce el equilibrio entre las características masculinas y las femeninas en una misma persona.



### Conociendo Innova 3DX

Silvia y Jorge, fruto de su trabajo con miles de profesionales y empresas de distintas características, tamaño y sector, han diseñado Innova 3DX, un método eficaz para innovar con ingenio y pasión.

Innova 3DX gestiona el comportamiento creativo y saca el máximo rendimiento al capital intelectual en la generación de nuevas ideas al poner en marcha sus tres pilares:

1. El ecosistema creativo, relacionado con el clima laboral, la cultura de innovación, el estilo de liderazgo... En él es necesario generar el ambiente propicio que facilite y no obstaculice la innovación.
2. El potencial innovador, que toca aquellos aspectos de creatividad, locus de control, personalidad... Es decir, aquello que nos posibilita estar preparados y predisuestos a innovar.
3. La pasión por la innovación, que nos permitirá mantener las expectativas de éxito y superar el miedo al fracaso al poner toda nuestra energía.



En noviembre  
los miembros de  
innova&acción  
podieron disfrutar  
de la primera  
'working session'  
impartida por  
Max Mckeown  
en España. Max  
es autor de los  
best sellers "The  
strategy book" y  
"The innovation  
book" y consultor  
estratégico de  
algunas de las  
compañías más  
importantes de la  
lista Fortune.

**SOLO A UN  
1% DE LA  
POBLACION LE  
GUSTARIA QUE  
SU FUTURO  
FUESE IGUAL A  
SU PRESENTE**

**Innovation is new ideas made  
(increasingly) useful while anti-  
innovation is all ideas made  
(increasingly) useless**

**In the past the system has been  
first; in the future the people  
must be first**

La charla de Max Mckeown no dejó indiferente a nadie ni en la forma ni en el fondo. Un peculiar mural que iba dibujando ante los ojos de los asistentes era la base para la reflexión sobre algunas de las claves para una toma de decisiones eficaz que nos haga evolucionar y nos conduzca al futuro que realmente queremos vivir.

**In order to make an idea work, you need two kind of people: thinkers and makers**

**1. La estabilidad es una peligrosa ilusión.** De hecho, no existe. Solo los individuos que saben como adaptarse al entorno son los que sobreviven.

**All succes is successful adaptation. All failure is failure to adapt**

**2.** Siempre van a aparecer ideas brillantes y revolucionarias que harán que nuestro modelo de negocio se tambalee. Pueden ser ideas nuestras o de la competencia. Para que no se nos quede "cara de tonto" y **evitar el momento WTF** (*what the f\*ck*), como le llama McKeown, debemos desechar el in-

movilismo y pasar a hacernos la pregunta: ¿y por qué no?

**3.** Solo a un 1 % de la población le gustaría que su futuro fuese igual a su presente. El resto **siempre anhelan un futuro mejor.**

**4.** Las organizaciones necesitan una cultura que acepte la filosofía de innovación y deben hacer de esto su ventaja competitiva. Los individuos deben creer que sus ideas y opiniones serán tenidas en cuenta y que pueden marcar la diferencia.

**No fool can explain complexity, no wisdom can solve it**

**5.** Muchas de la estrategias fallan porque los directivos son demasiado optimistas y confían en recursos que no poseen. **Hay que ser realistas.**

**6. El futuro no es aleatorio o lineal, sino que es caótico.** Si fuera aleatorio, no tendría sentido seguir una estrategia y si fuera lineal, significaría que el futuro no es más que una extrapolación del presente.

**If strategy ist'n fun, you're doing it wrong...**

**7. Una idea es como un recién nacido:** perfecta para sus "padres" pero inmadura para el resto. Todo pensador (thinker) necesita un "maker" que le ayude a convertir su idea en una innovación con potencial para ser comercializable.

**8.** Todos aquellos que hayan alcanzado el éxito lo han hecho porque han sabido adaptarse a las demandas del mercado. **No debemos tener miedo de desviarnos de nuestra estrategia inicial.**

La innovación no es un camino de rosas y la paciencia es imprescindible. Muchas personas no entenderán porque los innovadores pasan años y años mejorando algo sin ningún beneficio inmediato. Pero, los innovadores que visualizan ese futuro lo comprenden y son los responsables del cambio al que acabarán sometiendo a todos los demás.

**A good strategy relies on what you had and if it is flexible enough**

**Ana María Llopis, es una de las pocas mujeres que aparece en las listas mundiales de expertos en innovación. Presidenta de la cadena de supermercados DIA, consejera de varias entidades y fundadora de la red social Ideas4all compartió, con la misma filosofía y generosidad que los usuarios de su plataforma, sus ideas con nosotros.**

Crear en la innovación es creer en la inteligencia colectiva. Cuando una colectividad es suficientemente diversa la respuesta que dan a un problema es mejor que si la da un grupo de expertos en esa materia. Experimentar es fundamental

