

**Cómo implantar un programa de
innovación en toda la empresa:
Una perspectiva directiva**

Enric Barba

Dr. Ingeniero de Telecomunicación

28 de noviembre de 2022

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

Índice

- ... 1. Innovación s/ OCDE
- 2. Modelo Gestión Innovación de LBS
- 3. Etapas programa de innovación
- 4. Batalla de Trafalgar
- 5. Innovación abierta
- 6. Caso División B2B CIRSA

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

Objetivos

1 Entender la innovación desde la perspectiva OCDE

3 Descubrir lecciones de liderazgo en la batalla de Trafalgar

2 Aprender el modelo de gestión de la innovación da la London Business School

5 Aprender qué es la innovación abierta

3 Aprender a implantar un programa de innovación

6 Aprender del caso práctico de la Div. B2B de CIRSA

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

...

El objetivo de esta ponencia es reflexionar sobre la innovación desde una perspectiva directiva

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

...

¿Qué entendemos por innovación ?

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

Innovación= Concepción e implantación de cambios en producto, proceso, marketing u organización con el propósito de mejorar los resultados.

Manual de Oslo , 2005, OCDE

Faltaba la innovación en nuevos modelos de negocio.

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

**Innovación en negocios (Business Innovation)
= Nuevo producto y/o nuevo proceso de negocio
que difieren significativamente
de los previos y que se han introducido en el mercado
o se usan en la empresa**

Manual de Oslo , 2018, OCDE

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

**Innovación en un sentido amplio =
Innovar en todas las áreas de la empresa:
Marketing, fabricación, distribución, logística, etc.**

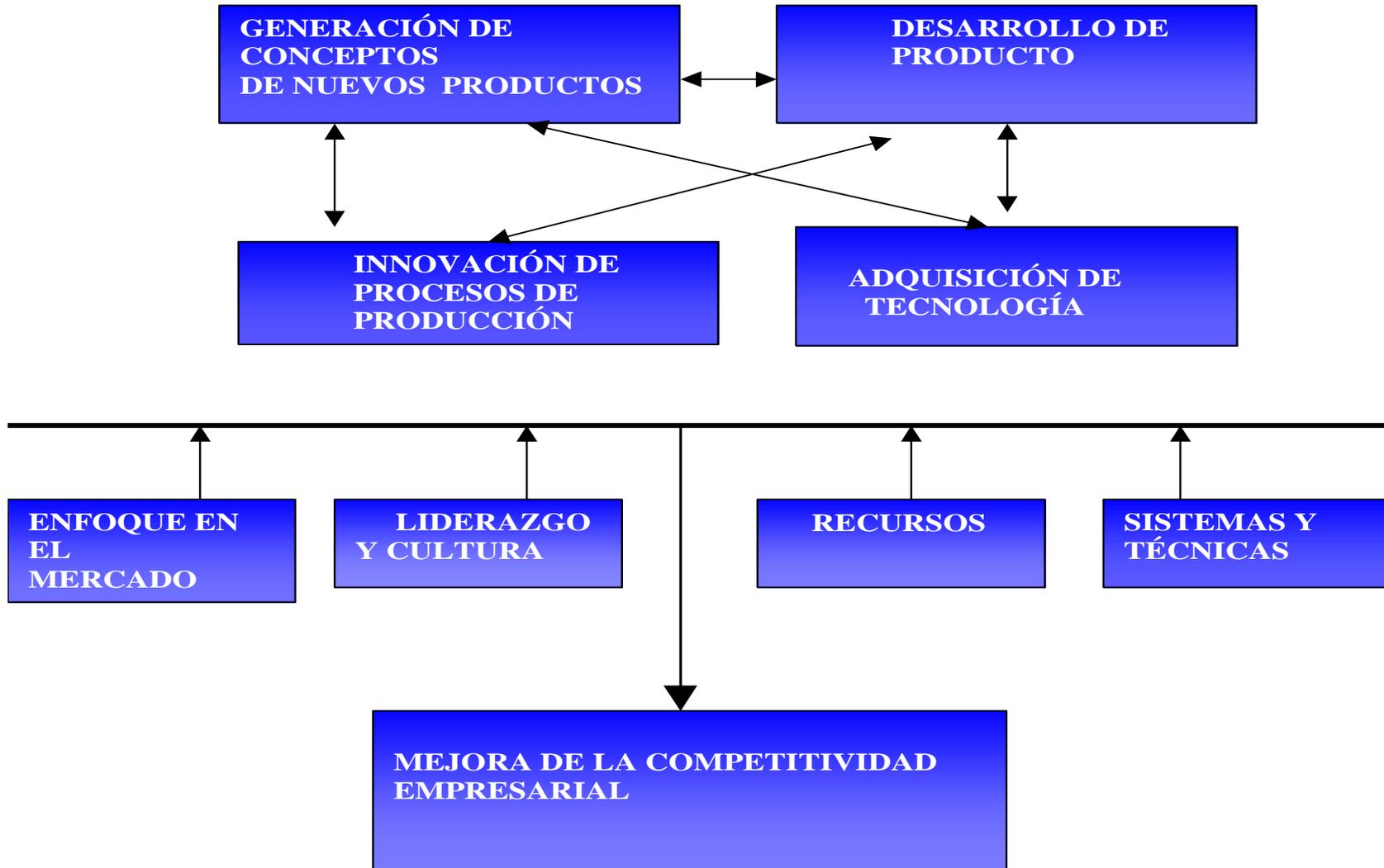
El verdadero valor de la innovación proviene de su explotación económica

