

# La aventura de **INNOVAR**

VALVANERA CASTRO FERNÁNDEZ



**GUÍA DE NAVEGACIÓN  
PARA EMPRESAS Y EMPRENDEDORES**

**ANAYA**  
MULTIMEDIA

# ÍNDICE DE CONTENIDOS



Agradecimientos.....	6
Sobre la autora.....	10
<b>PRÓLOGO</b>	<b>18</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>23</b>
<b>EL MOMENTO</b>	<b>29</b>
<b>1. SITUACIÓN MACROECONÓMICA DE LA INNOVACIÓN</b>	<b>30</b>
Análisis de la situación mundial de la innovación .....	32
<i>Global Innovation Index (GII)</i> .....	32
<i>Bloomberg Innovation Index</i> .....	36
<i>European innovation scoreboard (EIS)</i> .....	40
Clúster de innovación.....	43
Qué es un clúster.....	44
Agentes del clúster de innovación .....	46
Clústeres más importantes a nivel mundial .....	52

<b>LA NAVEGACIÓN MARÍTIMA</b>	<b>55</b>
<b>2. ¿QUÉ ES INNOVAR?</b>	<b>56</b>
Innovación = Valor cliente + Valor empresarial .....	60
Mitos y tentaciones sobre innovación.....	64
Innovación y creatividad .....	64
Investigación y desarrollo (I+D) .....	66
Innovación es igual a nuevo.....	69
<b>SITUACIÓN DE PARTIDA</b>	<b>71</b>
<b>3. DIAGNÓSTICO DE INNOVACIÓN</b>	<b>72</b>
Elementos a analizar.....	75
Los seis bloques de la cultura innovadora .....	76
Modelo C3.....	79
Cuestionario de innovación .....	82
Instrucciones para realizar el cuestionario.....	83
Preguntas del cuestionario de innovación .....	84
Resultados del cuestionario.....	93
<b>LA CARRERA EXPLORADORA EN BUSCA DE LAS ESPECIAS</b>	<b>95</b>
<b>4. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN</b>	<b>96</b>
El sentido de la urgencia.....	97
Elementos de una estrategia de innovación .....	98
¿Hacia dónde enfocamos la innovación? .....	99
Explorar vs. explotar .....	101
<b>LA VIDA A BORDO</b>	<b>109</b>
<b>5. CREANDO UNA CULTURA DE INNOVACIÓN</b>	<b>110</b>
Elementos de una cultura innovadora .....	114
Objetivos-retos .....	115
Recursos.....	116

Motivación.....	118
Conocimiento .....	119
Herramientas.....	120
Gestión de riesgos.....	121
Relaciones.....	123

## **EL SUEÑO DEL LÍDER** **127**

### **6. EL LÍDER INNOVADOR** **128**

La autenticidad del líder innovador .....	131
Áreas de actuación del líder innovador .....	133
Líneas de trabajo del líder innovador.....	137
Capacidad transformadora de los líderes innovadores.....	138

## **LA TRIPULACIÓN** **143**

### **7. TALENTO Y ORGANIZACIÓN PARA INNOVAR** **144**

Talento innovador .....	146
Características de las personas innovadoras .....	146
Características del equipo innovador.....	147
Recapitación y actualización de habilidades y competencias ( <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i> ).....	149
Modelos organizativos para innovar.....	151
Organización ambidiestra con estructuras diferentes .....	152
Organización ambidiestra sin estructuras diferentes.....	154
La agilidad en la innovación.....	155

## **A DÓNDE NOS DIRIGIMOS** **159**

### **8. DÓNDE INNOVAR. TIPOS DE INNOVACIÓN** **160**

La tecnología y su implicación en la innovación .....	161
Tecnologías exponenciales.....	165
Organizaciones exponenciales .....	167

