

¡Innovación!

Cómo construir una empresa innovadora en 7 movimientos



V Ciclo de Encuentros Gerenciales – Sodexo Vida Profesional'
Franc Ponti, profesor de EADA (Barcelona – España)

Creatividad: capacidad humana para generar ideas o conexiones imaginativas en un determinado campo, con cierto nivel de originalidad y aportación de valor



Innovación: capacidad organizativa para convertir una buena idea en un producto, servicio, proceso, etc. valorado con éxito

Primer movimiento: rumbo

Rumbo: camino que se sigue en un asunto

1. ¿Tenemos una **visión** de la innovación? ¿Y una **misión** acorde con la visión?
¿Resaltan nuestros **valores** la importancia de la innovación?
2. ¿Cuál es nuestro **modelo de negocio**? ¿Sabemos hacerlo avanzar innovadoramente?
3. ¿Cuál es nuestra **arquitectura de innovación**?

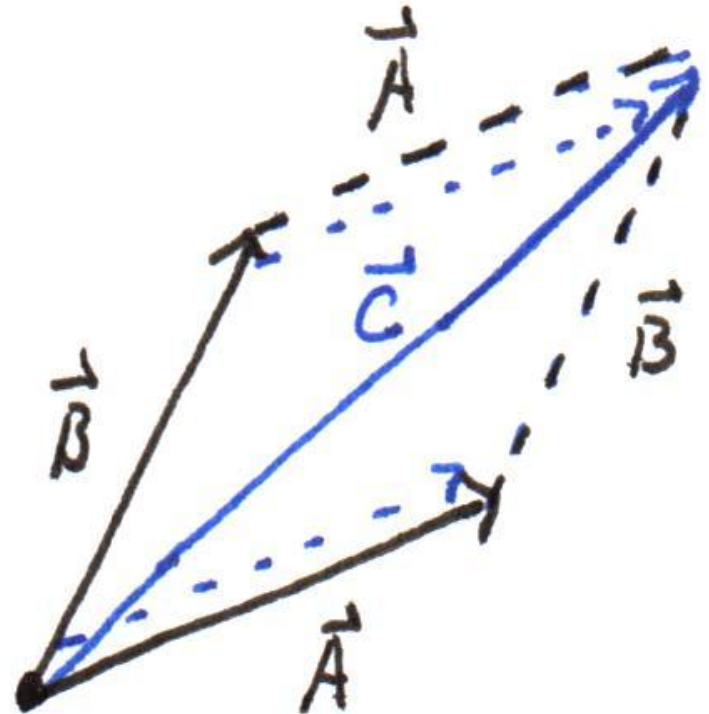


Modelo de negocio
Arquitectura de Innovación
El ejemplo de **Apple**

Primer vector: tecnología
centrada en el usuario (que
funciona intuitivamente)

Segundo vector: diseño
para el goce del usuario

Tercer vector:
entretenimiento personal
(crear, guardar, compartir
contenidos)



Nokia's Innovation Architecture

1. **Humanizar la tecnología** (“Las máquinas se adaptan a las personas, no al revés”)
2. **Soluciones integrales** (“Nokia integra tecnologías, no destaca en investigación base”)
3. **Presencia Virtual** (“Una experiencia del “estar ahí”)



(Extraído de “Innovation to the Core”, Skarzynski & Gibson, HBP 2008)

Rumbo

1. Percibir la innovación como una **ilusión colectiva**, como una **pasión**, incluso como una (sana) **obsesión**
2. Construir una arquitectura de innovación, utilizando **vectores clave**, que permita construir un nuevo modelo de negocio o innovar sobre el ya existente
3. **Tener muy claro** por qué queremos innovar, en qué cosas vamos a hacerlo, de quién será la responsabilidad y cómo lo lograremos
4. **Redefinir** la misión, la visión y los valores corporativos en sintonía con los nuevos objetivos de innovación.
5. La propiedad y/o dirección deben **dar ejemplo** de todo ello y ser capaces de **mantenerlo en el tiempo**



Segundo movimiento: equipo

Equipo: grupo de personas organizado con un objetivo determinado

1. ¿Cómo gestionamos la innovación? ¿Hay **órganos** específicos de gobierno?
2. ¿Hemos formado a un equipo de **INNOVAS** que sepa liderar el proceso?
3. ¿Hemos proporcionado rumbo y **formación** a todo el mundo?
4. ¿**Todos** innovamos?