...

INNOVACIÓN=
IDEAS+ INVENCIÓN+EXPLOTACIÓN
Foco en Resultados= ROII
Return on Investment on Innovation

MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (Chiesa, Voss - London Business School)

Procesos Claves de Innovación



La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

El crecimiento orgánico es clave para la supervivencia

en un sector maduro :

Requiere

el desarrollo de nuevos productos y servicios

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

Lo que define a una empresa innovadora es la regularidad en el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

Si existe cultura innovadora las innovaciones surgirán de forma continuada.

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

“La innovación no tiene nada que ver con cuántos dólares te gastas en I+D. Cuando Apple presentó su MAC, IBM se gastaba como mínimo cien veces más en I+D. La cuestión no es el dinero. Es la gente que tienes, cómo la lideras y cuánto obtienes de ellos.”

Steve Jobs

El falso mito de que gastar más en I+D+i aumenta los beneficios

No existe correlación estadística entre los resultados empresariales y la ratio de gastos en I+D sobre ventas.

**Un mayor gasto en I+D+i no garantiza el éxito.
¡El dinero no garantiza los resultados!**

Pero

¿Y la ratio gastos I+D / Cifra de ventas?

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

... **Lo que distingue a las empresas que innovan con éxito no es la ratio de gastos de I+D /ventas, aunque nos da un marco de referencia del gasto sino cómo gestionan la innovación.**

La innovación depende de la cultura empresarial

Se debe desarrollar una cultura en la que los empleados sientan que forman parte de una organización dinámica que fomenta la intraemprendeduría y la innovación

El ejemplo de Steve Jobs: fomenta la intraemprendeduría

- Piense diferente
- Siga hambriento
- Olvide sus éxitos
- Invierta en talento
- Logre un producto atractivo
- Busque el mejor producto, no el consenso

Los verdaderos protagonistas de la innovación: las personas

La innovación es fruto de las personas que integran una empresa.

Requiere tanto creatividad como iniciativa.

La iniciativa y la capacidad de poner en práctica las ideas son los elementos que definen una cultura innovadora.

La innovación empresarial requiere un líder

Se requiere un líder fuerte y motivador que impulse la innovación en toda la empresa, un CIO (Chief Innovation Officer) y/o el Director General y el apoyo de todo el equipo directivo que debe fomentar la innovación en sus áreas.

