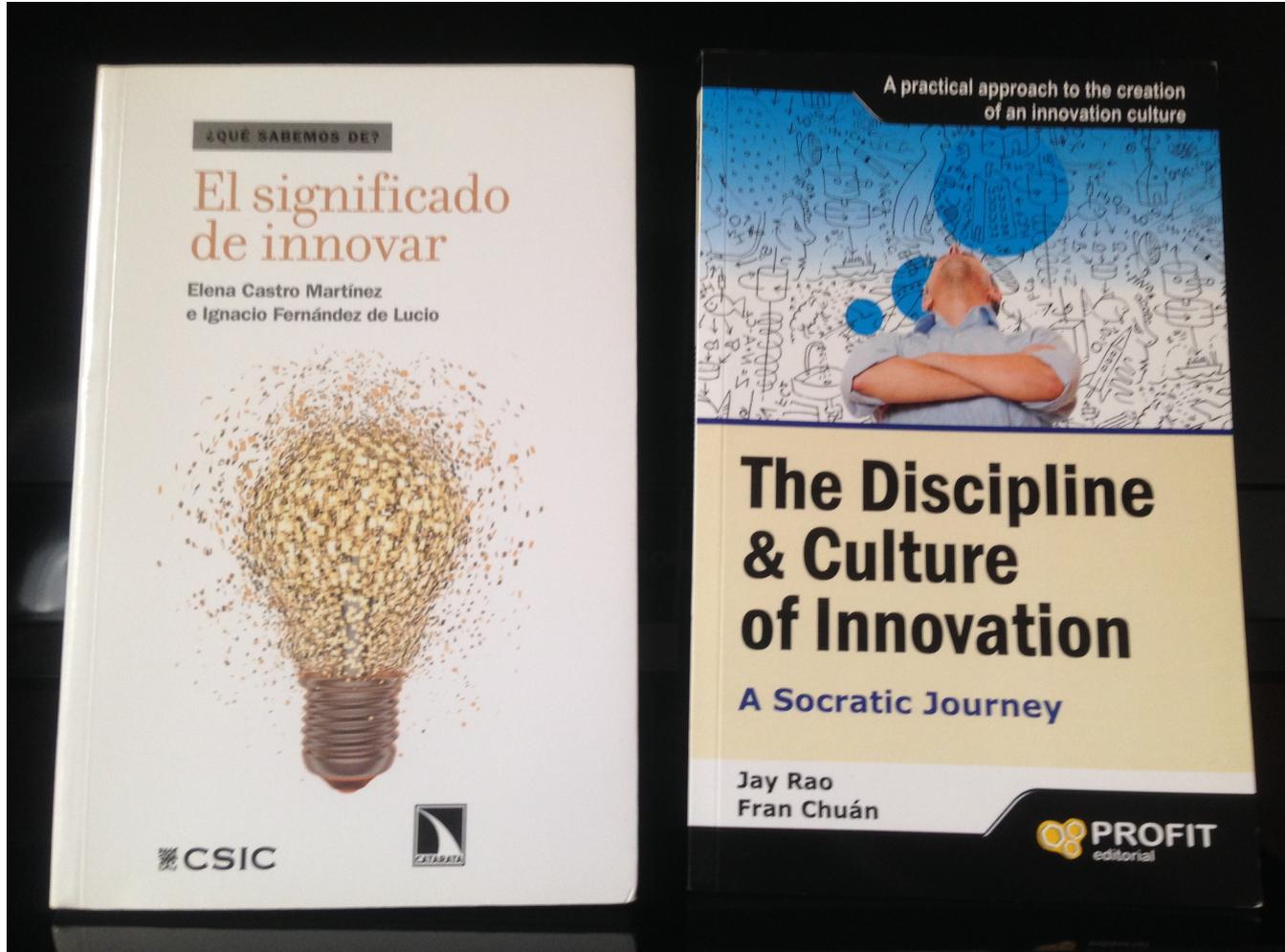


El reto de la innovación  
en la empresa del siglo XXI

Javier Ortega Colomer  
PhD  
INGENIO (CSIC-UPV)  
fraorco@ingenio.upv.es



Lecturas recomendadas

INNOVACIÓN ≠ INCUBADORA  
INNOVACIÓN ≠ ACELERADORA  
INNOVACIÓN ≠ START-UP  
INNOVACIÓN ≠ CO-WORKING SPACES  
INNOVACIÓN ≠ CLUSTER  
INNOVACIÓN ≠ PARQUE TECNOLÓGICO