Equipo: Google

- La base del funcionamiento de Google son los **equipos**. Tienen una extraordinaria autonomía para tomar decisiones e iniciar nuevos proyectos (70/20/10)
- Toda la política de dirección de personas en Google sirve para **facilitar la eclosión de ideas y de proyectos innovadores** (salas de masaje, salas de reuniones especiales, juegos, actividades deportivas, esqueleto de dinosaurio, lavanderías, cafeterías, restaurantes con chef estrella, etc.)
- **GooglePlex** (47.000 metros cuadrados)



Televisió de Catalunya (TV3)

- Estrategia de innovación
- *Equipo de **INNOVAS** apasionados*
- **Capacitación en fases**
- Objetivos de negocio
- **Sesiones creativas**
- Implementación de ideas



Equipo

1. Crear órganos inteligentes de gestión de la innovación (CI), articulados con los habituales órganos de gobierno
2. Construir un equipo de **INNOVAS** formado por gente capaz y apasionada
3. Hacer **formación cognitiva y emocional** que permita que todo el mundo se alinee con los objetivos de innovación.
4. Transmitir de forma continua el **RUMBO** de innovación de la empresa, y solicitar *feedback* (Portales, blogs, wikis, etc.)



Tercer movimiento: cambio

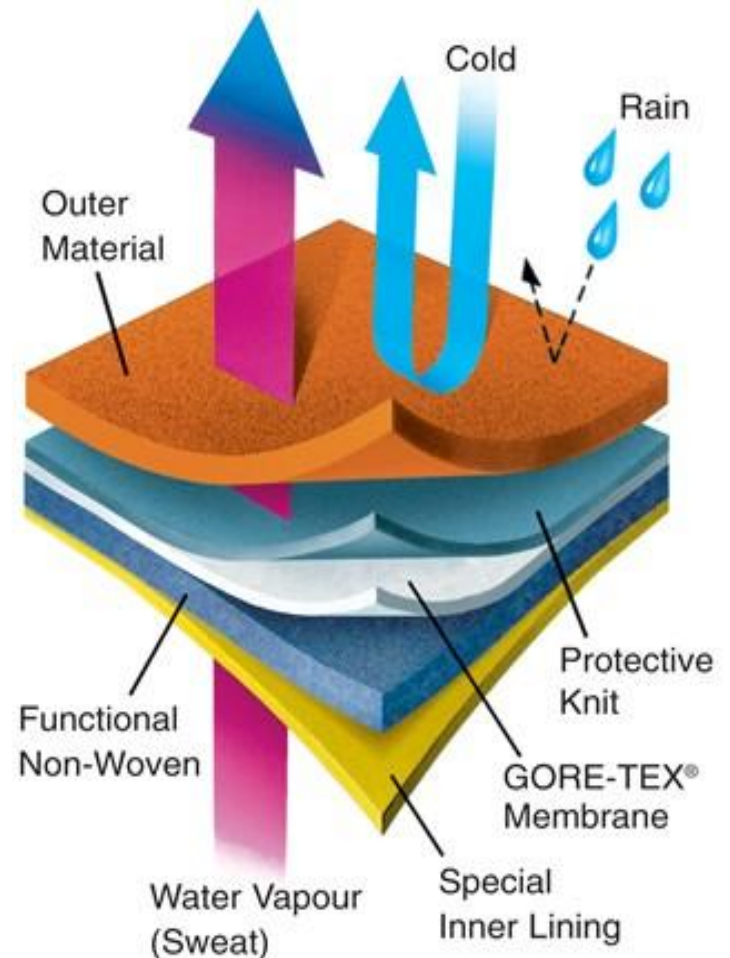
Cambio: acción de cambiar, sacar algo y poner otra cosa en su lugar

1. ¿Qué modificaciones **internas** debemos realizar para facilitar la innovación?
2. ¿Cómo creamos una cultura de aceptación y **conversación**?
3. ¿De qué manera podemos aprovechar la **inteligencia colectiva** que nos rodea (Open Innovation)?