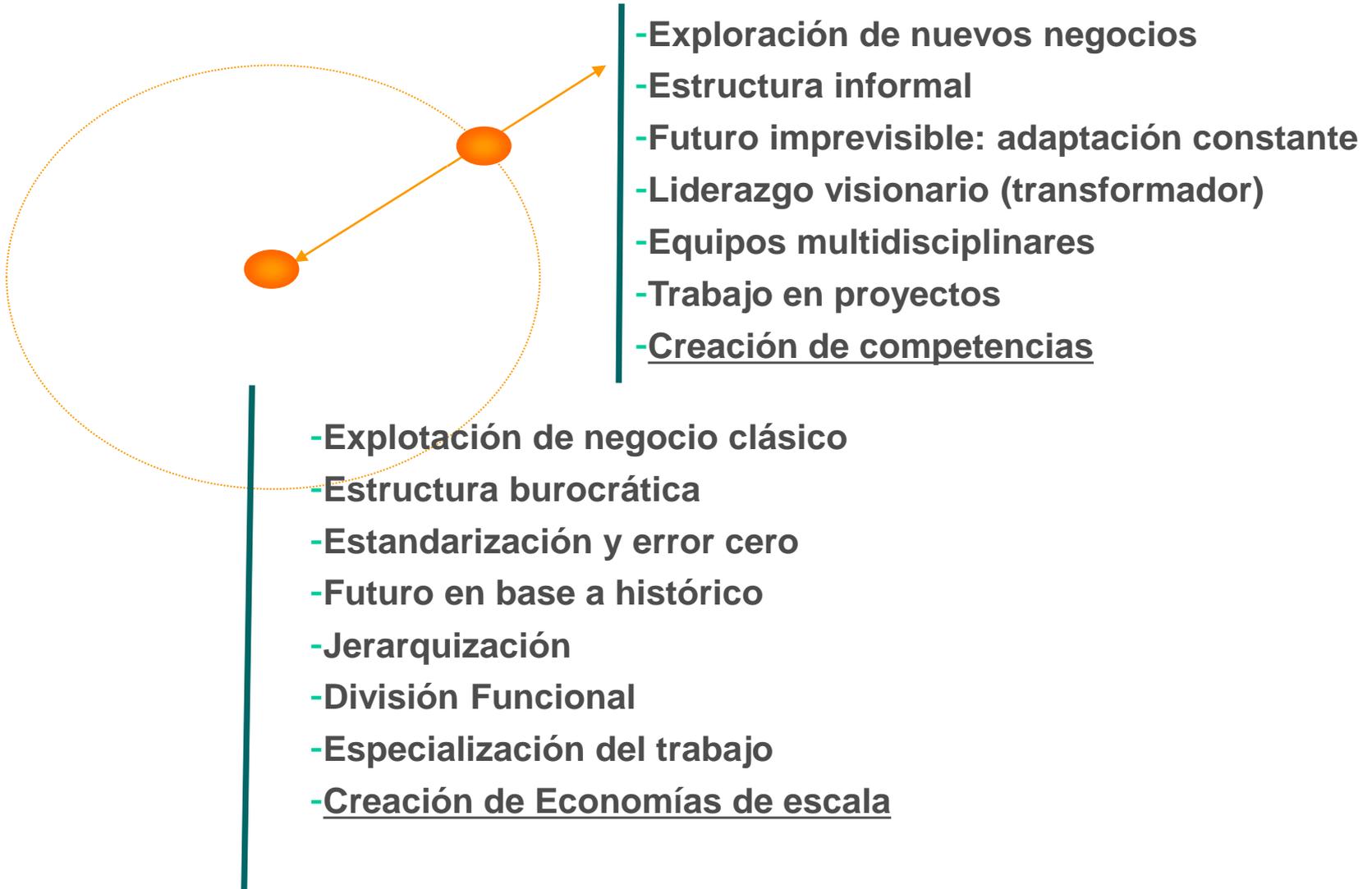
La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

No basta con rebajar costes y mejorar la productividad:

¡Necesitamos innovación!