**Espacios donde innovar**

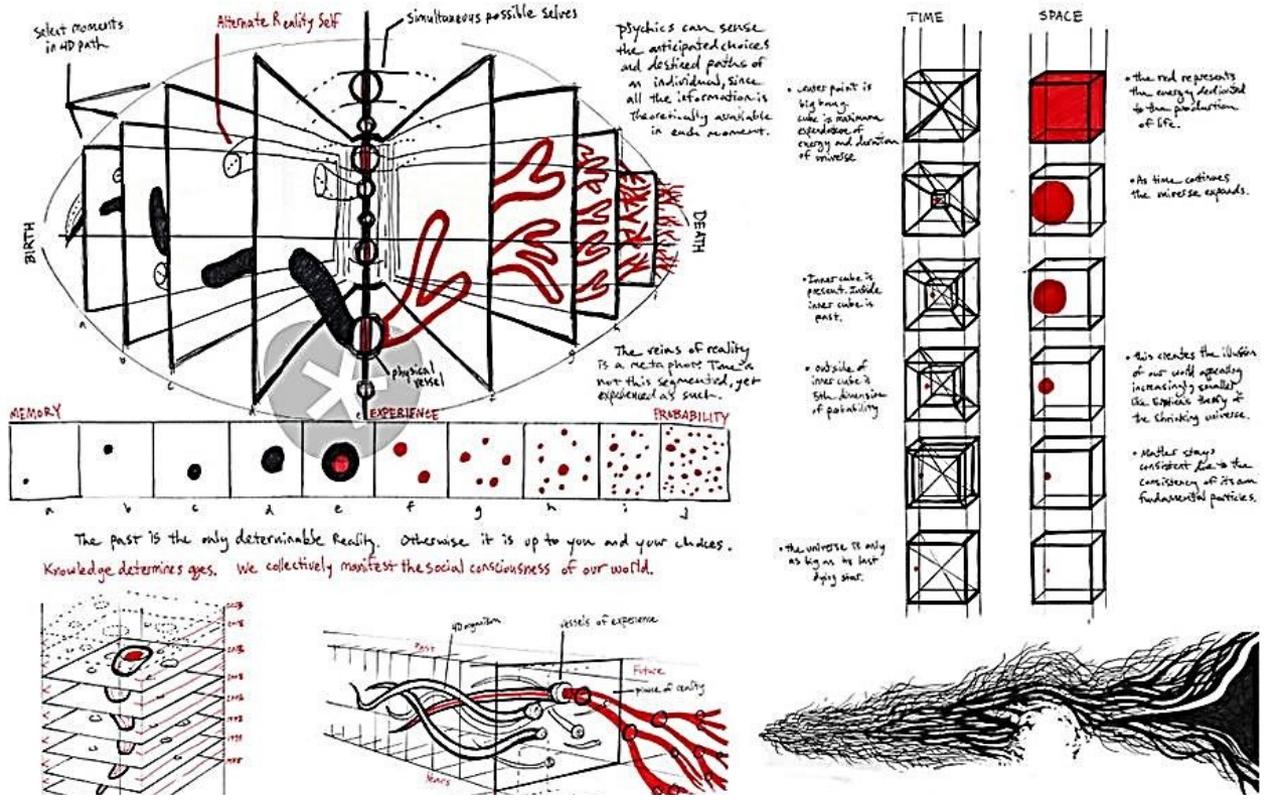
INNOVACIÓN ≠ INVENCIÓN  
INNOVACIÓN ≠ I+D  
INNOVACIÓN ≠ NUEVAS TECNOLOGÍAS  
INNOVACIÓN ≠ SUERTE  
INNOVACIÓN ≠ GRANDES INVERSIONES  
INNOVACIÓN ≠ BRAINSTORMING

**Fuentes para innovar**



## La definición de innovación por Schumpeter es...

- Introducción de nuevo bien.
- Introducción de nuevo método de producción.
- Apertura de un nuevo mercado para una industria determinada en la consideración de que los productos de esa industria no habían tenido nunca acceso.
- La conquista de una nueva fuente de materias primas.
- El establecimiento de una nueva organización de una determinada industria.



“La conciencia de multidimensionalidad nos lleva a la idea de que toda visión unidimensionalidad, toda visión especializada, parcial, es pobre” (Morin, 1997)

“La innovación es el proceso de transformar las oportunidades en nuevas ideas y además ponerlas en práctica de manera amplia”

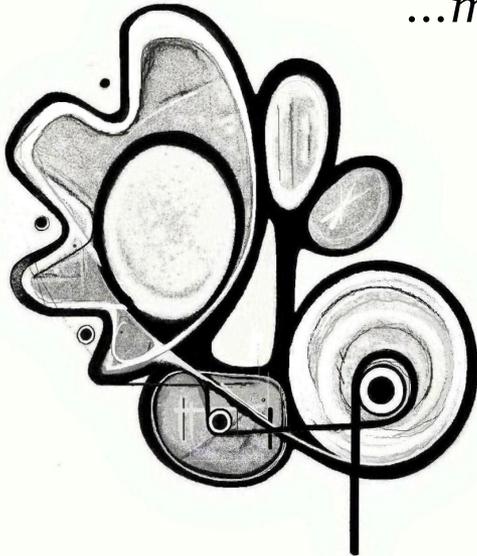
(Tidd and Bessant, *Managing Innovation*, 2009)