Cambio: Gore-Tex

- Tejidos membrana impermeables y transpirables
- No hay capas de management ni organigrama empresarial. Sin jerarquía.
- Alta confianza y temor muy bajo
- Compromisos, no tareas asignadas. Presión dentro de los equipos
- Después del primer año, los empleados reciben el 12% de su salario en forma de acciones (que pueden hacer efectivas al marchar de la compañía)
- 10% del tiempo en “proyectos fuera del presupuesto”



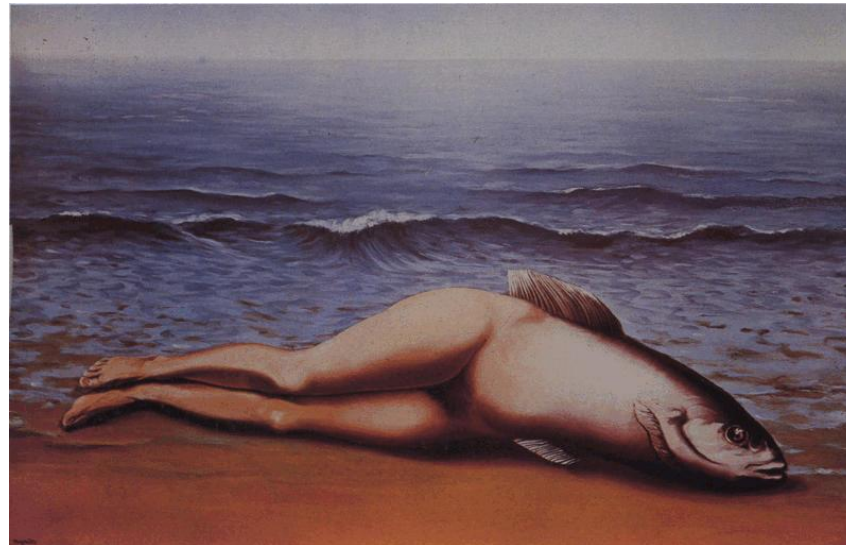
Cambio Open: “jam sessions” de IBM

- Centenares o miles de personas **implicadas** en el proceso de innovación
- “On-line idea jamming”
- Se invita a empleados de todo el mundo a participar, y también a amigos, familiares...
- El objetivo es estar 72 horas generando ideas a través del **diálogo**: como utilizar las tecnologías de IBM de maneras “radicales”?
- **100 millones de dólares** para los conceptos más prometedores
- 53.000 participantes



Cambio

1. Eliminar burocracia y jerarquías innecesarias
2. Dar autonomía a la gente
3. Implementar los cambios estructurales que nos permitan facilitar los procesos de innovación (interdisciplinariedad, etc.)
4. Establecer sistemas de captación de inteligencia colectiva (Open)
5. Hacer mucha formación sobre comunicación, negociación, colaboración y resolución creativa de conflictos
6. Desafiar los convencionalismos de nuestro management: ¿como tendríamos que ser para ser ideales? ¿Qué eliminaríamos?



Cuarto movimiento: **tendencia**

*Tendencia: orientación,
dirección de la
evolución de algo*

1. ¿Tenemos tiempo para **pensar**?
2. ¿De qué manera analizamos el futuro?
Somos buenos haciendo **coolhunting**
3. ¿Creamos **plataformas** de reflexión?
¿**Laboratorios de ideas** de bajo coste?



Tendencia: Whole Foods

- **Arquitectura de innovación** a principios de los 90: creciente preocupación por el uso de pesticidas, población cada vez mayor de gente consciente de lo que come y deseo de vivir de manera más sostenible (ecología).
- Misión: “comunidad que trabaja unida con el fin de crear valor para otras personas”
- Diferencias salariales de **19 a 1** (media de las 500 Fortune 400 a 1)
- 194 tiendas y 6.000 millones de dólares en ventas
- Fuerza extraordinaria de los **equipos**. Compensaciones en función de asunción de retos y responsabilidades.
- Frase clave en WF: “usted, y no un jefe distante, es quien controla su propio éxito”
- Extraordinaria **transparencia** de gestión
- **Whole Foods. Whole People. Whole Planet**



