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

Enric Barba

Dr. Ingeniero de Telecomunicación

Miembro del Patronato del VHIO

(Vall d´Hebron Institute of Oncology)

27 de noviembre de 2023

Índice

…

1. Innovación s/ OCDE
2. Modelo Gestión Innovación de LBS
3. Etapas programa de innovación
4. Batalla de Trafalgar
5. Innovación abierta
6. Innovando con Design Thinking

La innovación es el factor clave para la competitividad empresarial

…

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

...

¿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=

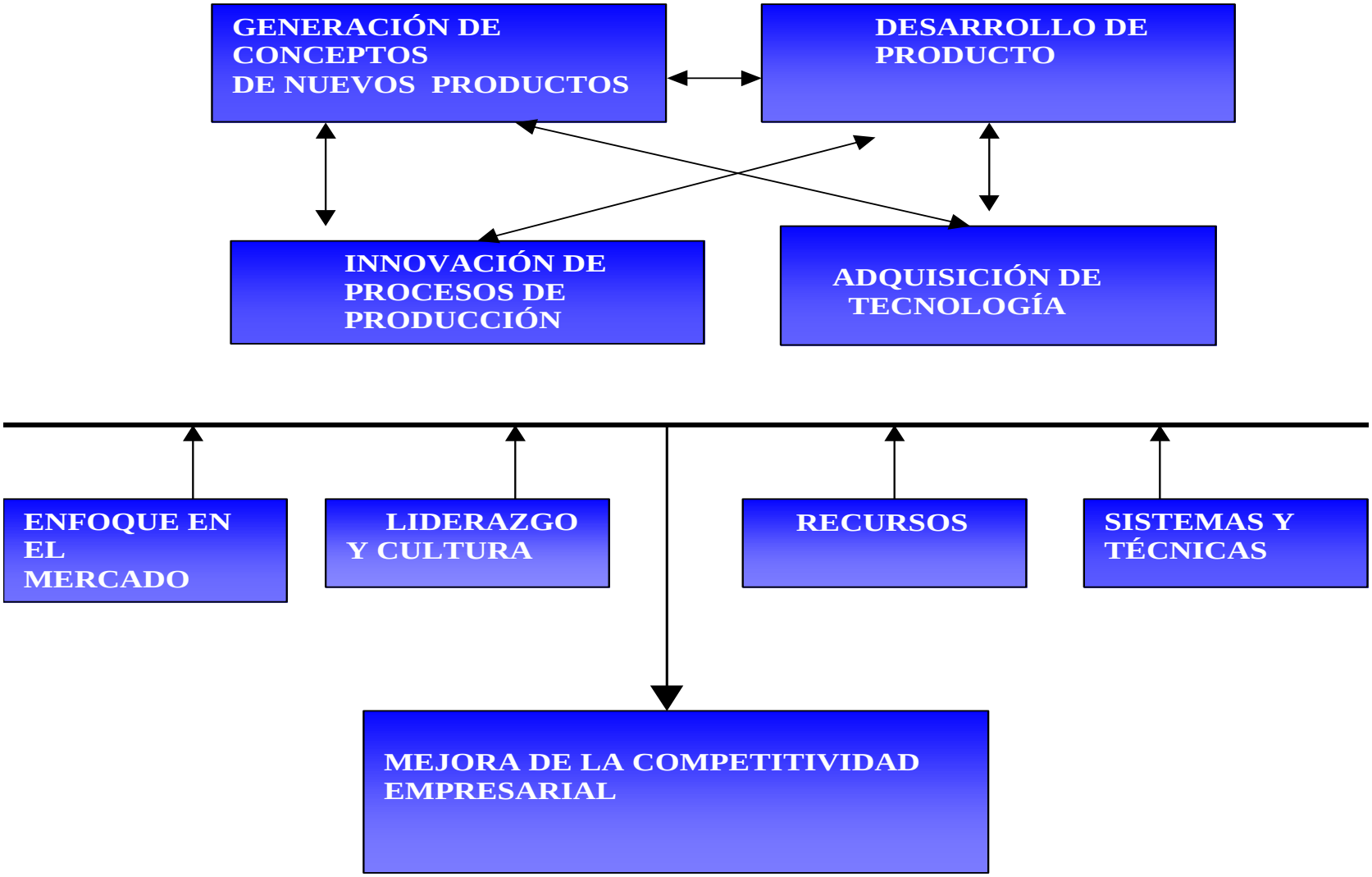
IDEAS+ INVENCIÓN+EXPLOTACIÓN

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: fomente 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

…

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

...