#### **La fábula de Sisa**

El creador del ajedrez (llamado Sisa) le mostró su invento al rey de un lejano país de oriente. Este último se mostró tan satisfecho con el juego que le dijo al inventor que decidiese él mismo qué quería como recompensa. El hombre, que era muy sabio, le pidió algo aparentemente humilde: un grano de arroz por la primera casilla del tablero, dos por la segunda, cuatro por la tercera y así sucesivamente, duplicando la cantidad cada vez. El rey aceptó la petición del inventor pensando que era una recompensa ridícula por algo tan valioso y le pidió a su tesorero que calculase los granos de arroz correspondientes e hiciese el pago. El tesorero tardó más de una semana en hacer el cálculo y el enfado del monarca fue mayúsculo cuando le dijo que habría que darle al inventor una cantidad de granos cuyo valor era superior a todos los activos del reino. El problema es que el rey de la fábula no alcanzaba a comprender, no entendía las implicaciones del crecimiento exponencial y a nosotros no puede pasarnos lo mismo. No podemos creer que la revolución digital a la que asistimos carece de importancia ni podemos enfadarnos y negar a quienes intentan abrirnos los ojos. La realidad dice que aquellas empresas que están digitalizadas tienen un 28 % más de beneficios, un 40 % más de ventas.

# VIVIMOS UNA TRANS- FORMACION GLOBAL EN CUYO ORIGEN ESTÁ LA TECNOLOGÍA



© Copy J.Cuéllar

Estamos asistiendo a una revolución digital que está sacudiendo los cimientos de nuestra sociedad y de nuestro sistema empresarial y aquellas empresas que no se sumen a esta revolución están condenadas al fracaso. En 1920, las empresas duraban de media 60 años, actualmente los informes más optimistas hablan de 15. **El poder de transformación de la revolución digital.**

En los inicios de esta revolución digital se hablaba de la necesidad de adquirir competencias digitales, luego se habló de alfabetización digital pero ahora de lo que se está dialogando es de una auténtica transformación en cuyo origen está la tecnología. El uso de lo digital posibilita nuevos

tipos de innovación y creatividad en cualquier ámbito. Las nuevas tecnologías no solo sirven para mejorar y dar soporte a los métodos tradicionales sino que los están cambiando.

Ana María Llopis caracterizó la citada revolución digital en 12 aspectos de esta nueva realidad que todo profesional debe tener en cuenta:

- Ubicuidad.
- Incertidumbre.
- Velocidad en la adopción de cambios.
- Posibilidad de conectar ideas y personas.
- Democratización de las organizaciones.
- Aumento de los posibles socios en el ámbito de la innovación, llegando a la hibridación.

- Necesidad de compartir y, por tanto de ser empáticos, transparentes y de saber escuchar.
- Sobredosis de datos. Dificultad para discernir lo verdaderamente importante.
- Glocalidad. Teniendo que ser globales pero adaptándose localmente.
- Necesidad de incorporar el entretenimiento.
- Necesidad de destreza digital y liderazgo responsable.
- Igualdad empresarial ante los condicionantes de este nuevo entorno. No importa el tamaño de las empresas, todas sufren la revolución por igual.

## **Marketing y diversidad, claves en esta nueva era.**

En este nuevo contexto el marketing se torna fundamental. Las tendencias de consumo en el ámbito mundial están cambiando. Cada vez se compra menos por impulso, todo se compara y se analiza más. Las redes sociales influyen en nuestra decisión final. Por otro lado, hemos entrado en la era de la beta permanente. En marketing, y en cualquier servicio o producto que ofrezcamos, debemos estar experimentando continuamente. Experimentar es fundamental. Experimentar o morir. Prueba o error.

Al mismo tiempo, si queremos ser innovadores y no perder nuestra capacidad de adaptarnos a los nuevos tiempos, deberemos estar muy atentos a la diversidad. Es la diferencia, la hibridación, la diversidad de productos y servicios... lo que nos conducirá a la innovación. E innovar, como hemos dicho, es fundamental hoy en día, puesto que vivimos en la era de la creatividad.

**Cuando se produjo la revolución industrial asistimos a la de la producción, luego vino la de la productividad, a continuación la de internet y ahora hemos entrado en la de la creatividad. Es decir, al principio, había que producir bien, luego había que producir más, a continuación producir más rápido y ahora hay que producir más cosas.**