Tendencia

1. Proporcionar **facilidades** (espacios, tiempos, modelos de gestión) para pensar.
2. Tener **laboratorios de ideas**, plataformas de tendencias, hablar con los clientes, escuchar lo que hacen los líderes de otros sectores...
3. Resolver el dilema del innovador: **explotar y explorar**
4. No hacer lo que hacen los líderes (**espíritu Maverick**)
5. Ver lo que todo el mundo ve, pero **hacer algo completamente distinto a los demás**



Quinto movimiento: **creatividad**

Creatividad: capacidad de crear, hacer cosas a partir de la nada

1. ¿Sabemos trabajar **creativamente** en equipos?
2. ¿Dominamos la mentalidad “**po**”? ¿Sabemos desafiar las **asunciones básicas** de nuestro modelo de negocio?
3. ¿Sabemos seleccionar las ideas? ¿Y crear **prototipos**?



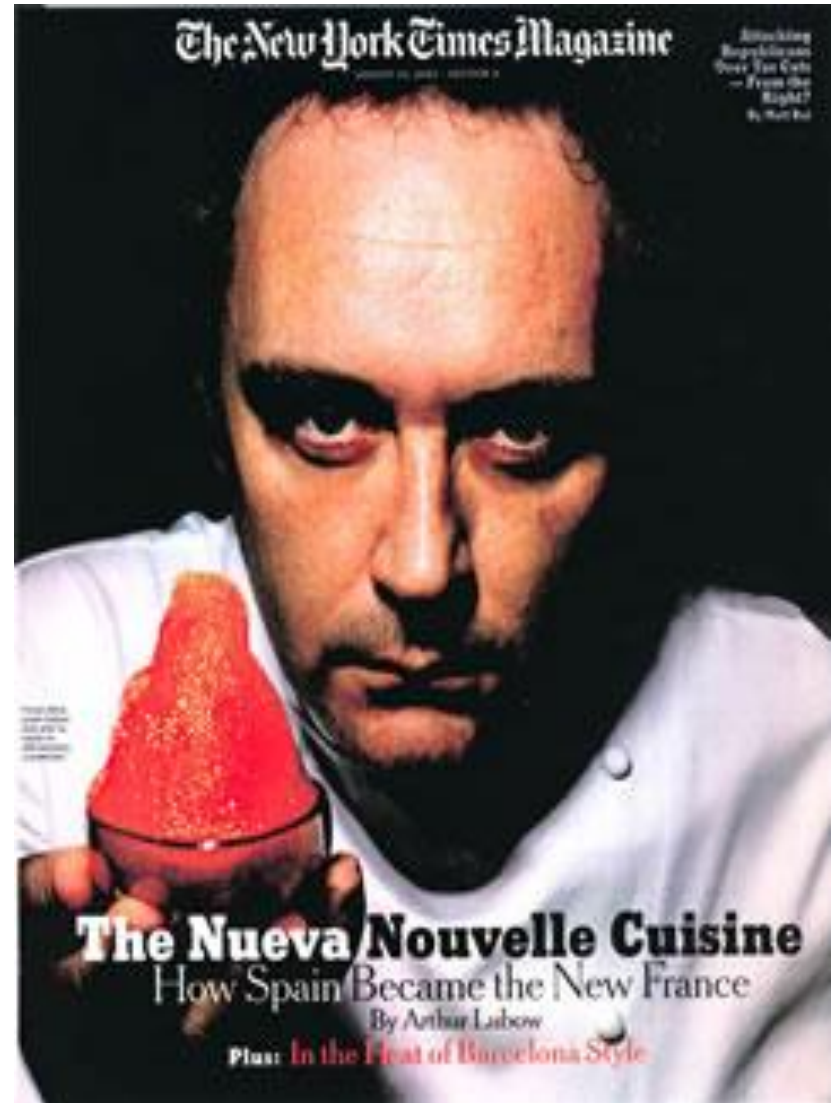
Creatividad: Whirlpool

- Innovación como tema clave en los procesos de desarrollo del liderazgo
- 600 coach internos de creatividad e innovación
- Formación para todo el mundo
- Portal de innovación
- El poder de la reinención: Briva
- Democracia de la innovación: sistemas de generación continua de ideas