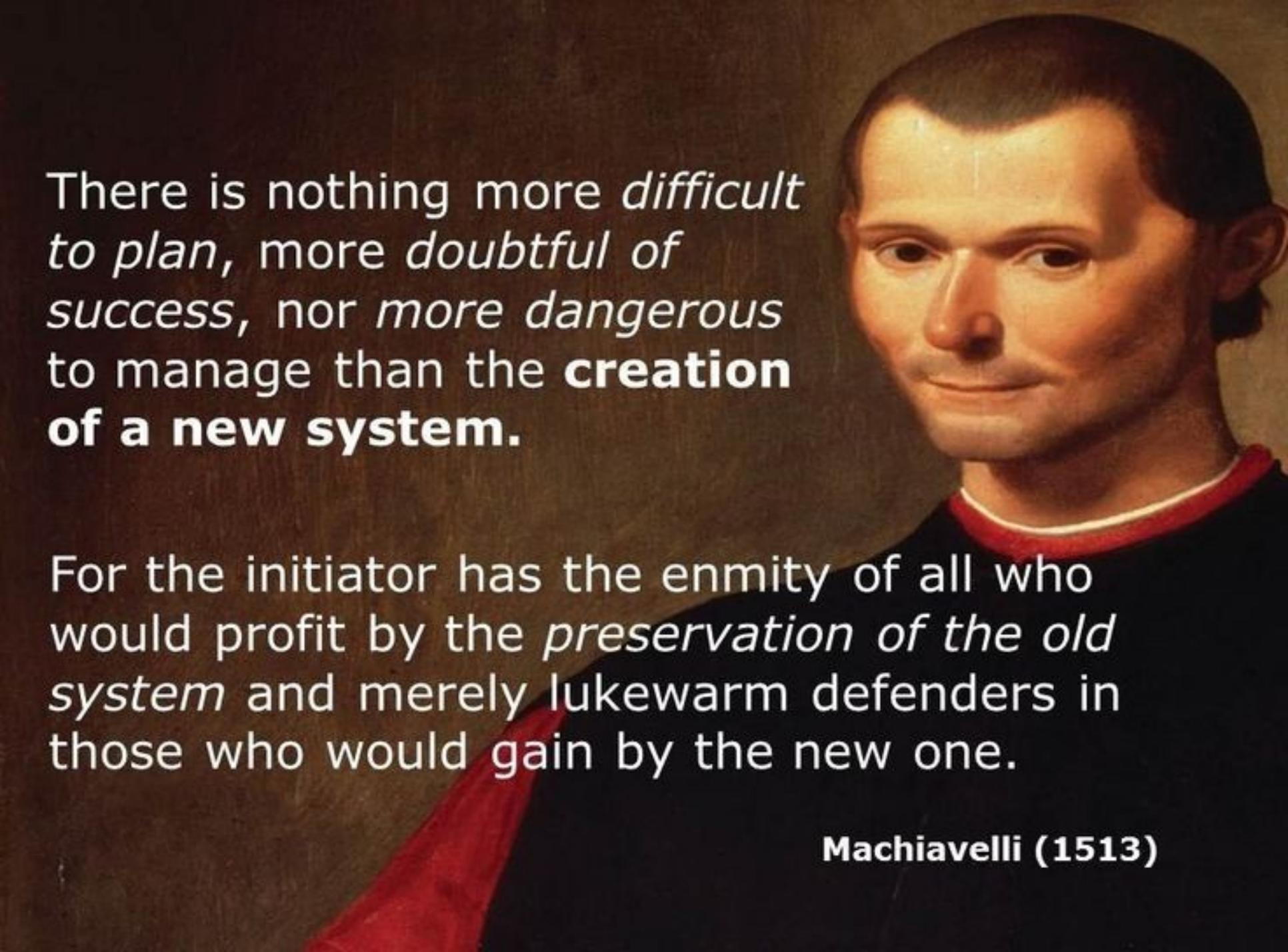
## Visión amplia de la innovación

- + Innovación Social: iniciativas no abordadas ni por el Estado, ni por el mercado.
- + Innovación Frugal: “More for Less”

*Por lo tanto, nos referimos a la innovación como un proceso social y cultural...*

*...más allá de poner el foco en los aspectos meramente económicos*



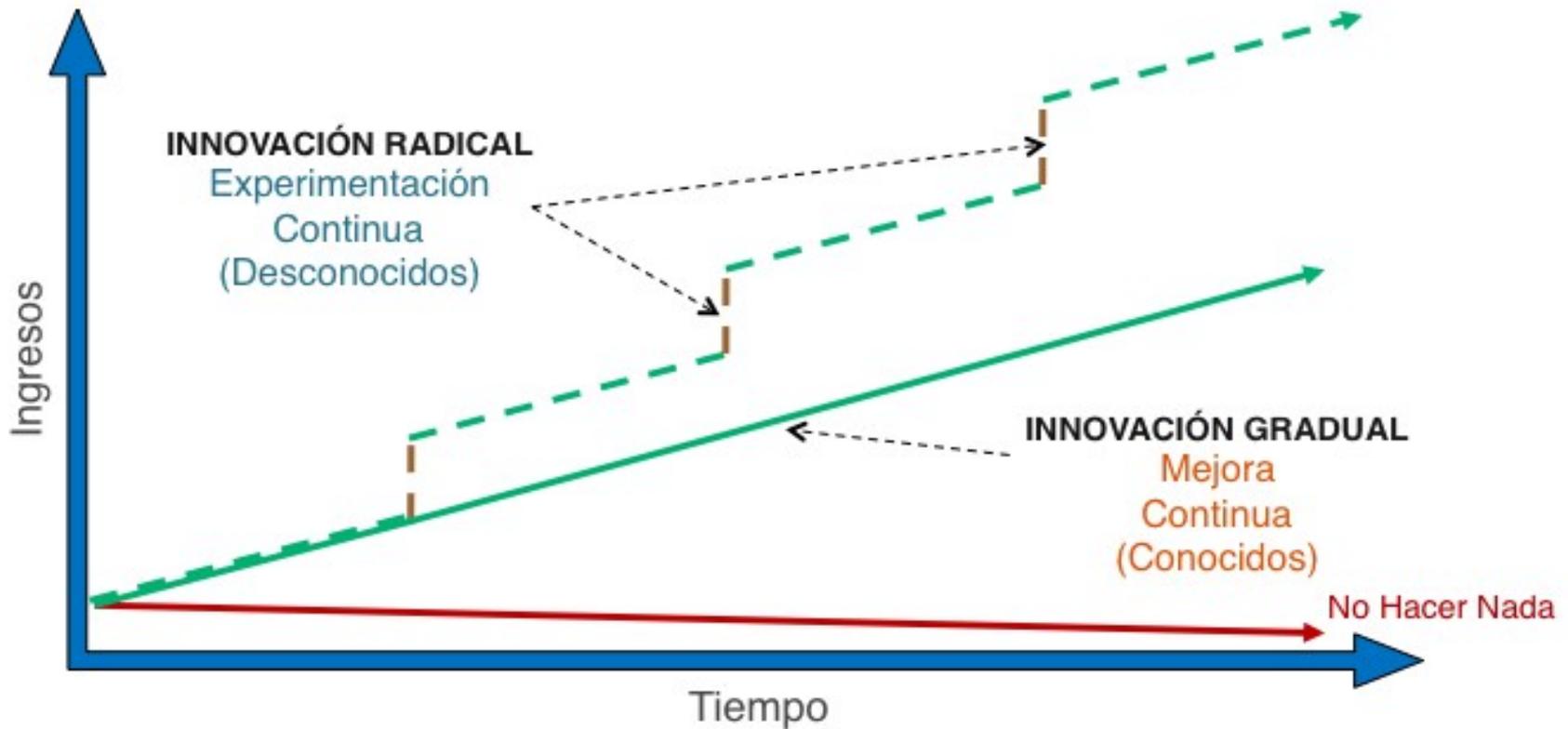
A portrait of Niccolò Machiavelli, a man with dark hair, a slight mustache, and a serious expression, wearing a dark tunic with a red collar. The background is a dark, textured wall.