Tipos de innovación .....	172
Tipos de innovación en función de la tecnología utilizada y su impacto en el mercado .....	172
Innovación en modelos de negocio .....	177
<b>LAS NAVES Y LOS PERTRECHOS</b>	<b>189</b>
<b>9. MODELOS DE INNOVACIÓN</b>	<b>190</b>
Modelos de innovación externa.....	193
Misión de exploración.....	193
<i>Hackathons</i> .....	194
Incubadora corporativa .....	194
Aceleradora corporativa.....	195
Capital riesgo corporativo (CVC, <i>corporate venture capital</i> ) .....	196
Alianzas estratégicas ( <i>partnerships/joint ventures</i> ).....	198
Adquisición ( <i>M&amp;A: Merger and Acquisition</i> ).....	198
Desafíos del emprendimiento corporativo .....	199
Primer desafío .....	199
Segundo desafío.....	199
Tercer desafío .....	200
Mejores prácticas para establecer un sistema <i>corporate venture</i> .....	202
<b>RUMBO AL SUR. LA HORA DE LOS NAVEGANTES</b>	<b>207</b>
<b>10. PROCESO DE INNOVACIÓN</b>	<b>208</b>
Metodologías para gestionar proyectos de innovación.....	213
Design Thinking .....	213
Customer Development.....	215
Lean Startup.....	216
Fases del proceso de un proyecto de innovación.....	218
Primera fase. Observación-descubrimiento.....	219
Segunda fase. Proceso creativo-propuesta de ideas .....	223

Tercera fase. Diseño del modelo de negocio y patrones alternativos.....	224
Cuarta fase. Formulación y priorización de hipótesis.....	228
Quinta fase. Validación problema-solución .....	229
Sexta fase. Validación producto-mercado .....	233
Séptima fase. Acelerar el proyecto .....	234
Octava fase. Ejecutar el plan .....	234
Marco de trabajo ágil para gestionar un proyecto de innovación .....	234
Roles Scrum .....	235
Elementos de Scrum o artefactos .....	236
Eventos o ceremonias .....	237

## **UN CARGAMENTO RENTABLE** **241**

### **11. CONTABILIDAD DE LA INNOVACIÓN** **242**

Asignación de recursos en el portafolio de innovación.....	244
Gestión y estructura de gobierno del portafolio de innovación.....	244
Criterios de financiación en el portafolio de innovación .....	246
Financiación de la innovación.....	251
Rondas de financiación de <i>startups</i> .....	252
Financiación incremental de la innovación .....	254
Cómo medir el desarrollo de la innovación en la organización .....	257
Métricas de entrada, de proceso y de salida.....	260
Métricas de práctica, de gestión y globales .....	260

### **CONCLUSIONES** **268**

### **BIBLIOGRAFÍA** **272**

### **ÍNDICE ALFABÉTICO** **276**

# ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN MUNDIAL DE LA INNOVACIÓN

Existen diversos informes internacionales que miden el grado de innovación de un país, para identificar cuáles son los países más innovadores y las áreas prioritarias para impulsar el desempeño de la innovación. Para analizar la situación a nivel mundial, voy a tomar como base tres informes:

- **Global Innovation Index:**<sup>2</sup> Se elabora, de forma conjunta, por World Intellectual Property Organization (WIPO), Cornell University e INSEAD Business School.
- **Bloomberg Innovation Index:**<sup>3</sup> Este índice evalúa más de 70 economías en siete áreas, basándose en datos de The World Bank, International Monetary Fund (IMF) y Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- **European Innovation Scoreboard (EIS):**<sup>4</sup> Proporciona una evaluación comparativa del rendimiento de la innovación en los países de la Unión Europea (UE), con otros países.

## Global Innovation Index (GII)

Este índice analiza los resultados de innovación de 131 países y economías de todo el mundo, mediante 80 indicadores, que se dividen en dos grandes bloques: elementos que permiten actividades innovadoras (*inputs*) y el resultado de las actividades innovadoras (*outputs*), como se ve en la figura 1.1.

Los *inputs* se agrupan en cinco grandes áreas:

- **Instituciones:** En este apartado se analiza el grado en el que la administración trabaja para fomentar la creación y el desarrollo y el crecimiento de las empresas, proporcionando una buena gobernanza y los niveles adecuados de protección e incentivos para el desarrollo de la innovación.

2. <https://www.globalinnovationindex.org>.

3. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-03/south-korea-leads-world-in-innovation-u-s-drops-out-of-top-10>.

4. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42981>.