Se requerirá también innovar para mejorar la productividad

La empresa debe ser ambidextra: exploración vs. explotación



- Exploración de nuevos negocios
- Estructura informal
- Futuro imprevisible: adaptación constante
- Liderazgo visionario (transformador)
- Equipos multidisciplinares
- Trabajo en proyectos
- Creación de competencias

- Explotación de negocio clásico
- Estructura burocrática
- Estandarización y error cero
- Futuro en base a histórico
- Jerarquización
- División Funcional
- Especialización del trabajo
- Creación de Economías de escala

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

...

Innovación = Incertidumbre = Riesgo

Equilibrio innovación /riesgo
Estimar probabilidad de éxito de proyectos

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

**La innovación no asegura el éxito,
pero la falta de innovación sí asegura el fracaso.**

La estrategia requiere un plan de acciones

La innovación suele ser parte del plan de acciones que forma parte de toda buena estrategia. Cualquier acción requiere ejecutar un proyecto.

¿Cómo implantar un programa de innovación en toda la empresa?

Diseñar una estrategia genérica

Diseñar estrategia tecnológica

Diseñar estrategia de nuevos productos

Gestionar el Talento

Liderazgo de la Dirección General

Cultura innovadora

Ejecución excelente de proyectos

La estrategia requiere un plan de acciones

...

**"La estrategia sin ejecución
es una alucinación".**

Percy Barnevik Ex CEO de ABB

La estrategia requiere un buen plan de acción

...



Batalla de Trafalgar

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

...

¿Innovación radical
o incremental?

¿*Kakushin* o *Kaizen*?

¿Regla 80%-20%?

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

...

**Las innovaciones tecnológicas radicales suelen requerir una inversión continua en I+D+i durante años, incluso décadas.
Ejemplos: coche eléctrico y autónomo**

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

La innovación incremental basada en múltiples variantes del producto puede lograrse hibridando productos y tecnologías en la búsqueda de mejoras continuas en:

- Experiencia del usuario
- Búsqueda de la sencillez
- Packaging
- Costes
- Diseño industrial
- Menor consumo energético
- Economía circular



La innovación es el factor clave para la competitividad

**¿Innovación disruptiva?
Concepto de Clayton Christensen**

Innovación disruptiva



Innovación abierta

- ... Las ideas no deben limitarse a la propia organización.
Se debe colaborar con proveedores y clientes en un entorno de innovación abierta.

Innovación abierta o la búsqueda de colaboración externa

...

**Búsqueda de socios tecnológicos
para colaborar en proyectos de
innovación aportando
sinergias :
Alianzas simbióticas**

Innovación abierta o la búsqueda de colaboración externa

...

- * **Cocreación con externos**
- * **Comunidades de usuarios**
- * **Colaboración con proveedores**
- * **Codiseño con clientes**

“INNOVACIÓN ABIERTA” (OPEN INNOVATION)