There is nothing more *difficult to plan*, more *doubtful of success*, nor more *dangerous to manage* than the **creation of a new system.**

For the initiator has the enmity of all who would profit by the *preservation of the old system* and merely lukewarm defenders in those who would gain by the new one.

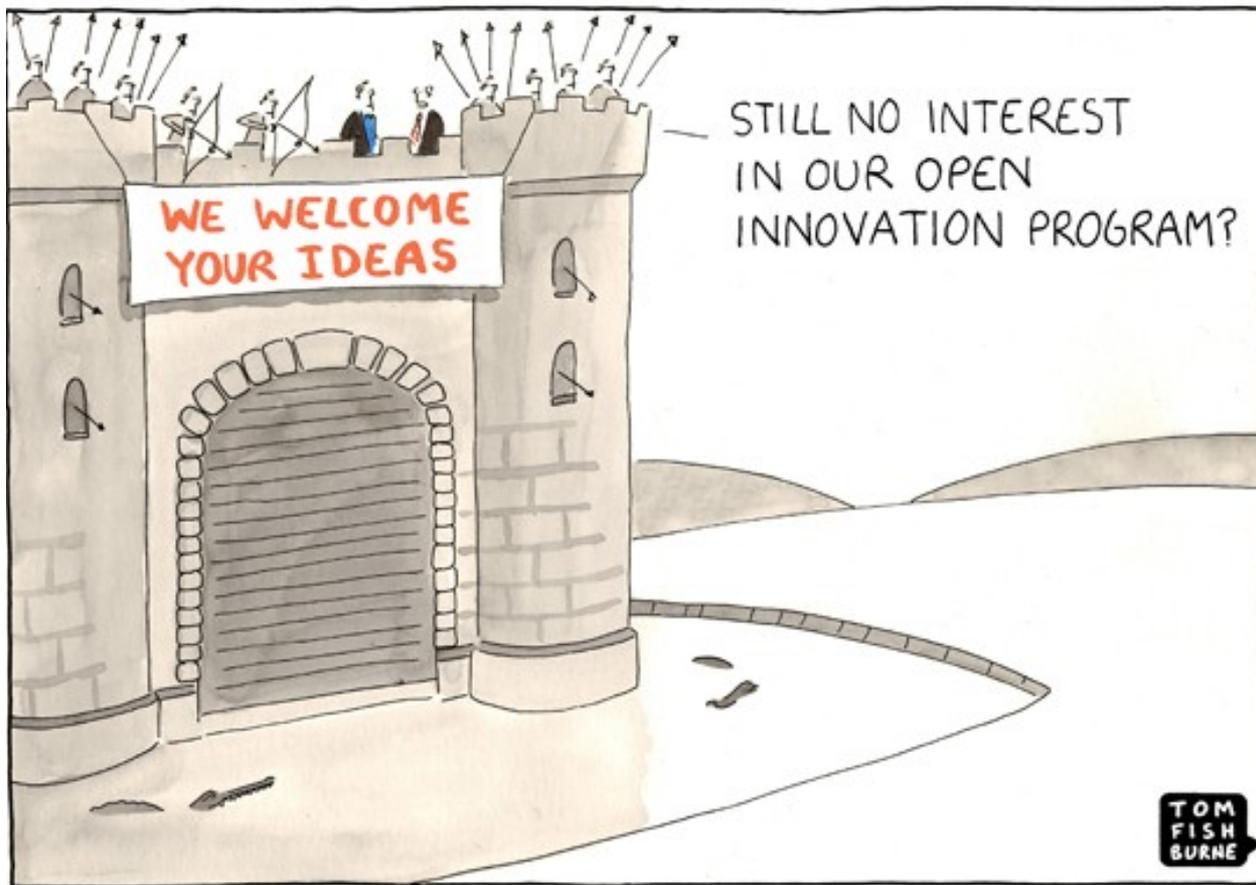
**Machiavelli (1513)**

## ¿La innovación es una elección?



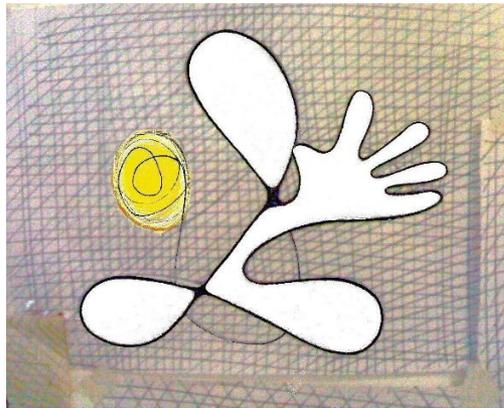


**"This really is an innovative approach, but I'm afraid we can't consider it. It's never been done before."**



TOM  
FISH  
BURNE

- Cultura es la parte observable de una organización, departamento, equipo.
- Es el cómo y a qué dedicamos nuestro tiempo y recursos.