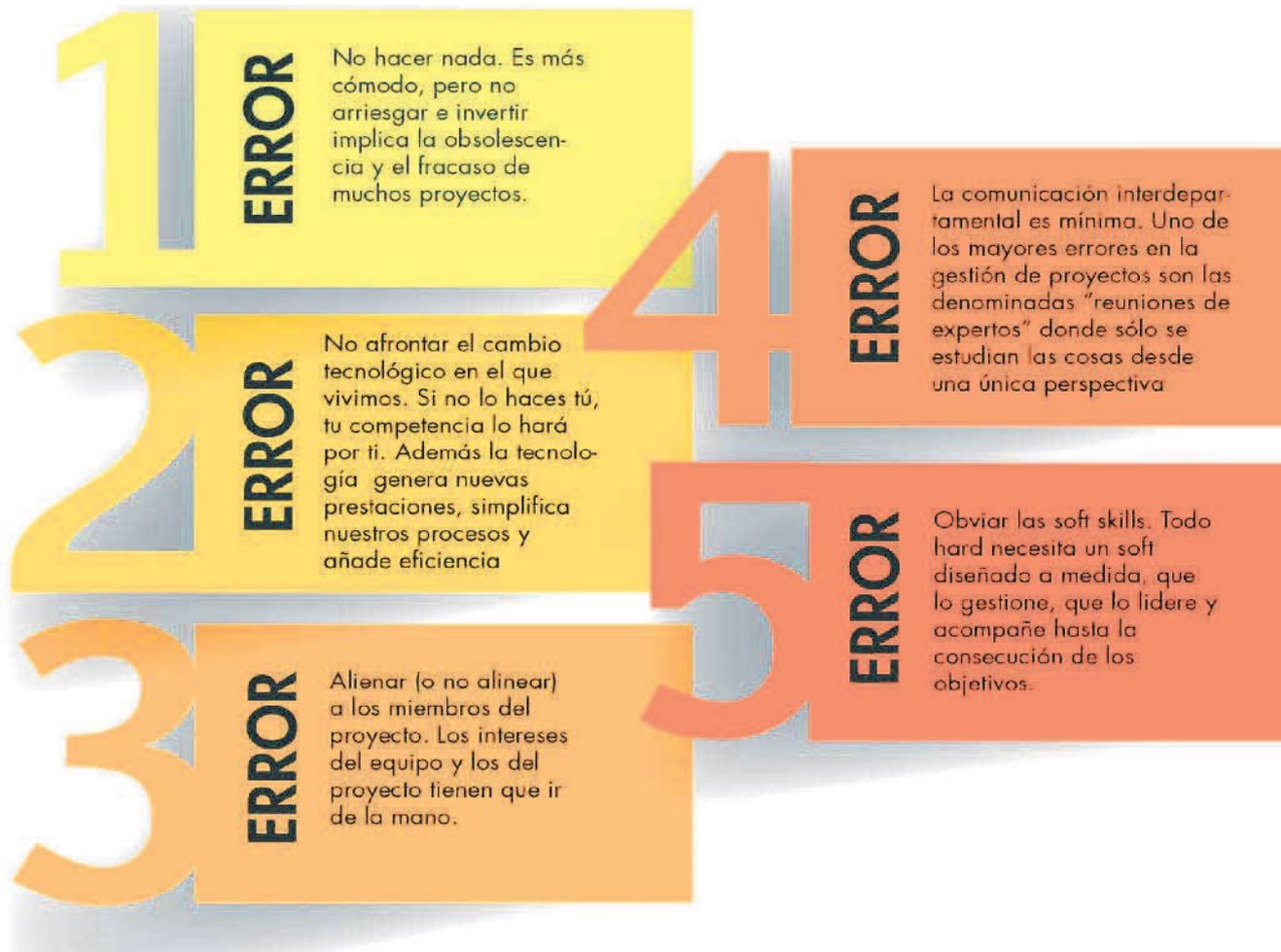
**La gestión de proyectos innovadores fue el tema que trabajamos con Agustín Argelich, apoyándonos en sus más de 25 años de experiencia liderando eventos tan significativos como los Juegos Olímpicos de Barcelona 92 o tan complejos como una central nuclear**

# UN DIRECTOR DE PROYECTOS TIENE QUE TENER ESPÍRITU RENACENTISTA



**La clave es innovar día a día aunque se trate de pequeñas mejoras**

Argelich compartió con nosotros los dos errores más recurrentes, aunque no los únicos con los que se ha encontrado, a lo largo de su carrera profesional y que hay que desterrar: ignorar la naturaleza de las cosas y no utilizar la tecnología adecuada. Para después, concretarlos en su reflejo en la gestión y ejecución de proyectos innovadores en cinco ítems:



### De la idea a la ejecución

Para conseguir el éxito en la gestión de proyectos innovadores se enfatizó en la idea de que es necesario apoyarse tanto en los procesos como en las personas. En referencia a los procesos, Argelich desgranó las que considera como fases imprescindibles de todo proyecto: detección del problema, estudio de viabilidad o anteproyecto, proyecto ejecutivo, selección de proveedores, implantación y ongoing management (evaluación y control).

En relación con las personas, Argelich planteó dos grandes retos: el equipo y su dirección.

Respecto al primero, señaló que **gestionar personas es como gestionar gatos, porque los seres**

### humanos somos impredecibles.

Por ello, a la hora de elaborar equipos profesionales hay que asegurarse de que estos sean capaces de trabajar de forma colaborativa evitando los conflictos de interés. Por otra parte a lo largo de la sesión se expusieron los denominados "do y don't" a tener en cuenta a la hora de estructurar a esos equipos.

En relación con los directores de proyecto, un complejo requisito: tienen que ser renacentistas, es decir, tienen que ser capaces de coger pequeñas cosas, aglutinarlas y crear grandes obras maestras. Tener la mente abierta e interconectar cosas aparentemente inconexas.

Además, respecto al factor humano es importante tener en cuenta

otros factores tales como: incrementar las partidas de formación de la entidad, detectar a los líderes naturales de la organización y potenciarlos, integrar a clientes y proveedores en los proyectos y siempre tener en cuenta, a la hora de generar acuerdos, que ambas partes deben ganar con ellos (acuerdos win-win).

**La capacidad de innovar la tenemos todos, lo que realmente nos diferencia es la voluntad de innovar**

**Venkata Grandikota,  
presidente de The Nordic  
Frugal Innovation Society,  
viajó desde Finlandia para  
acercarnos el concepto de  
innovación frugal.**



### **Definiendo la innovación frugal**

La innovación frugal es el arte de hacer más y mejor con menos. Está pensada para dar respuesta a los tiempos actuales donde es necesario obtener lo máximo de los recursos disponibles para crear soluciones mejores y más sostenibles ante los nuevos desafíos del mercado.