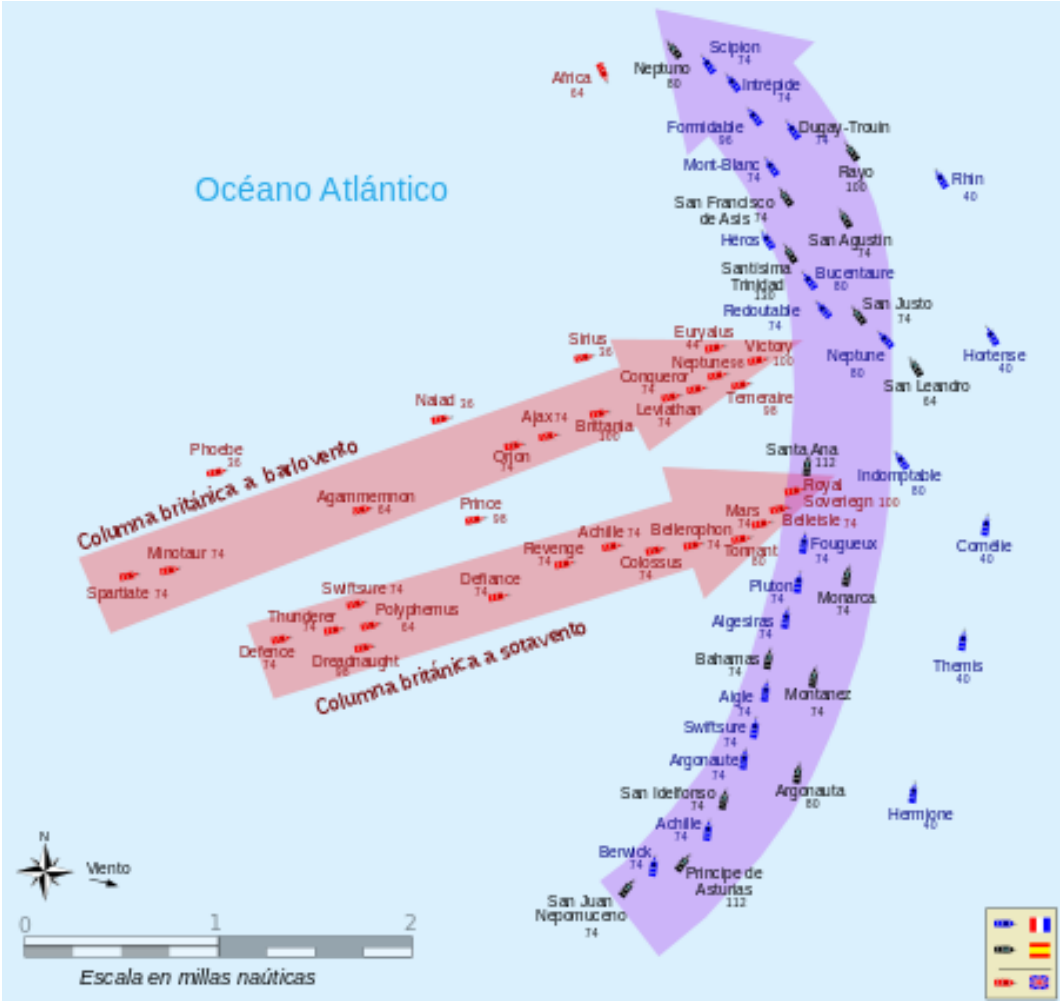
"La estrategia sin ejecución
es una alucinación".