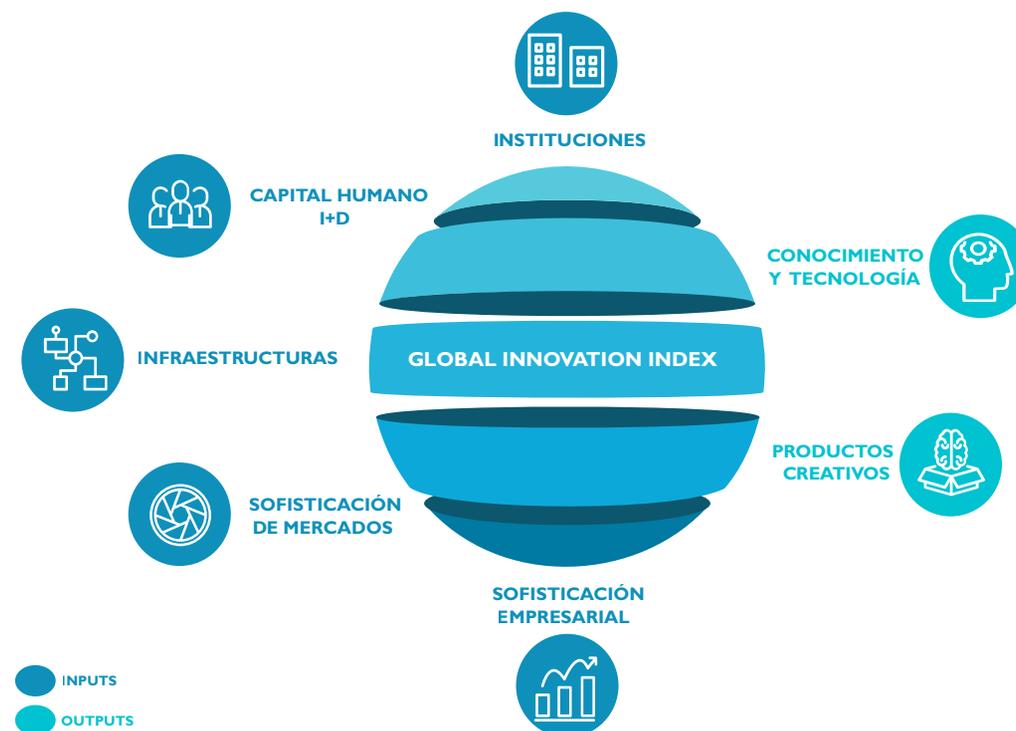


Figura 1.1. Indicadores del *Global Innovation Index*.

- **Capital humano e investigación y desarrollo (I+D):** Se mide el nivel de la educación y la actividad investigadora en las diferentes economías, que representan los principales determinantes de la capacidad de innovación de una nación.
- **Infraestructuras:** En esta sección, se analiza el nivel de infraestructuras. Las buenas y sostenibles infraestructuras de comunicación, transporte y energía facilitan la producción y el intercambio de ideas, servicios y bienes y alimentan el sistema de innovación a través de una mayor productividad y eficiencia, menores costos de transacción, mejor acceso a los mercados y un crecimiento sostenible.
- **Sofisticación de los mercados:** Se compara el grado de disponibilidad de crédito y el nivel que cada nación respalda a la inversión y el acceso a mercados internacionales.

# INNOVACIÓN = VALOR CLIENTE + VALOR EMPRESARIAL

Desde mi punto de vista, la definición del *Oslo Manual* se centra en el objeto y características de lo obtenido (producto o proceso nuevo o mejorado), pero no considera un elemento fundamental para entender qué es innovación: la **aportación de valor**, desde dos puntos de vista, que no admiten disyuntiva, **valor para el cliente** (resolver un problema o encontrar una oportunidad que el cliente acepta como necesaria) y **valor empresarial** (resultados económicos o sociales). En conclusión, no habrá innovación si no se produce un resultado en ambos sentidos y de forma conjunta: cliente-empresa.

El **valor empresarial** es un elemento tangible y más fácil de medir, que analizaremos en profundidad en el capítulo dedicado a cómo medir los resultados de la innovación. En cuanto al **valor para el cliente**, es algo más escurridizo y difícil de precisar. ¿Cómo definimos y cuantificamos el valor para nuestros clientes?

Basado en la "jerarquía de las necesidades" de Maslow (pirámide Maslow)<sup>6</sup>, la pirámide de elementos de valor (*The Elements of Value B2C*)<sup>7</sup>, que vemos en la figura 2.2, desarrollada por la consultora Bain, identifica 30 elementos de valor que crean oportunidades para que las empresas mejoren su desempeño en los mercados existentes o ingresen a nuevos mercados. Los elementos de valor se centran en las personas como consumidores (*Business to Consumer*), cubriendo cuatro tipos de necesidades: **funcional**, **emocional**, **cambio de vida** e **impacto social**. En cuanto a los negocios dirigidos a negocios (*Business to Business*), Bain también ha desarrollado otra pirámide de valor (*The Elements of Value B2B*)<sup>8</sup>.

En el primer nivel, están los elementos más **funcionales**, como, por ejemplo, ganar dinero, ahorrar tiempo o conectar con otras personas, que responden a necesidades más básicas, resolviendo los problemas de manera sencilla, por ejemplo, un destornillador o una lavadora.