Aunque en sus orígenes comenzó a hablarse de este concepto como algo asociado a los países emergentes, lo cierto es que se trata de una filosofía, de una forma de hacer las cosas, cada vez más presente en empresas de todo el mundo y, por supuesto, también en Occidente.

**Carlos Ghosn** presidente y CEO de Renault-Nissan fue el primero en acuñar el término innovación frugal en el año 2006. Impresionado por la capacidad de sus ingenieros indios de innovar de forma rentable y rápida bajo una gran restricción de recursos, se dio cuenta de este gran potencial y abrazó esta filosofía proactivamente junto con su equipo en Francia y en Japón. Actualmente Renault-Nissan es uno de los principales fabricantes de coches eléctricos y coches low-cost, este último representa el 40 % del total de sus ingresos.

# LA SIMPLIFICACIÓN ES LA MÁXIMA EXPRESIÓN DE LA SOFISTICACIÓN

## ¿Por qué innovar frugalmente?

Son varios los motivos por los que las empresas deberían ser más frugales a la hora de innovar en Europa, cambiando su modus operandi hacia una cultura menos rígida y, a veces, poco rentable. Venkata subrayó tres a lo largo de la sesión:

- **La innovación es demasiado cara en occidente.** Las empresas innovadoras invierten cantidades colosales en procesos de innovación -en unos países más que otros- y esas sumas aumentan y son menos productivas a medida que los procedimientos se hacen más complejos e intervienen tecnologías sofisticadas.
- **La innovación es demasiado excluyente.** Descansa sobre un grupo reducido de profesionales (ingenieros, investigadores) y se enfoca a una audiencia reducida (a una limitada gama alta del mercado). Mientras que podría inspirarse en una población muchísimo mayor (empleados, clientes, proveedores e incluso no-clientes) con elevadas economías de escala.
- **La innovación es demasiado lenta,** básicamente porque se fundamenta en complejos y restrictivos procesos.

## Pero, ¿cómo implementar este tipo de innovaciones en las empresas?

Venkata presentó, durante la sesión, las distintas formas a través de las que una empresa o profesional puede comenzar a innovar de forma frugal:

- Democratizando la innovación.
- Utilizando “metodologías ágiles”.
- Abrazando la economía colaborativa y la responsabilidad medioambiental.
- Siendo creativos frente a la adversidad, es decir, adaptándonos.
- Haciendo uso de las economías de escala.
- Simplificando.

**Los ingenieros europeos están orientados al binomio más-más que cuestiona la simplificación como algo que afecta a la calidad, la imagen y el vanguardismo del producto en sí. Cuando crees que lo tuyo es mejor, es difícil pensar diferente**

Innovar frugalmente significa elaborar estrategias para crear nuevos modelos de negocio más simples en cuanto a productos y servicios, con una mayor adaptación al mercado local (generalmente, con un limitado poder adquisitivo) y un mayor nivel de creatividad e ingenio en el desarrollo de nuevos procesos con los recursos disponibles.

Los productos y/o servicios surgidos de esta forma de innovar se caracterizan porque son:

- **Accesibles,** esto es, asequibles para la mayoría de la población. Tratándose por tanto de innovaciones que buscan el beneficio en el volumen más que en el margen.
- **Eficaces** porque están pensados para cubrir una necesidad específica y determinada, es decir, una necesidad concreta y real.
- **Eficientes,** ya que resuelven problemas concretos con el menor uso de recursos
- **Rentables.** El objetivo de cualquier innovación debe ser la obtención de rentabilidad. La innovación frugal no es una obra de caridad y aunque, en muchos casos, las entidades con fines sociales recurren a este tipo de innovaciones, la innovación de carácter social no está reñido, con el máximo aprovechamiento de sus recursos y con la obtención de rentabilidad.

# El Chef Mario Sandoval, propietario de Coque, uno de los mejores restaurantes de España y poseedor de una estrella Michelin, compartió en innova&acción con empresarios y profesionales, su visión, estrategia y modelo de gestión en torno a la innovación.

# LA CLAVE DEL ÉXITO ES ELEGIR SER EL MEJOR EN ALGO

Para Mario Sandoval, “la innovación exige curiosidad, tener ganas de investigar y reinventarse. Requiere un trabajo constante y bien gestionado” y, además, el chef recomienda “invertir en innovación no solo para generar retorno económico sino por la satisfacción de poder crear cosas nuevas”. A través de las vivencias de Mario al frente de Coque pudimos ir comprobando por qué es un innovador de éxito y cuáles son las claves que le han llevado a conseguirlo.

## Conocimiento y experiencia

El restaurante Coque es una empresa familiar de tercera generación. Por ello, Mario Sandoval ha ido absorbiendo, desde niño, la pasión por la gastronomía que, en sus propias palabras, le ha permitido desarrollar una habilidad que pocos tienen: diferenciar lo bueno de lo excelente. Esta experiencia es la que le ha dado alas para innovar.