# La cultura de la innovación



El estilo  
corporativo



La dirección  
y gestión de  
los recursos  
humanos



El  
aprendizaje  
colectivo



La vigilancia  
tecnológica

Morcillo (2006)

# Aspectos de la cultura de la innovación



## El estilo corporativo

- Definir el proyecto de empresa
- Desarrollar una capacidad de liderazgo
- Adoptar un estilo de dirección → participativo
- Asumir los riesgos inherentes a la innovación
- No sancionar los fracasos en materia de innovación
- Recompensar los aciertos en materia de innovación
- Identificar los obstáculos a la innovación con anticipación



## La dirección y gestión de los recursos humanos

- Respuesta a de dónde venimos, qué hacemos y sabemos, dónde estamos, para entender hacia dónde nos dirigimos.
- Explotar la experiencia, destrezas y habilidades de las personas
- Fomentar la creatividad
- Compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva
- Potenciar las actitudes proactivas
- Impulsar la motivación de las personas



## El aprendizaje colectivo

- Incentivar el trabajo en equipo
- Estructurar los procesos de innovación en torno a grupos basados en la interdisciplinariedad
- Integrar las subculturas que afloran en la organización
- Refutar los procesos de innovación de naturaleza lineal que no contemplan efectos de retroalimentación y trabajan por etapas con departamentos funcionales estancos
- Diseñar estructuras organizativas flexibles e integradas



## La vigilancia tecnológica

- Buscar, detectar, obtener y difundir internamente la información procedente del entorno científico y tecnológico
- Evaluar las informaciones y señales pertinentes procedentes del exterior
- Identificar qué tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la empresa
- Averiguar la posible aparición de nuevos productos y competidores
- Analizar la información para la toma de decisiones

# Inputs

Recursos

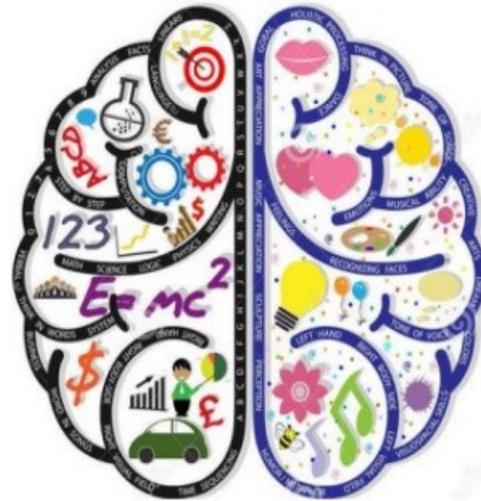
Procesos

Éxito

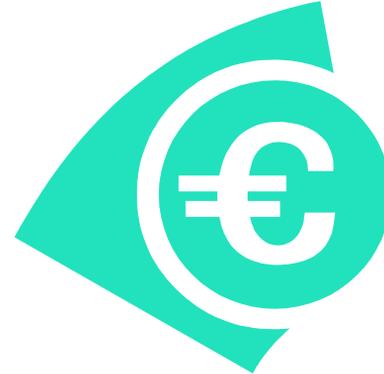
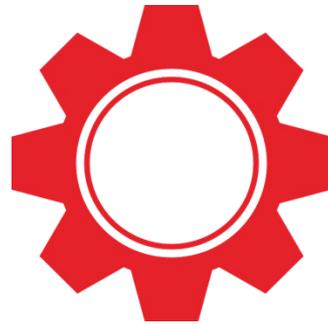
Valores