El siguiente nivel es el **emocional**, con aquellos elementos que satisfacen, por ejemplo, la reducción de ansiedad, la satisfacción de la nostalgia, la diversión. Son valores que no son imprescindibles, pero que dan una satisfacción adicional, una vez cubiertas las necesidades básicas, por ejemplo, ver una película, ir a un *spa*, comprar una joya.

6. <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

7. <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>.

8. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>.

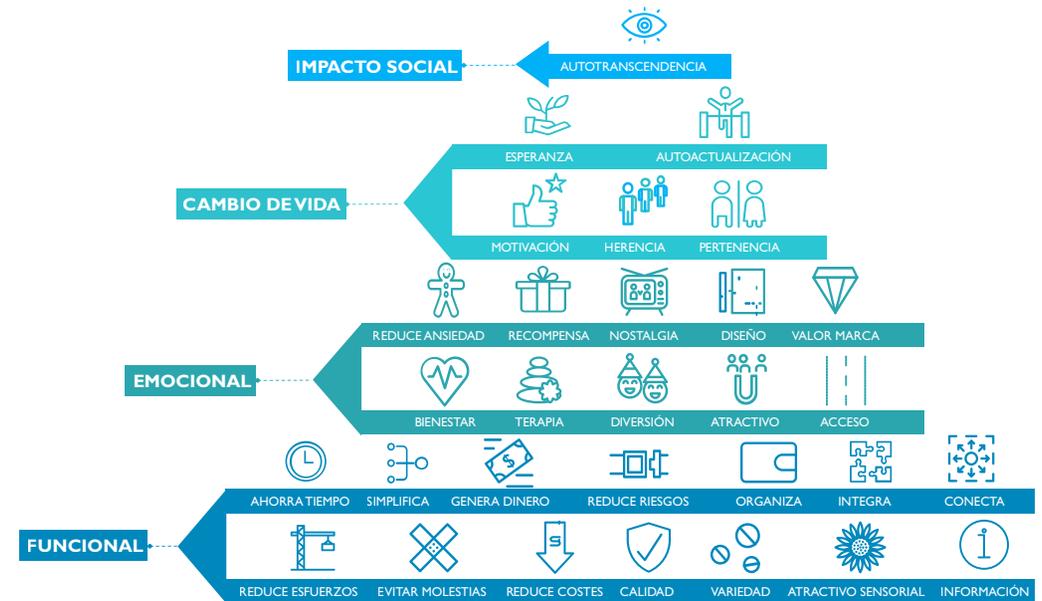


Figura 2.2. Pirámide de valor consumidor. Elaboración propia según *The Elements of Value B2C*.

En el tercer nivel, se incluyen **elementos que cambian la vida**, porque producen un cambio en las formas de hacer, de pensar y de relacionarte. Así, por ejemplo, apuntarse a un club de senderismo te ofrece la sensación de pertenecer a un grupo, realizar un programa académico te motiva para mejorar tu actividad profesional o, por ejemplo, la motivación de seguir haciendo ejercicio te anima a conseguir y superar tus marcas de rendimiento físico.