## La importancia del foco: el sabor

Mario y sus hermanos se definen cómo arqueólogos de los sabores. Para ellos, el sabor es el punto de partida en todo proyecto de innovación y de búsqueda de excelencia. Esa búsqueda

les ha llevado, por ejemplo, a crear nuevos aceites de trufa con una variedad de infinitos sabores o al uso de distintos tipos de madera en sus hornos para realizar asados con aromas diferentes. Mantener una estrategia definida es importante para no perder el rumbo de lo que realmente se quiera conseguir.

## Reinventando la experiencia del cliente

En restauración, los clientes buscan la originalidad y la novedad en los platos así como la calidad y la excelencia en el servicio. En 2012, Coque creó un concepto innovador de degustación en la que el comensal disfruta de una experiencia gastronómica dividida en cuatro espacios y con una duración aproximada de dos horas.

Tras la recepción, el *tour* tiene comienzo en la bodega, donde se muestra la gran colección vinícola del restaurante acompañado de un cóctel y seis *snacks*. A continuación, Mario y su equipo les reciben en la cocina con tres aperitivos con ingredientes del huerto propio. Los clientes saborearán las verduras más frescas y más auténticas mientras disfrutaban de un inédito espectáculo de fogones. Y, finalmente, en una sala de lujo

**No se puede abarcar todo, por ello la colaboración es algo crucial cuando hablamos de innovación**



# LA INNOVACIÓN SEGÚN MARIO SANDOVAL

COLOCANDO LA INNOVACIÓN EN LA AGENDA DE LA EMPRESA

LA IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS EN LA INNOVACIÓN

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA PARA DIFERENCIAR LO BUENO DE LO EXCELENTE

FAVORECIENDO LA CREACIÓN DE UN ECOSISTEMA INNOVADOR EN EL SECTOR

LA IMPORTANCIA DEL FOCO: EL SABOR

CREANDO NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO, NUEVOS SECTORES Y NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

REINVENTANDO LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

con una exquisita decoración, Diego Sandoval, hermano de Mario, les presenta una carta en la que no faltan las nuevas creaciones y donde se puede optar por varios menús. Con ello, Coque busca ofrecer una experiencia plena que perdure en el recuerdo de sus clientes.

## **Colocando la innovación en la agenda de la empresa**

Si no existen recursos destinados a la innovación y se deja a la oportunidad la feliz idea o la improvisación, no habrá innovación. Toda empresa necesita un equipo destinado a innovar (con tiempo y recursos para ello), una cultura y una estructura organizativa que lo permita y, sobre todo, diversidad de perfiles en la empresa. Pero, no tendrá valor si no se sabe gestionar y sacar partido de todo ello. Coque lo tiene. Gracias a su equipo multidisciplinar y a su estructura de organización hipertrébol son capaces de crear más de 60 platos nuevos al año.

## **La importancia de las alianzas en la innovación**

No se puede abarcar todo, por ello la colaboración y la multidisciplinariedad es algo crucial cuando hablamos de innovación. Además, las alianzas son decisivas a la hora de conseguir los recursos (humanos, *know how*, financiación, etc.) necesarios para innovar.

**Josune Sáenz, vicedecana de investigación de Deusto Business School, propuso durante su sesión, dedicada a las métricas en el ámbito de la innovación, un modelo para la gestión y el control de la misma con una perspectiva global que permita marcar el rumbo de nuestro proceso innovador.**

# LA ESENCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL RADICA EN LA TOMA DE DECISIONES

La esencia de la gestión empresarial radica en la toma de decisiones. Sin embargo, cualquier decisión ya sea operativa o estratégica, pierde credibilidad si no se establece un sistema de control que vaya informando sobre cómo van las cosas y de si existen desviaciones para corregirlas rápidamente en el caso de que se hayan producido. Pero no debemos confundirnos. Tradicionalmente, cuando se habla de control se pone el acento en el control a posteriori, sin embargo, este va mucho más allá. El control sirve para alinear y coordinar a las personas en función de los objetivos marcados, puede orientar una acción antes de que se produzca, puede indicar qué actuaciones son prioritarias y además sirve para evaluar, ajustar y corregir el rumbo de la nave.

## **Diseñando un modelo de gestión de la innovación.**

En la mayoría de las empresas, las métricas en el ámbito de la innovación son escasas y se centran prácticamente en dos cuestiones: en el resultado de la innovación y en el esfuerzo inversor realizado. En otras palabras, medimos lo que entra en el sistema desde el punto de vista de flujos financieros y lo que sale en forma de *output*. Pero, ¿Qué es lo que realmente sucede en el proceso?