Comportamientos

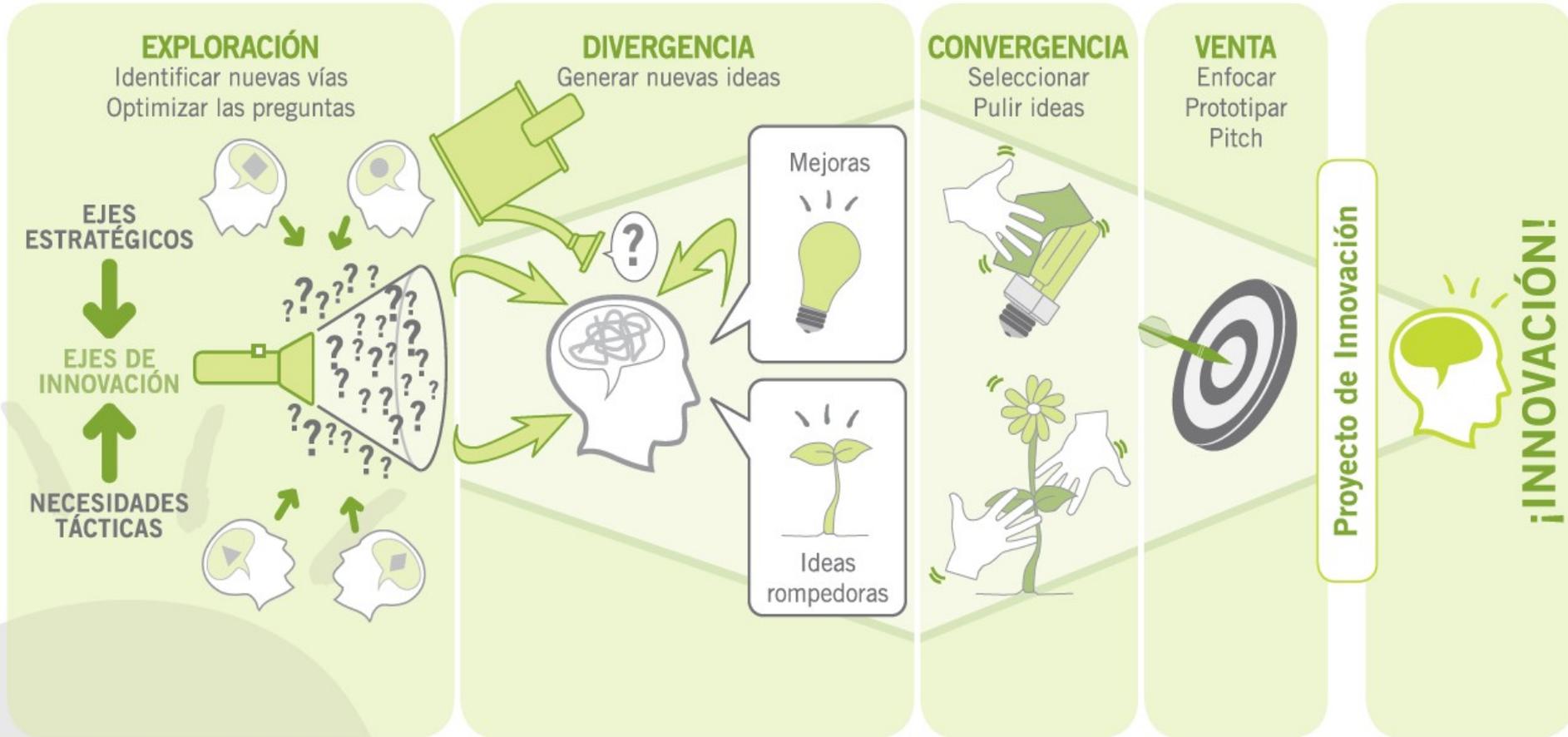
Clima



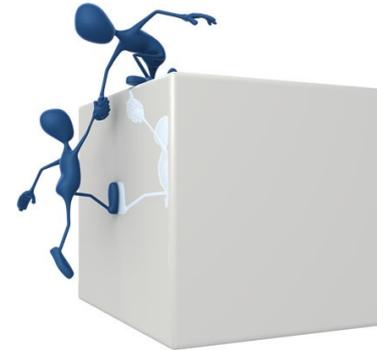
# Outputs



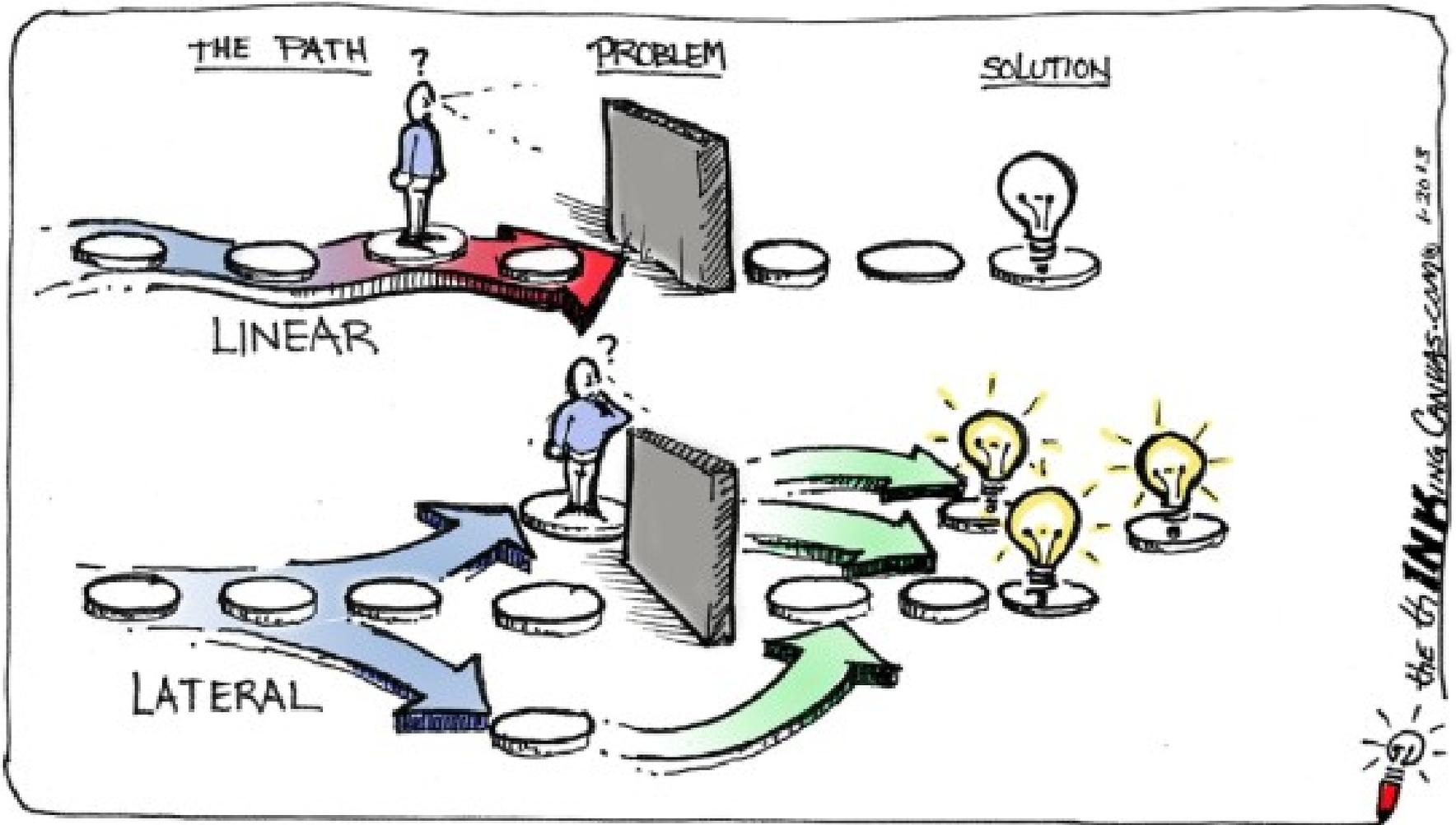
# Recursos



# Procesos



# Comportamientos



# Valores



Éxito



**Simplicity**

**Clima**



**“Las especies que sobreviven no son las más fuertes,  
ni las más rápidas, ni las más inteligentes, sino  
aquellas que se adaptan mejor al cambio”**

*Charles Darwin*



# Ideas Killers

“Mejor producto”

Liderazgo de Producto

Excelencia

Media

Media

Media

Excelencia

Excelencia

Excelencia Operacional

“Mejor coste total”

Conocimiento del Cliente

“Mejor solución total para el cliente”

Fuente: Treacy and Wiersema

Estrategia

- Ofrecen a los clientes una calidad razonable al menor precio posible.
- Sus operaciones están optimizadas en todos los aspectos, provocando los mínimos inconvenientes a los clientes.
- Es fácil hacer negocios con ellos.