Percy Barnevik Ex CEO de ABB

La estrategia requiere un buen plan de acción

…

Batalla de Trafalgar


Océano Atlántico
Columna británica a barlovento
Columna británica a sotavento
Africa 64
Neptuno 80
Scipion 74
Intrépide 74
Formidable 98
Duguay-Trouin 74
Mont-Blanc 74
Rayo 100
Rhin 40
San Francisco de Asis 74
Héros
San Agustin 74
Santísima Trinidad 130
Bucentaure 80
Redoutable 74
San Justo 74
Neptune 80
Hortense 40
San Leandro 64
Temeraire 98
Sirius 36
Euryalus 44
Victory 100
Neptunese
Conqueror 74
Leviathan 74
Naiad 36
Ajax 74
Britania 100
Orion 74
Phoebe 36
Agammemnon 64
Prince 98
Minotaur 74
Spartiate 74
Swiftsure 74
Thunderer 74
Polyphemus 64
Defence 74
Dreadnaught 98
Defiance 74
Revenge 74
Colossus 74
Achille 74
Bellerophon 74
Tonnant 80
Santa Ana 112
Royal Soverign 100
Indomptable 80
Mars 74
Bellisle 74
Fougueux 74
Comète 40
Pluton 74
Monarca 74
Algesiras 74
Bahamas 74
Themis 40
Aigle 74
Montanez 74
Swiftsure 74
Argonaute 74
San Ildefonso 74
Argonauta 80
Hermione 40
Achille 74
Berwick 74
Principe de Asturias 112
San Juan Nepomuceno 74
N
Viento
0
1
2
Escala en millas náuticas

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

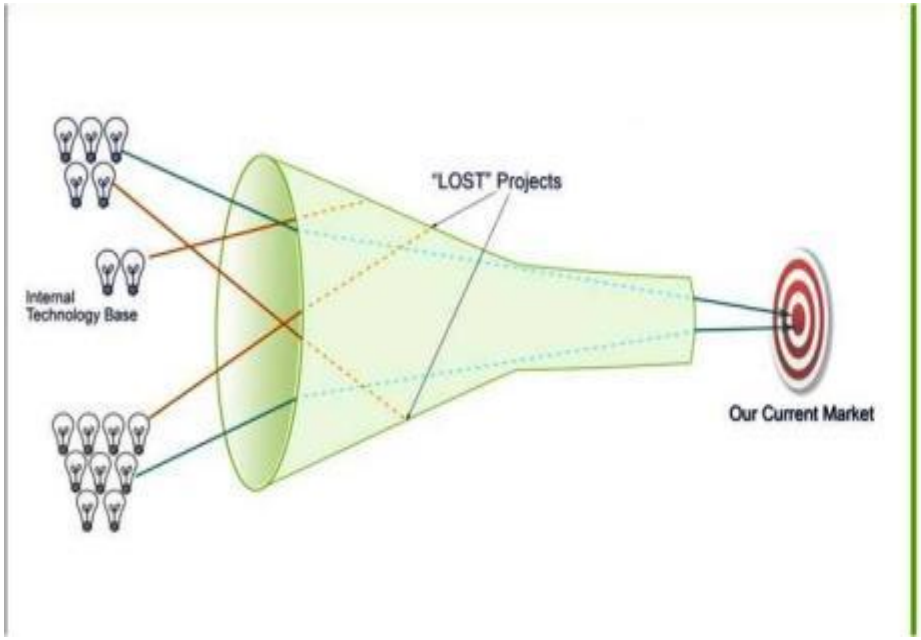
“INNOVACIÓN ABIERTA” (OPEN INNOVATION)