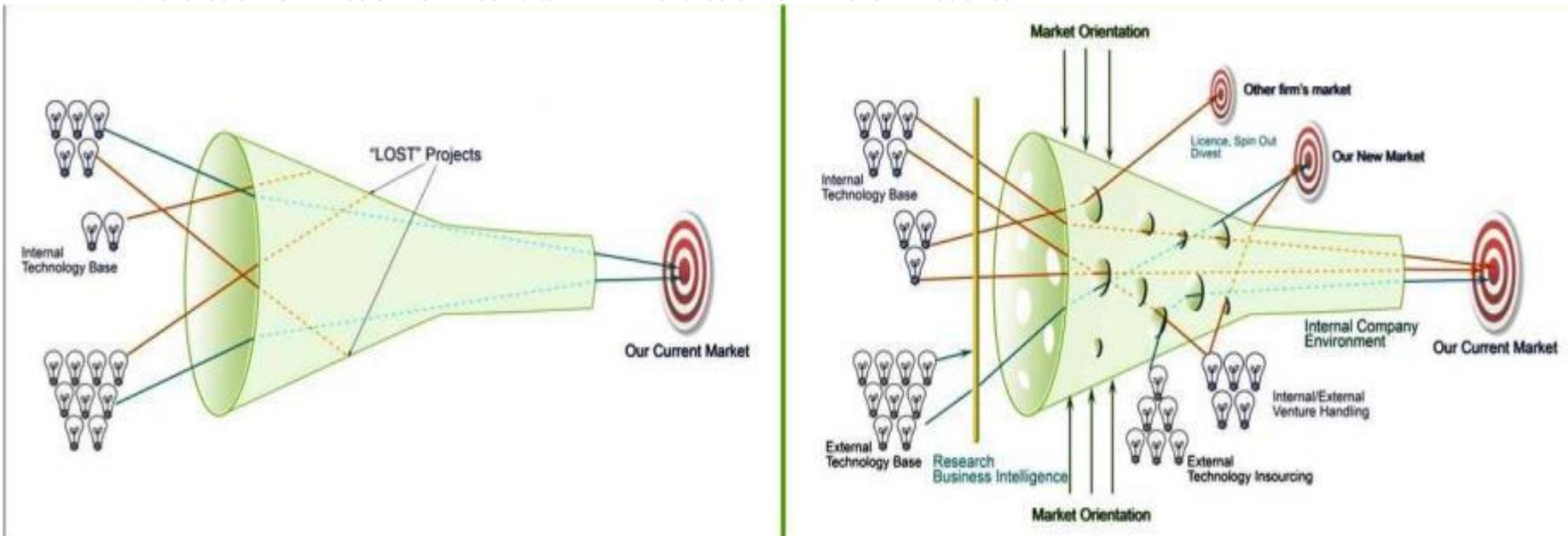
Libro de Henry W.Chesbrough, 2003 (2009 traducción al castellano).

Chesbrough es CEO y profesor en el Center for Open Innovation de la Haas School of Business, Berkeley, CA



Transferencia de Tecnología e innovación

Innovación abierta vs innovación cerrada



¿Por qué debemos aplicar la idea de la Innovación abierta o la búsqueda de colaboración externa?

Los mejores emprendedores no asumen riesgos sin más, sino que gestionan el riesgo.

Y la innovación tiene un riesgo asociado por sus costes.

Los mejores emprendedores son capaces de encontrar a los mejores especialistas en una tarea concreta y cerrar un acuerdo para cooperar juntos con el fin de lograr metas comunes, minimizando los riesgos y los costes de la innovación.

Innovación abierta o la búsqueda de colaboración externa

La innovación abierta se basa en que las empresas no pueden seguir confiando en esfuerzos de desarrollo centralizados en un entorno cerrado, limitándose a innovar con las ideas internas, sino que se ha de admitir que las fuentes de ideas para innovar puedan venir de fuera de nuestra organización, de clientes, de proveedores, de intermediarios. Y que para que ello sea posible, hay que estar dispuesto a colaborar, a cooperar con terceros, incluso con competidores.

Innovación abierta o la búsqueda de colaboración externa

La innovación abierta parte del principio de que quien trata con gente interesante obtendrá ideas interesantes, y al contrario. Y esto vale a todos los niveles, internos – empleados – y externos – clientes, proveedores, universidades, centros tecnológicos.

El paradigma de Chesbrough es que la innovación es abierta, que no está cerrada ni es exclusiva del área de I+D+i de la empresa. Se deben obtener ideas de todos los sitios imaginables.

De hecho, incluso puede que requiera que usted *duerma con el enemigo*, aliándose con un competidor. En este nuevo modelo resulta imperativo que el empresario establezca un universo de innovación paralelo donde buscar ideas, fuera de su empresa.