# Excelencia operacional

- De manera rutinaria introducen productos o servicios que convierten la oferta de los demás competidores en obsoleta.
- Generan una oferta en la que los clientes están dispuestos a pagar “algo más”.
- Son los mejores en lo que ofrecen y en su operativa global.



CIRQUE DU SOLEIL®



# Liderazgo de producto

- De manera muy precisa segmentan los mercados. Y customizan y posicionan los productos de manera óptima para facilitar la compra a los clientes destinatarios.
- Sorprende la claridad y el conocimiento de las necesidades del cliente y sus hábitos.
- Ofrecen las mejores soluciones para cada tipología de clientes.



# Conocimiento del cliente

“Mejor producto”

Liderazgo de Producto

Excelencia

Media

Media

Media

Excelencia

Excelencia

Excelencia Operacional

“Mejor coste total”

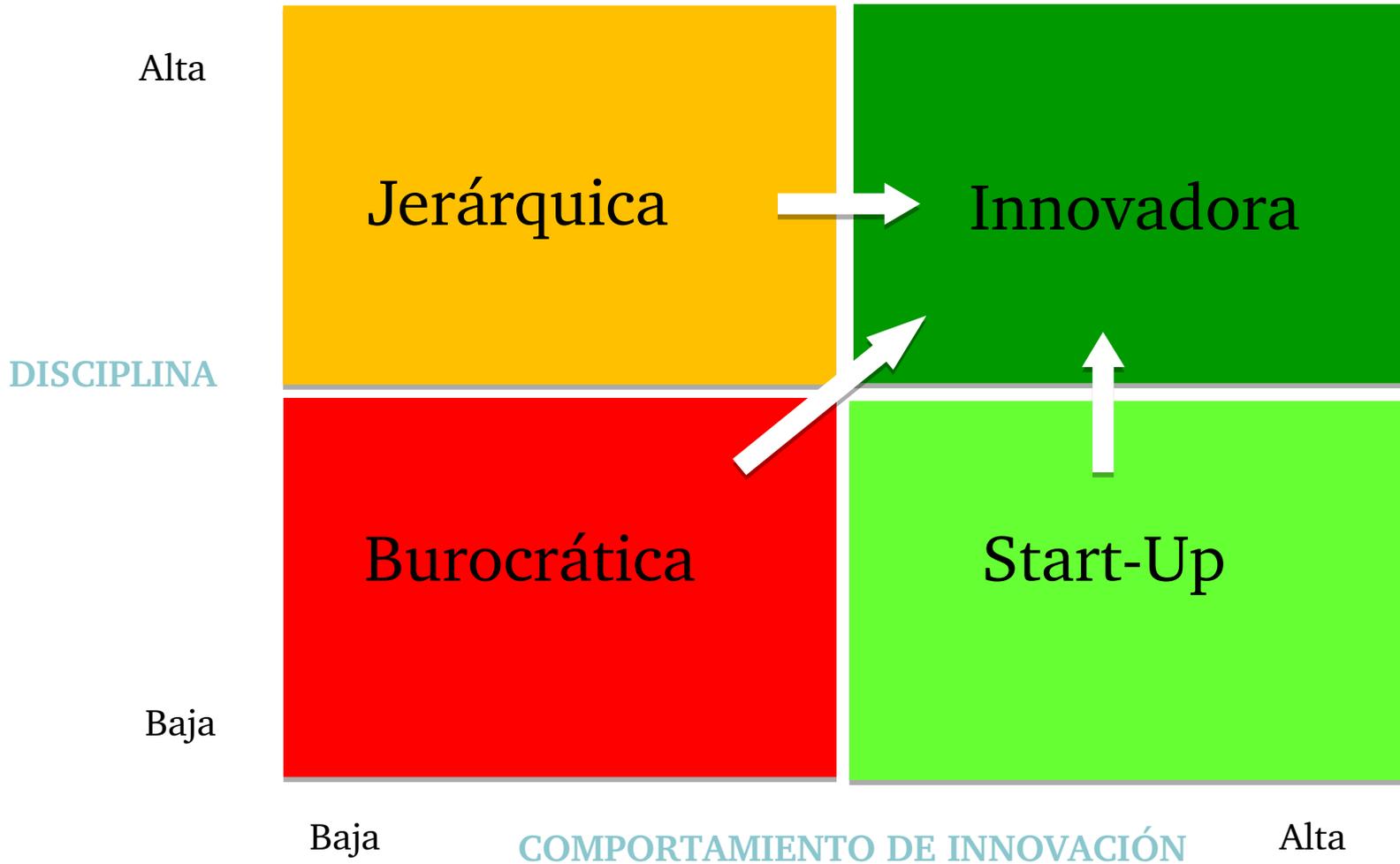
Conocimiento del Cliente

“Mejor solución total para el cliente”