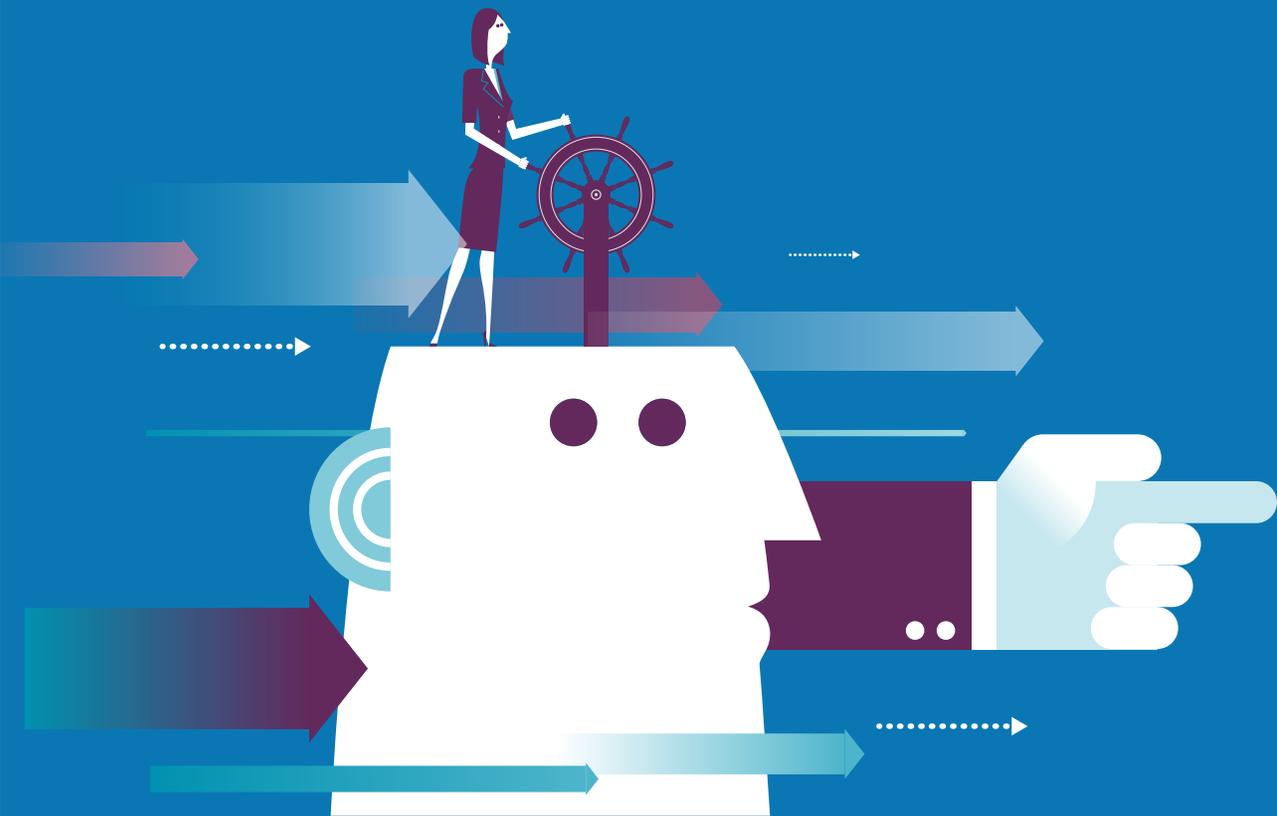
Y, en el último nivel, se sitúan los elementos que conllevan un **impacto social** en tu entorno o para otras personas, por ejemplo, comprar productos que respetan el medio ambiente o apadrinar a un niño sin recursos económicos.

Para construir esta pirámide de valor, participaron más de 10.000 consumidores sobre sus percepciones de 50 empresas de diversos sectores. Para cada sector empresarial se determinaron cuáles eran los cinco elementos de valor más frecuentemente percibidos. Así, por ejemplo, en el sector de los seguros de automóvil, los elementos de valor más percibidos fueron: la calidad, la reducción de la ansiedad, la reducción del coste, el acceso a elementos complementarios en caso de necesidad y la variedad de distintas fórmulas para escoger la más adecuada en función las circunstancias personales. En otro sector como el de los teléfonos inteligentes, el gran atractivo se debe a la forma en que se combinan múltiples

# LA CARRERA EXPLORADORA EN BUSCA DE LAS ESPECIAS

"A finales del siglo XV, Portugal y Castilla se lanzan a los océanos en una carrera exploradora sin precedentes con un mismo objetivo: descubrir una ruta marítima que les permita alcanzar el lejano Oriente y las islas Molucas, origen de las codiciadas especias".  
Península Ibérica (1488-1517).

*El viaje más largo. La primera vuelta al mundo.*



Ya muchas organizaciones están trabajando en esta transformación que se requiere para ser una empresa ágil. Una de las primeras en España que puso en marcha este cambio fue BBVA, que en 2014 empezó a ejecutar una transformación integral, en sus más de 100.000 empleados, hacia un nuevo modelo de gobierno *agile*.<sup>10</sup>