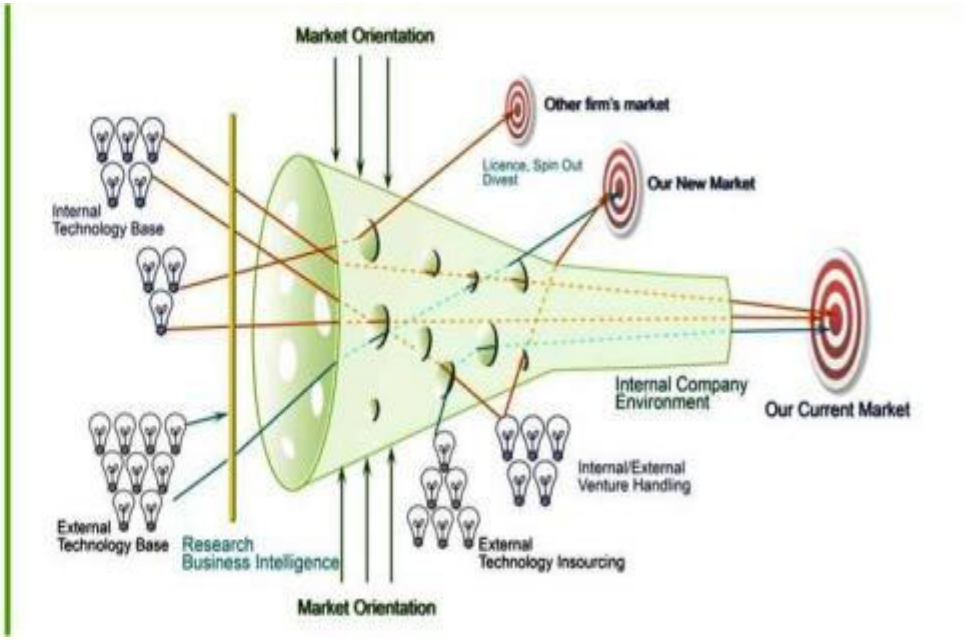
Libro de Henry W.Chesbrough, 2003 (2009 traducción al castellano).

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





Innovacion 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.

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.