Innovación abierta o la búsqueda de colaboración externa

Chesbrough señala que la tradicional transferencia de conocimientos o de tecnología realizada entre la universidad y la empresa debe ir más allá y practicarse entre las propias empresas, en especial entre pymes y grandes empresas.

No obstante, esa cooperación externa no es fácil, y en ocasiones tiene la oposición de nuestra propia organización, que teme por su futuro.

Es importante repartir los costes de los proyectos, compartir el riesgo y reducir el *time to market*.

El mundo de la innovación se divide hoy entre los que tienden a cerrarse en sí mismos y los que tienden a abrirse.

Máquinas recreativas con premio



- Los últimos juegos de máquinas recreativas no tenían buena recaudación
- Excelentes productos de la competencia
- Plazos de desarrollo de producto demasiado largos
- Plataforma tecnológica obsoleta



TENÍAMOS QUE INNOVAR

– Se aplicaron los siguientes conceptos de “Innovación abierta” de Chesbrough:

– **Construcción de un nuevo modelo de negocio :**

- Mercado de modelos híbridos (pantalla de video)

– **Reducir el plazo de lanzamiento del producto (time to market)**

- Reducción del 50%

- **Foco en segmentos del mercado**

- Mercado de modelos híbridos

- **Reducir la estructura de costes**

- Modelos híbridos al mismo coste que doble rodillo

– **Fijar objetivos de márgenes** -

– Basados en la negociación proveedor pantallas LCD

– **Definir una estrategia competitiva**

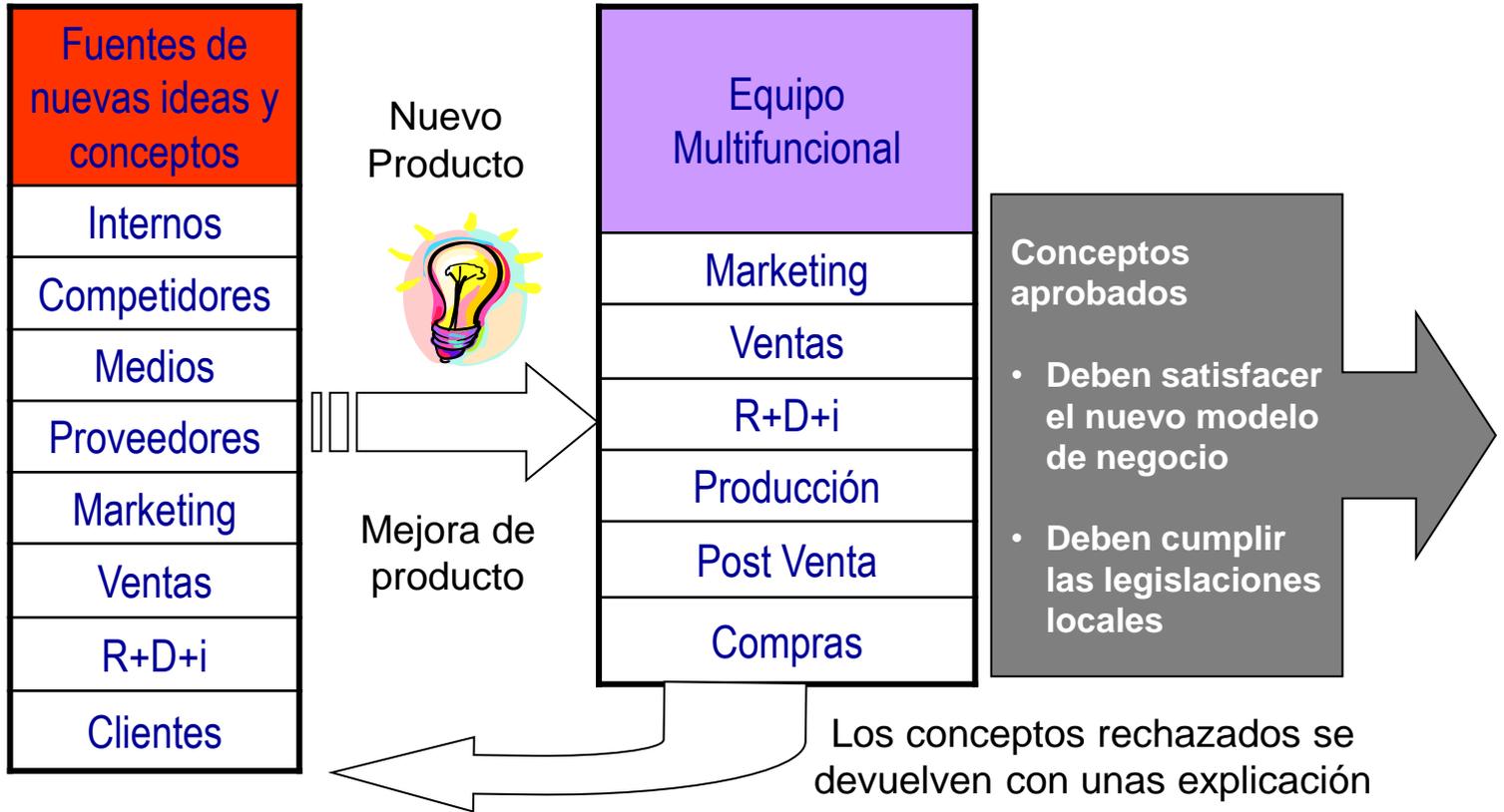
- Liderazgo tecnológico

- Se aplicaron los siguientes conceptos de “Innovación abierta “ de Chesbrough:
 - Uso de ideas externas e internas para desarrollar nuevos productos
 - Uso de canales de ventas internos y externos
 - Búsqueda de nuevos proveedores y socios tecnológicos
 - Definición de una arquitectura modular con el área de I+D interna

- **La tecnología que no dominábamos, la subcontratamos – porque nadie tiene el conocimiento en todos los campos**