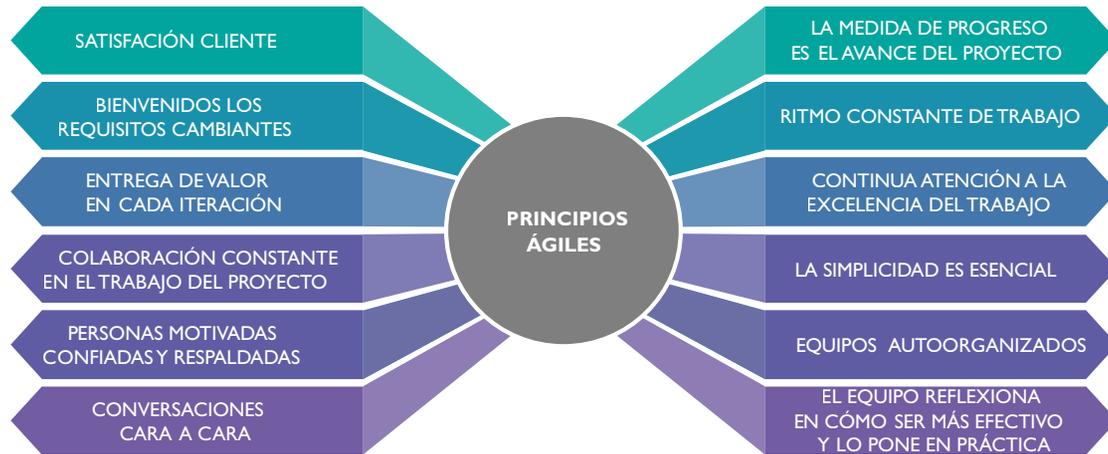


Figura 7.6. Principios ágiles. Fuente: *Agile Manifiesto*.

## Características de las organizaciones ágiles

- **Flexibilidad, adaptabilidad y velocidad:** El objetivo de las empresas ágiles es tener la capacidad de anticiparse y de reaccionar ante los cambios o situaciones imprevistas, entregando soluciones de forma rápida.
- **Equipos multidisciplinares y autónomos:** En este tipo de organizaciones, la innovación compete a todas las áreas y niveles, es necesario disponer de equipos con capacidades de innovación colectiva. Como dice Frederic Roze, *Chief Global Officer* de *L'Oréal*:<sup>11</sup> "La diversidad fomenta la creatividad. Necesitamos generar las mejores ideas de nuestra gente en todos los niveles de la empresa e incorporarlas a nuestras prácticas comerciales".

- **Las personas son más importantes que los procesos:** Las organizaciones ágiles priorizan las relaciones personales y la comunicación permanente entre los miembros del equipo sobre los procesos. Estas relaciones interpersonales hacen que la comunicación sea más fluida y cercana, pero a la vez genera mayor eficiencia.
- **Transparencia y confianza:** La relación entre las personas que forman un equipo debe de ser de colaboración y confianza entre sus miembros, compartiendo los objetivos, las decisiones y la información, con total transparencia.
- **Colaboración constante con el cliente:** La prioridad del enfoque ágil es proporcionar el mayor valor posible para el cliente; por lo tanto, resulta más adecuada una relación de implicación y colaboración continua con el cliente, que una contractual de delimitación de responsabilidades.

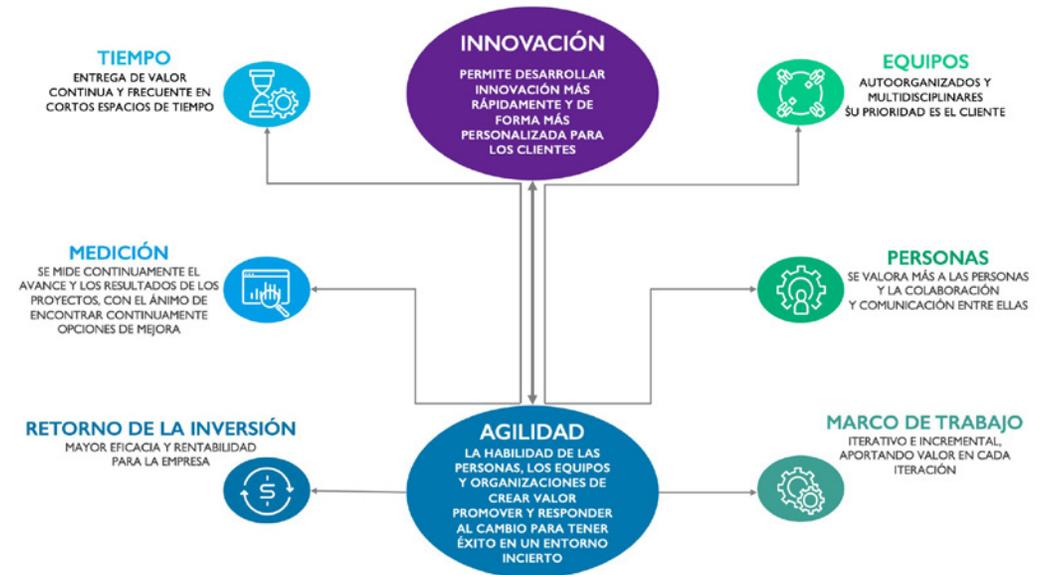


Figura 7.7. Características y beneficios de las organizaciones ágiles.