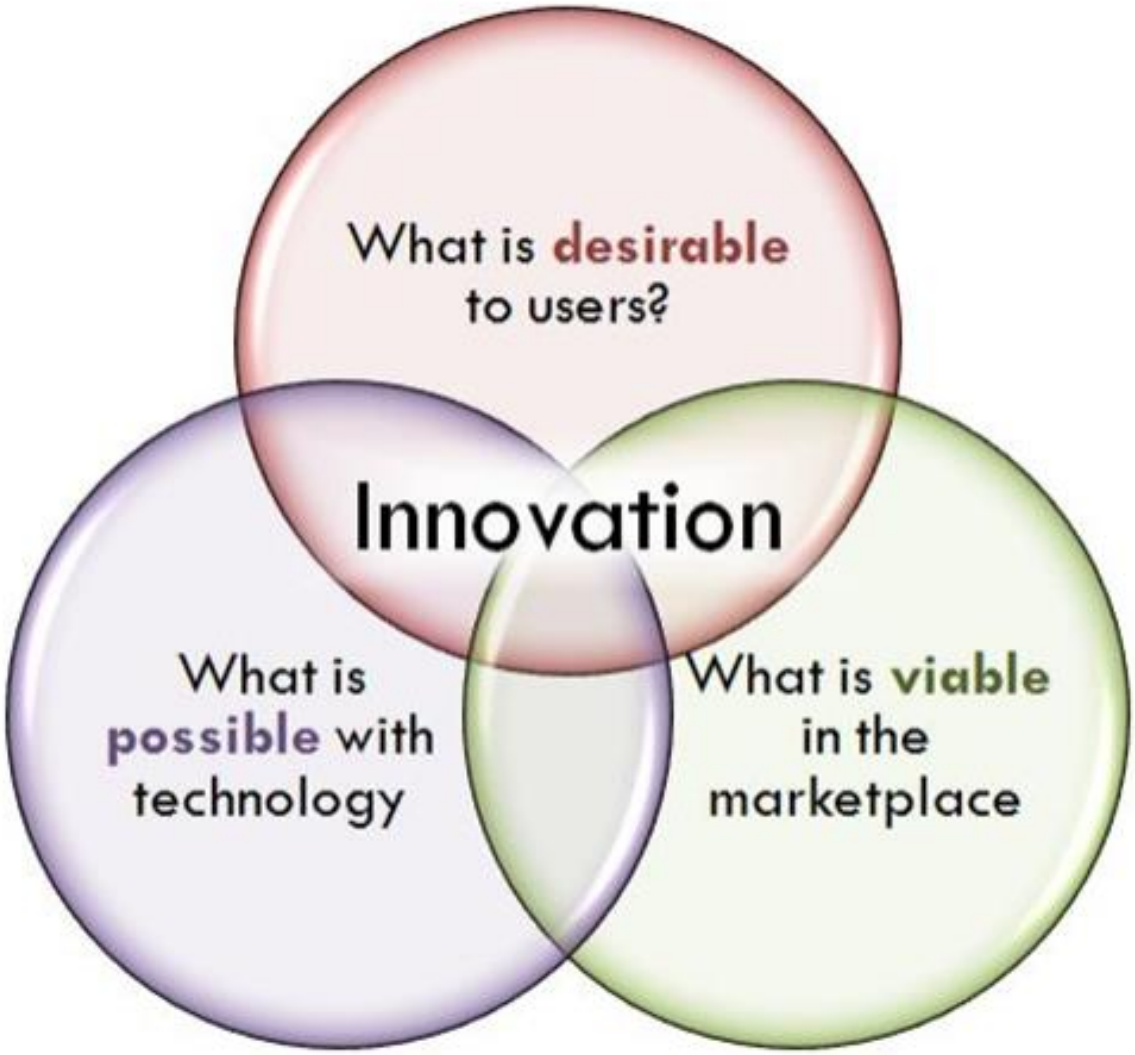
Modelo IDEO – Design Thinking

David & Tom Kelley – Tim Brown

- *"Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer's toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success."*

  —Tim Brown, former CEO at IDEO

Innovando con Design Thinking

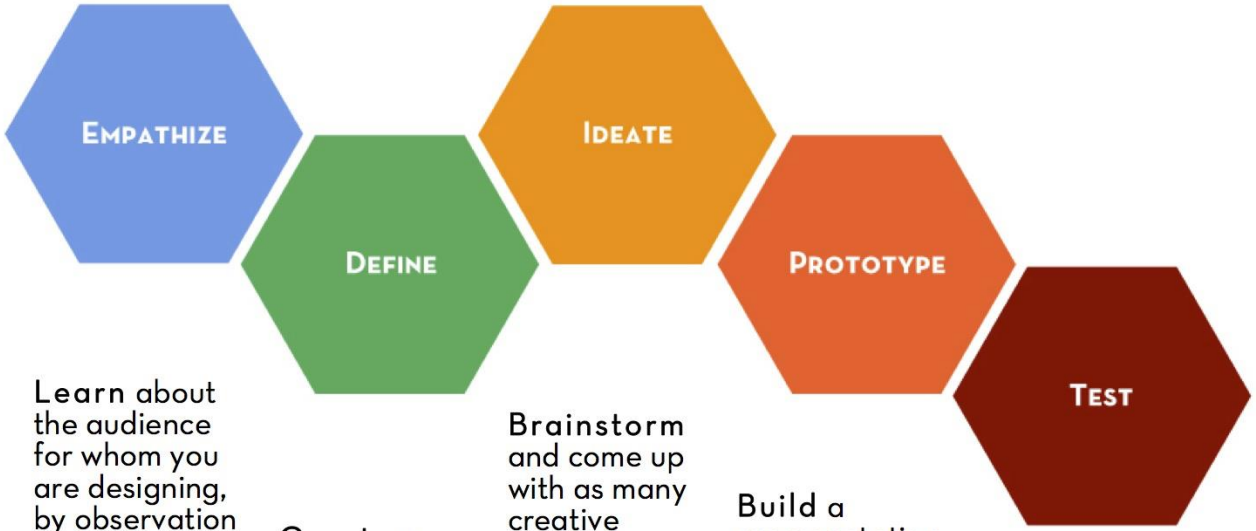


Modelo IDEO – Design Thinking

- Equipos interdisciplinares, combinación de perfiles de diferentes backgrounds que trabajan colaborativamente, escuchando e integrando perspectivas.

- *“One conversation at a time, stay focused on a topic, encourage wild ideas, defer judgement, build on the ideas of others “.*

We are all DESIGNERS!



Learn about the audience for whom you are designing, by observation and inteview. *Who is my user? What matters to this person?*

Create a point of view that is based on user needs and insights. *What are their needs?*

Brainstorm and come up with as many creative solutions as possible. *Wild ideas encouraged!*

Build a representation of one or more of your ideas to show to others. *How can I show my idea? Remember: A prototype is just a rough draft!*

Share your prototyped idea with your original user for feedback. *What worked? What didn't?*

https://www.youtube.com/watch?v=FkJD9bYS-As

@EnricBarba en Twitter
www.enricbarba.com