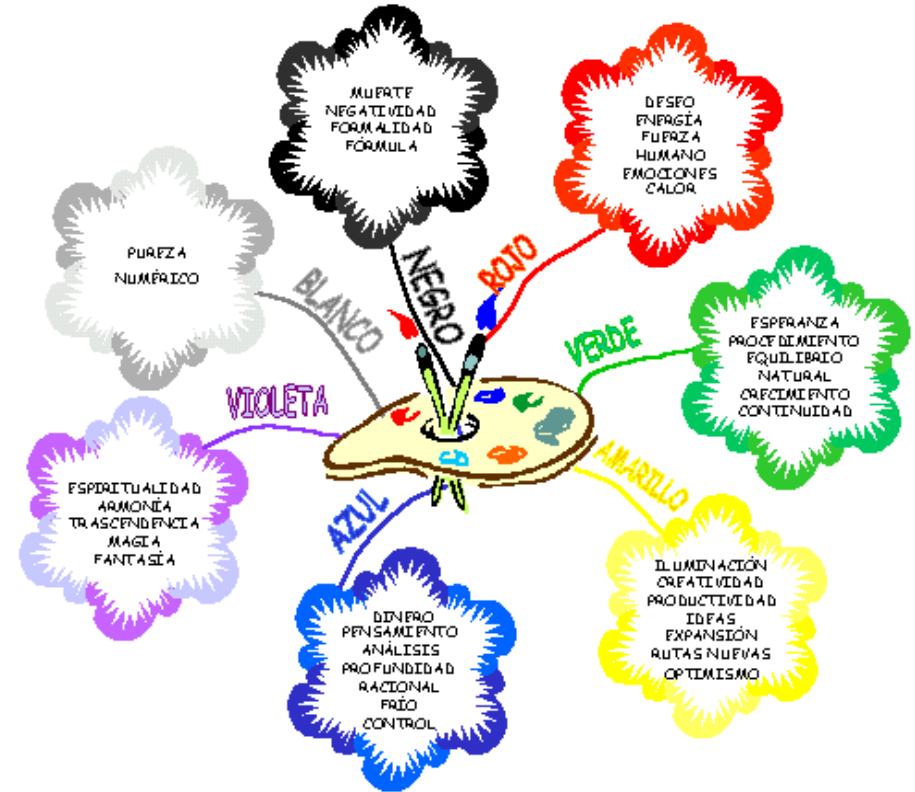
Creatividad: **El Bulli**

- Filosofía de **provocación y cuestionamiento** constante
- Equipos creativos de desarrollo de nuevas ideas
- “**La creatividad es no copiar**”
- Más allá de la comida: servir **emociones y experiencias**
- Buscar los **límites**



Creatividad

1. Crear una **cultura de trabajo creativo** alineada con los retos de innovación de la empresa
2. Aprender a **trabajar creativamente en equipo** y hacerlo cuando convenga (controlar egos, juicios, autocensura...)
3. Vivir en una cultura de **provocación constante**, desafiando todo tipo de convencionalismos
4. Saber seleccionar las mejores ideas y estructurar formas creativas de generar **prototipos** (diseños, vídeos, dibujos...)
5. **Cantidad para calidad**



Sexto movimiento: proyecto

Proyecto: estudio detallado de alguna cosa a realizar

1. La regla 1000/100/10/1
2. ¿Somos capaces de hacer que las buenas ideas se conviertan en realidades? ¿Sabemos gestionar proyectos?
3. ¿Tenemos un “pipe-line” de proyectos de innovación?



Proyecto: Nespresso

- La idea nació hace más de **30** años, pero Nestlé nunca la abandonó
- **Tres problemas:** dificultades tecnológicas, el cliente debía sustituir su antigua tecnología y sus hábitos.
- Aún así, Nestlé sabía que tenía una **oportunidad**.
- Nespresso ilustra que, muchas veces, la innovación es una **aproximación a través del tiempo** (la empresa trata de encontrar la exacta combinación de valor, precio, tecnología y marketing)