10. <https://www.bbva.com/es/opinion/rrhh-transforma-agile-caso-estudio-bbva/>.

11. <https://www.linkedin.com/pulse/4-methods-creating-more-diverse-team-greg-rokos/>.

cualquier momento. Las personas tienen múltiples funciones y se desplazan de forma fluida en todos los círculos, haciendo que la organización se mueva de manera más eficiente.

- **S (Social). Tecnologías sociales:** Las ExO están orientadas a favorecer el flujo de la información, se reduce la latencia de la toma de decisiones, el conocimiento mejora y se extiende de forma más amplia y aumenta la serendipia.

## TIPOS DE INNOVACIÓN

Después de analizar la importancia de la tecnología en los procesos de innovación actual, podemos ahora entender qué tipos de innovación existen.

La innovación se puede categorizar de muchas formas y algunas de esas tipificaciones se pueden superponer. Probablemente, haya tantas tipologías diferentes como autores sobre el tema. Vamos a ver diferentes clasificaciones.

### Tipos de innovación en función de la tecnología utilizada y su impacto en el mercado

Una forma de clasificar la innovación es en base a dos dimensiones: la tecnología que se utiliza y el impacto que produce en el mercado en donde opera. En este sentido, podemos encontrar cuatro tipos de innovación: incremental, sostenida, disruptiva y radical, como vemos en la figura 8.5. Veamos en qué consisten cada una de ellas.

#### Innovación incremental

La mayoría de las innovaciones son mejoras incrementales, graduales y continuas en los productos o servicios existentes en el mercado.

Las innovaciones incrementales se **centran en el core del negocio**. Son solo mejoras de la versión anterior del producto o servicio y solo tienen ligeras variaciones en la formulación de un producto existente o en el método de prestación de servicios. Los productos pueden hacerse más pequeños, más fáciles de usar o más atractivos, sin cambiar su funcionalidad principal u ofrecer servicios más eficientes, a través de una mejora constante.