Fuente: Treacy and Wiersema

Estrategia

# ¿Quiénes somos, de dónde venimos y adónde vamos?



Source: Collins, Good to Great

## El jefe...

- ...manda, hace que las cosas sucedan
- ...se orienta a la tarea (producción)
- ...se apoya en las normas, políticas y procedimiento
- ...supervisa el trabajo
- ...delimita las funciones específicas
- ...piensa en las actividades
- ...toma todas las decisiones
- ...visualiza el éxito de la operación



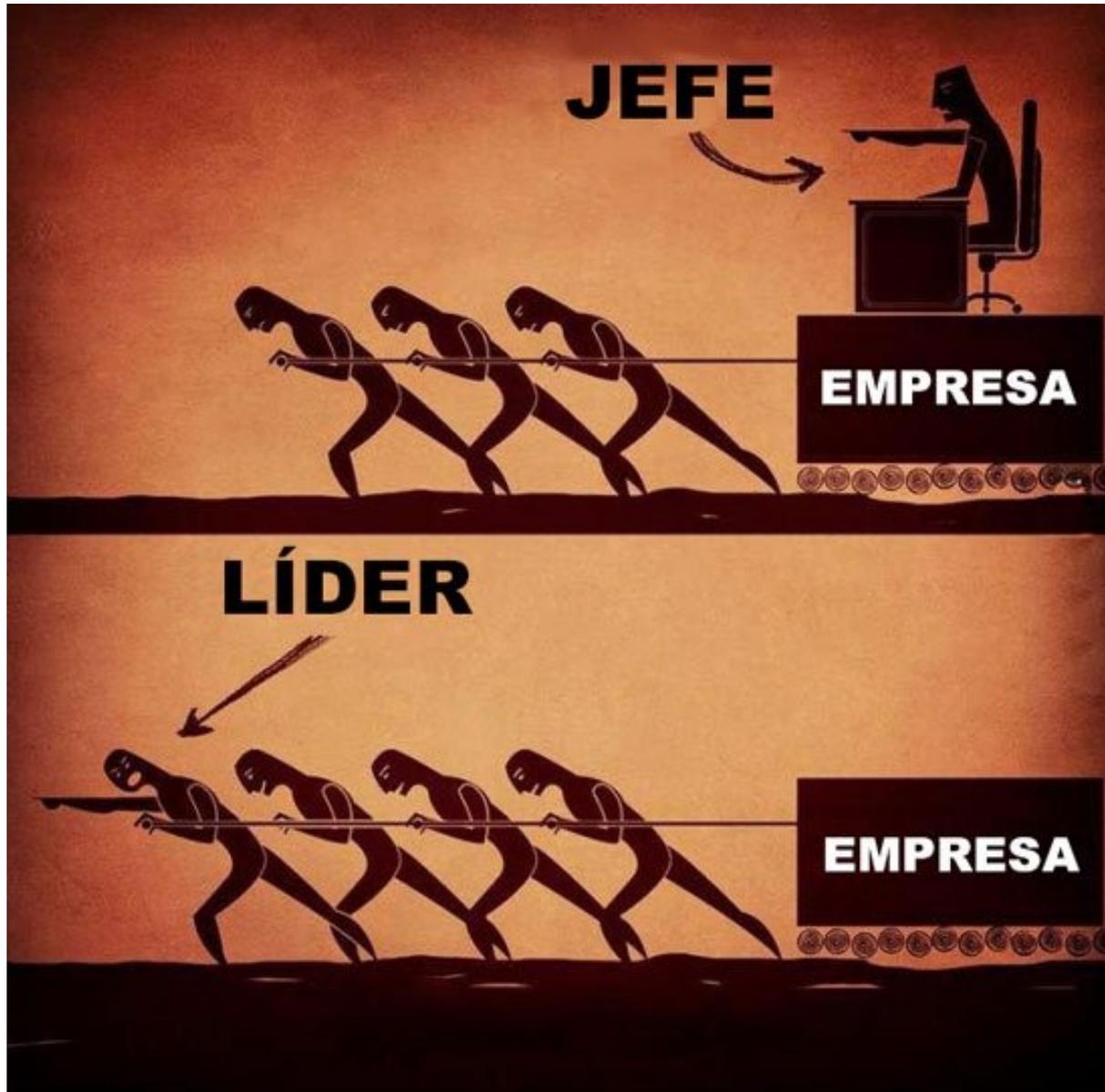
# Diferencias entre un jefe y un líder



## El líder...

- ...convence, vende sus ideales
- ...se orienta a las actitudes
- ...se apoya en las emociones
- ...supervisa el resultado final y redirige
- ...faculta porque confía en su gente
- ...piensa en la estrategia
- ...el equipo consensa la mejor decisión
- ...visualiza el éxito

## Diferencias entre un jefe y un líder



~~*the blame game*~~

*Are you ready?*

**¡¡Gracias!!**

**¿Alguna pregunta?**