- **Los equipos de producción y compras siempre tienen algo que decir – foco en una colaboración fuerte con otras áreas**
- **Queremos que otros usen nuestra plataforma y diseñen juegos para nosotros**
- **Implicamos a los proveedores de hardware y de componentes en el diseño para disponer de la última tecnología**

Fomento de la participación y de la creatividad creando una cultura innovadora

Generación de ideas



El caso de “La Perla del Caribe” – máquina “mixta”

Diseño y desarrollo de producto mediante “Innovación abierta”



- **Se creó un equipo multifuncional específico e independiente, para fomentar la contribución de nuevas ideas**
- **Se basó en la arquitectura de un modelo anterior – desarrollo y comercialización rápidos – con un equipo de ingeniería concurrente**
- **Cambio de paradigma: Uso de pantalla de video combinado con rodillos clásicos (modelo híbrido)**

El caso de “La Perla del Caribe” – máquina “mixta”

Diseño y desarrollo de producto



Más de 60.000 máquinas de la familia “Perla” se vendieron entre 2008 y 2009

La gama de productos basados en “La Perla del Caribe”

la **PERLA**
del
CARIBE
Rodillos

Vikings
Video

La **Joya**
de
Egipto

CHISA
la **PERLA**
del
CARIBE



- **Una arquitectura modular común**

Innovación abierta en un entorno empresarial

Las ideas no deben limitarse a la propia organización.

Se debe colaborar con proveedores y clientes en un contexto de innovación abierta.

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

Ideas clave

- 1 Business Innovation es nuevo producto o proceso de negocio s/ OCDE
- 2 El modelo de innovación de LBS se basa en 4 procesos clave y 4 procesos de soporte
- 3 Las etapas del programa de innovación son estrategia, liderazgo, cultura y ejecución
- 4 La ejecución con éxito de un plan de innovación requiere una preparación cuidadosa
- 5 El caso Div. B2B demuestra que podemos aplicar la innovación abierta con éxito