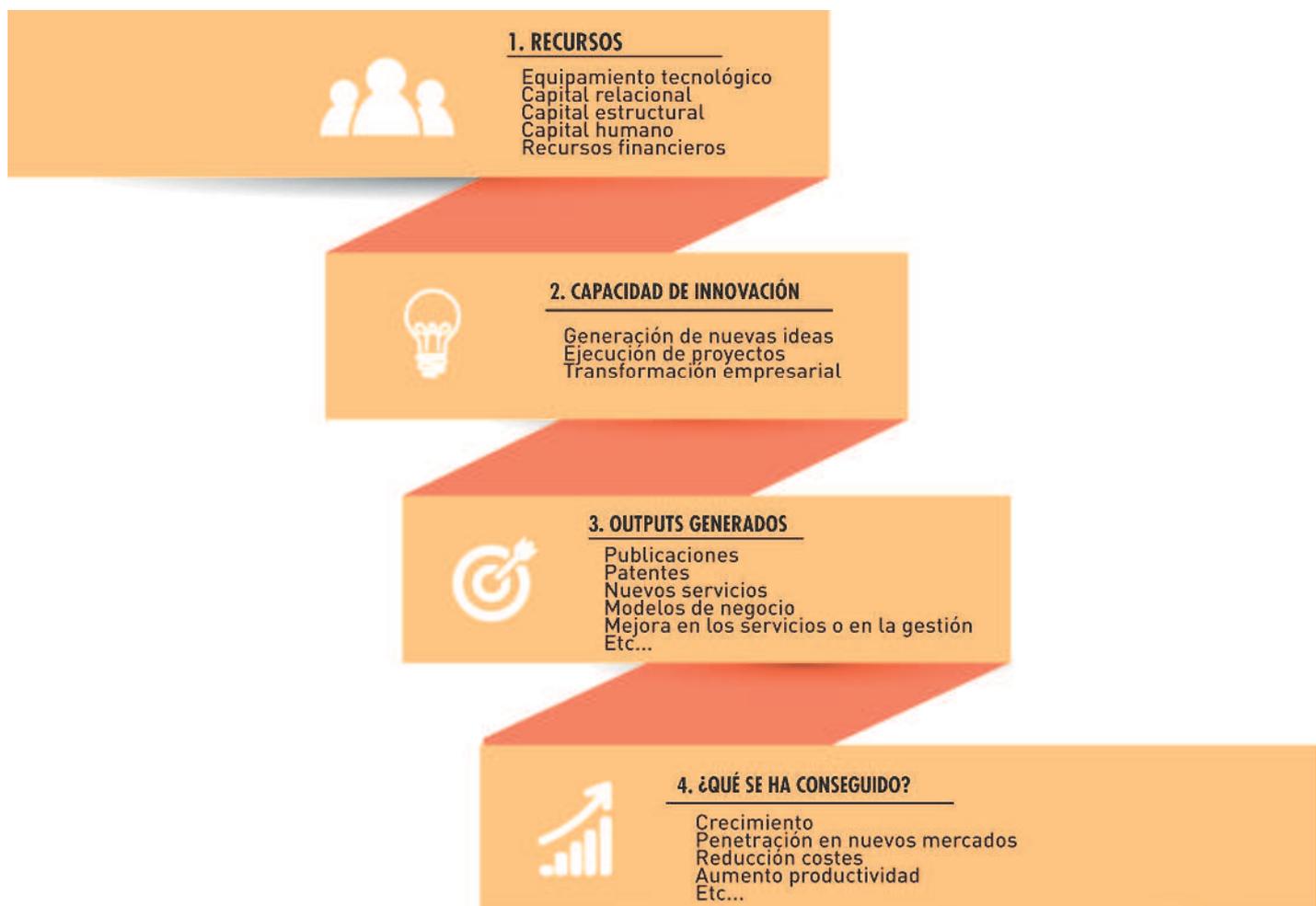


Por ello, debemos diseñar un modelo de control de gestión para la innovación sistematizando todos los procesos que le afectan, incluidos los informales. Además, no debemos dejar de lado algunos aspectos de carácter cualitativo que son, en muchas ocasiones, la clave del éxito del negocio y ofrecen un mayor valor añadido a **la cadena de valor**.

La estructura propuesta parte de los recursos que tenemos a la hora de innovar. Son el elemento básico y necesario para cualquier iniciativa. Pero estos no son nada sin las capacidades. De ahí que éste sea el segundo nivel que incluiremos en nuestro sistema. Se propusieron tres tipos de capacidades innovadoras: la de generación de nuevas ideas, la de ejecución de proyectos y la de transformación empresarial.

Aún tendremos que incluir un cuarto y quinto nivel, en nuestro análisis: los *outputs* generados y el impacto que estos tienen en la posición competitiva de la empresa, ya que sin éste último efecto la innovación no tiene sentido.

**Medimos lo que entra en el sistema desde el punto de vista de flujos financieros y lo que sale en forma de outputs. Pero, ¿Qué es lo que realmente sucede en el proceso?**



En conclusión, se trata de disponer de un sistema de indicadores que muestren:

1. Si la organización dispone de la combinación de recursos necesaria para desarrollar su capacidad innovadora de manera eficaz y eficiente.
2. El desempeño alcanzado en el proceso innovador: outputs obtenidos e impacto de estos en la posición competitiva.
3. La posibilidad de que se pueda orientar, evaluar y ajustar la actuación de la empresa en materia de innovación y facilitar la planificación futura en este apartado.

# EL CLIENTE DEBE ESTAR EN EL CENTRO DE TODO

## ¿Qué es el V2MOM?

El V2MOM es un cuestionario que toda la plantilla de Salesforce, desde su CEO Mark Benioff hasta sus técnicos y comerciales, deben cumplimentar cada seis meses. El objetivo es mantener la cultura empresarial y que todo el equipo este alineado. ¿Cuáles son estas reflexiones que han llevado al éxito a Salesforce?

- **Visión:** ¿Qué es lo que quieres hacer?
- **Valores:** ¿Qué es lo más importante de la visión?
- **Métodos:** ¿Cómo lo vas a conseguir?
- **Obstáculos:** ¿Cuáles son los problemas o desafíos con los que te puedes encontrar?
- **Medidas:** ¿Cómo sabrás si has tenido éxito?