Proyectos

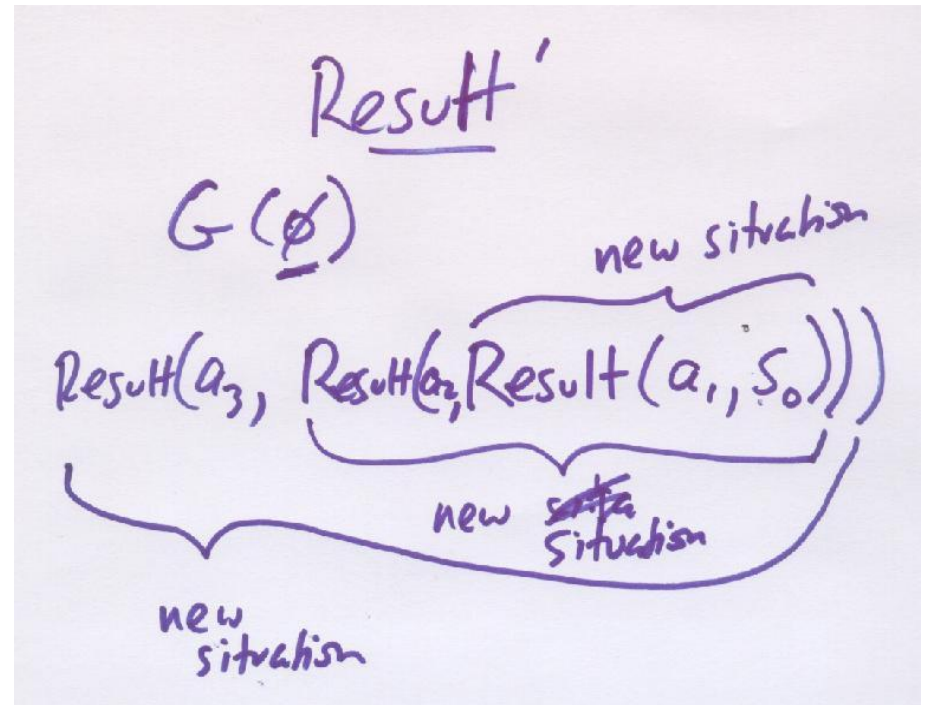
1. Las empresas innovadoras alimentan constantemente un flujo de proyectos de innovación a través de un sistema pautado (**embudo o pipe-line**)
2. Las ideas más prometedoras se desarrollan (en semanas o en décadas): **estudio, requisitos, diseño, construcción, validación, despliegue y mantenimiento...**
3. Hay que organizar un **sistema de motivación e incentivación** que consiga generar flujos de ideas y proyectos esperanzadores de forma sistemática



Séptimo movimiento: resultado

Resultado: lo que se produce como efecto o consecuencia

1. ¿Somos capaces de **cambiar el management** de nuestra empresa para adecuarlo a la innovación?
2. ¿Los resultados de la innovación, representan un **porcentaje importante** de nuestras ventas?
3. ¿Hemos sido capaces de crear una **cultura de la innovación** que funciona de forma sistemática?



Resultado: Apple

- Apple consigue crear **nuevas maneras de entender la vida** a través de apasionantes productos, centrados en un diseño espectacular
- Ipod, iPhone, iTunes... What's next?
- La verdadera innovación en Apple ha sido crear un **modelo de negocio revolucionario** que cambia la manera de entender y vivir la música, a través de la tecnología.



Resultado

1. **Medir los resultados de la innovación:** ventas de productos/servicios innovadores, time to market, porcentaje de productos/servicios ideados en los últimos 3 años, etc.
2. Ser conscientes de hasta qué punto nuestro *management* supone una **barrera** a la innovación
3. No lograremos tener una cultura innovadora hasta el momento en el que cualquier persona de la empresa-si, cualquiera- **esté alineada con el rumbo, la misión, la visión, los valores y la arquitectura de nuestra innovación.**



Umpqua Bank



From 120 M to 8 B

Everland Hotel



Bibliografía y referencias web

- **“Innovación” Los 7 movimientos para construir una empresa innovadora.** Franc Ponti. Granica
- **“Pasión por innovar”** Franc Ponti y Xavier Ferràs. Granica
- **“El futuro del management.** Gary Hamel. Paidós Empresa
- **“La alquimia de la innovación”** Alfons Cornella y Antonio Flores. Infonomía
- **“Innovation to the Core”** Skarzynski y Gibson. Harvard Business School Press
- **“La estrategia del océano azul”.** Chan Kim y Renée Mauborgne. Granica
- **“Thinkertoys”** Michael Michalko. Gestión 2000
- **“Mavericks at Work”.** William Taylor y Polly Labarre. William Morrow
- www.francponti.com
- www.creativethinking.net
- www.neuronilla.com
- www.infonomia.com