Arsenio Otero, VP de Generación de Demanda y Operaciones en Europa, Oriente Medio y África, compartió en innova&acción la receta que ha llevado a Salesforce a ser nombrada por Forbes, durante cuatro años seguidos, como la empresa más innovadora del mundo.

La receta consta de seis ingredientes fundamentales (cuyo orden está elegido a conciencia):

**Hay que escuchar y servir al cliente.** Cada cliente tiene sus preocupaciones, miedos y necesidades. Y nosotros debemos escucharles para detectarlas y ofrecerles una solución. Para ello, en Salesforce contamos con distintos métodos:

Por un lado, tenemos telefonistas que provienen de todos los campos (turismo, económicas, ingeniería, etc.) y que conocen a la perfección cuál es el *portfolio* de soluciones que ofrece la empresa. Son ellos los que identifican las necesidades de los potenciales clientes y los que les derivan a los comerciales.

Por otro lado, tenemos una comunidad en la que nuestros clientes pueden expresar sus sugerencias para nuestros productos y valorar las sugerencias de otros clientes. En Salesforce realizamos tres actualizaciones al año de nuestro *software*: *winter*, *spring* y *summer*. La actualización *winter* de este año tuvo 140.000 puntos, muchos de ellos sugeridos por los clientes. De hecho, en los comités de producto que tenemos todos los meses, cada producto es revisado teniendo en cuenta primero los comentarios de los usuarios y luego los de los analistas y los comerciales.

Finalmente, tenemos un sistema de escucha que integra más de 6.000 fuentes (redes sociales, blogs, foros, etc.) y en cuanto un cliente comenta algo (esto suele suceder cuan-

do tiene un problema) enseguida estamos ahí para resolver sus dudas. De hecho, la forma más rápida de que te atiendan en Salesforce es twittear tu problema con el *hashtag* #salesforcehelp.

### **Pensar en grande. Tener visión y ser disruptivos**

Salesforce ha introducido la disrupción en el mundo de la tecnología apostando por el *cloud computing*. Pero no sirve cambiar por cambiar. Las disrupciones tienen que dar un valor a los clientes. Y, el *cloud computing* tiene grandes virtudes como que es rápido, fácil, abierto, flexible y seguro.

Cuanto todo el mundo habla del Internet de las Cosas (se espera que en 2020 haya 75 millones de cosas conectadas a la red) nosotros hablamos del Internet de los Clientes, puesto que consideramos que detrás de cada objeto conectado hay una persona. Además, muchas empresas viven desconectadas de sus clientes, productos, empleados... Esa conexión es nuestra propuesta de valor.

### **El V2MOM. Alineamiento, colaboración y transparencia**

V2MOM es la principal herramienta de *management* de Salesforce y su forma de alinear a toda la compañía. Se trata de una breve hoja de ruta que engloba seis preguntas estratégicas para la compañía:

Cada seis meses se reúnen los 100 ejecutivos de la compañía y ahí se decide su V2MOM de la compañía. Estas reuniones son seguidas por todos los empleados por *streaming*. Además, todos los profesionales deben hacer su propio V2MOM en las semanas siguientes a la reunión. Hay una semana para hacerlo y es un documento público y abierto, que es revisado. Para que resulte más ameno, se emplean técnicas de gamificación.

### **Reinvención constante. El que no corre vuela**

Hay que eliminar todo los prejuicios. Salesforce se ha ido

reinventando continuamente: en 2009 apostamos por ofrecer servicios *cloud* en la posventa; en 2010 empezamos a hablar de la empresa social y conectada; en 2012 del internet de los clientes; en 2013 apostamos por las aplicaciones para dispositivos móviles; y este año, por ejemplo, estamos reforzando nuestra analíticas.

**Somos parte de la fiesta. Somos nuestro principal usuario.** Y los más críticos con todo. Consideramos que debemos servir de ejemplo y las demos las hacemos nosotros.

### **Lo que más nos llena: no es todo negocio desde el principio. Responsabilidad social.**

Hay que respaldar a la sociedad. En Salesforce también somos disruptivos en nuestro modelo filantrópico. Desde su creación, Salesforce puso en marcha el modelo 1-1-1 que consiste en que:

- El 1 % del tiempo de los empleados tiene que estar destinado a labores sociales.
- El 1 % del valor de la empresa va destinado a la financiación de su propia fundación.
- El 1 % de los productos desarrollados son donados al sector educativo y a ONG.

**Los clientes son una gran fuente de inteligencia y, además, no debemos olvidar que ellos son nuestros mejores embajadores**



# ATACAMA, EL OBSERVATORIO DE INNOVA&ACCIÓN

**El desierto de Atacama**, situado en la costa chilena, es una de las regiones más áridas del planeta. Sin embargo, cuenta con una gran riqueza en recursos minerales, es un paraíso para los amantes de los *rallies* y los vehículos todoterreno y está considerado como el mejor lugar del planeta para observar el firmamento.

Pese a las adversidades, derivadas del clima extremo que sufre, es una región llena de vida y magnífica para ver las cosas con perspectiva. En todo ello, es muy similar a Innova&acción. Nuestro club de innovación es un lugar en el que bullen las ideas y el conocimiento, en el que aprender a mirar las cosas desde distintos puntos de vista, en el que encontrar recursos, en el que hay que ser atrevido y en el que, a pesar de las dificultades, de los agobios del día a día y de las circunstancias de cada uno, todos podemos aprender y disfrutar a partes iguales.

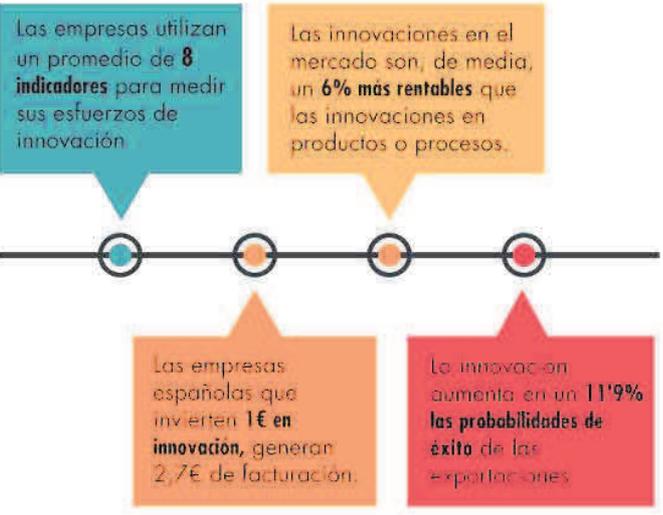
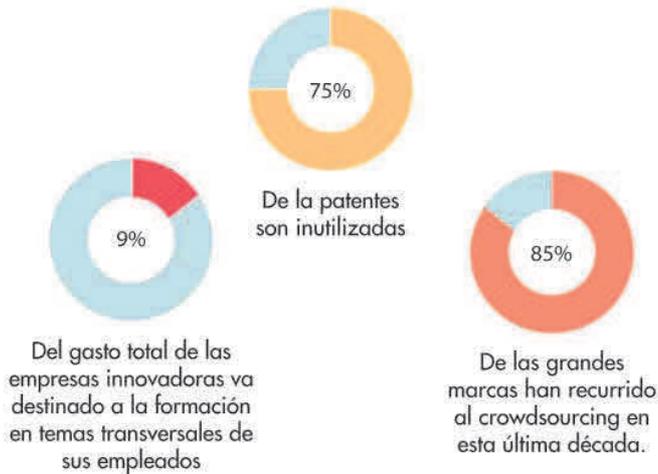
Por todo ello, consideramos que Innova&acción es el mejor lugar para albergar Atacama, nuestro observatorio de la innovación.

En Atacama encontrarás, entre otros, artículos y análisis propios elaborados por nuestros analistas (ART.), recomendaciones sobre trabajos desarrollados por terceros que consideramos interesantes en cualquier formato (DOC.) y el contenido de nuestras propias actividades, de las que en este especial os hemos presentado un resumen (ACT.). El objetivo es claro, escanear las tendencias, prácticas e ideas relacionadas con la innovación en el mundo de los negocios. Para ello, hemos creado cinco categorías o secciones:

- Personas, empresas y entorno
- Gestión
- Organización
- Rentabilidad y Financiación
- *Open innovation*

Si deseas estar al día de las últimas tendencias en innovación puedes suscribirte a Atacama independientemente de que formes parte de Innova&acción. Consulta condiciones en:  
[www.antiguosupv.org/atacama](http://www.antiguosupv.org/atacama)

# ALGUNAS CIFRAS



## PERSONAS

"Porque no son las organizaciones las que innovan, son las personas"

- La chispa esencial de la innovación es el factor humano.
- Los países líderes en términos de atraer talento son Suiza y Singapur.
- Todo hard necesita un soft, también en el caso de las habilidades.
- Los directores de proyecto tienen que ser renacimientos: conectar cosas aparentemente inconexas.
- Hay que elegir ser el mejor en algo.
- Gestionar personas es como gestionar gatos, somos impredecibles.
- Sólo los individuos que saben como adaptarse al entorno son los que sobreviven.
- La inspiración te encuentra en el trabajo.
- El aburrimiento y el desorden fomentan la creatividad.

innova   
& acción

El club de innovación de ANTIGUOS ALUMNOS UPV

# WORKSHOP

## Moving from Insight to Idea

**Descubre nuevas oportunidades de negocio. Anticípate a las demandas del mercado y saca partido.**  
De la mano de Trendwatching:

- Conocerás las últimas y más importantes tendencias que pueden convertirse en activos estratégicos.
- Accederás a contenidos relevantes y a herramientas interactivas.
- Obtendrás resultados inmediatos: nuevas ideas de negocio reales, productos, servicios y campañas.
- Desarrollarás una metodología para detectar estructuras y distribuir la información sobre tendencias en la organización.



## TRENDWATCHING

Trendwatching es considerada por miles de profesionales y directivos de todo el mundo como la plataforma de referencia para crear estrategias, desarrollar productos innovadores, mejorar la experiencia de sus clientes y estar siempre un paso por delante de la competencia.

Ofrece información sobre tendencias de consumo y cambios globales para cualquier persona interesada en el futuro de los negocios.

El taller será impartido por Vicky Loomes, Senior Trend Analyst at Trendwatching.com

VALENCIA  
25 SEPTIEMBRE 2015  
9:30 A 12:30 HORAS