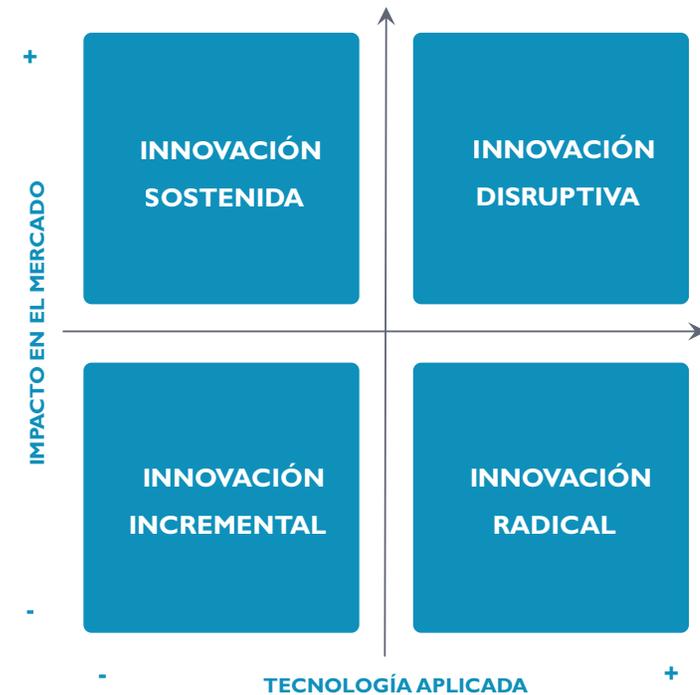


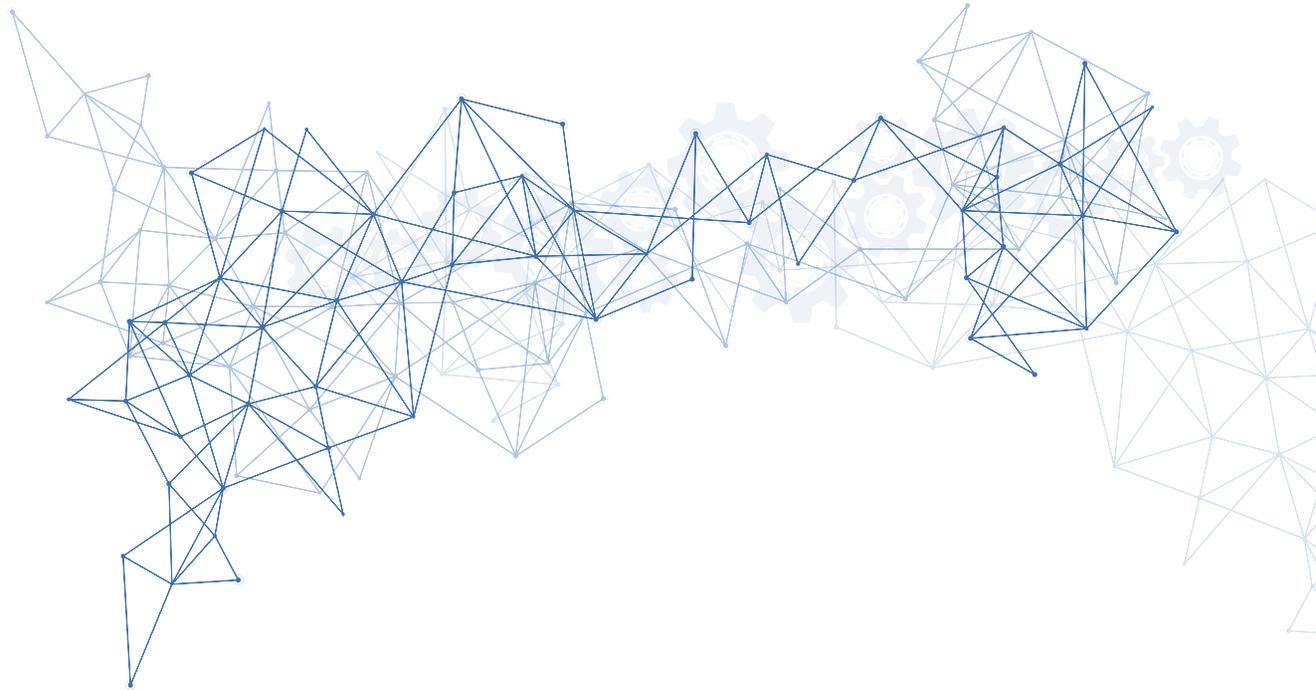
Figura 8.5. Tipos de innovación en función de la tecnología utilizada y su impacto en el mercado.

Aunque la innovación incremental no crea nuevos mercados y, a menudo, no aprovecha una tecnología radicalmente nueva, puede atraer a clientes que estén dispuestos a pagar más, porque satisface sus necesidades, identificadas a partir del análisis de sus comportamientos o trabajando con ellos para optimizar la solución ofrecida. Por otro lado, también puede atraer a un mercado mayoritario más grande, si es capaz de proporcionar el mismo valor y funcionalidades a un costo menor.

Un ejemplo clásico de este tipo de innovación lo encontramos en el mercado de los teléfonos móviles, ya que se mejora constantemente y hay nuevos modelos disponibles, mientras que la idea central y los componentes siguen siendo prácticamente los mismos. El cliente convencional puede, por ejemplo, tener un móvil con las prestaciones básicas por una cantidad reducida de dinero, mientras que los clientes más exigentes compran versiones más altas por un precio mayor.

Entre las ventajas de este tipo de innovación, encontramos que, a menudo, es fácil de comercializarla porque no es necesario explicar los principios clave del producto o servicio, el consumidor ya está familiarizado con su funcionamiento.

# 9 MODELOS DE INNOVACIÓN



Toda organización que busque ser sostenible y relevante en los próximos años debe saber utilizar las herramientas adecuadas que permitan potenciar y acelerar su innovación, no solo desde un punto de vista interno, sino también desde fuera de ella misma, desarrollando un ecosistema corporativo de innovación. En este sentido, Chesbrough, autor de *Open Innovation*,<sup>1</sup> habla de la **innovación abierta** como el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación. Esta colaboración es crucial, dado que un modelo de innovación enfocado solo al desarrollo interno ha demostrado ser insuficiente para hacer frente al ritmo acelerado del mercado.

Vivimos tiempos en que el ecosistema empresarial es cada vez mayor, en todos los sectores, apareciendo nuevas *startups* que están desafiando a compañías consolidadas en sus industrias o, en última instancia, se han convertido en los líderes absolutos de determinados sectores. En este contexto, las empresas consolidadas deben buscar nuevos caminos, más allá de las actividades internas de innovación, para seguir siendo competitivas.

1. <https://www.amazon.es/dp/1422102831>.

Sin embargo, en el terreno de la exploración, todo es incertidumbre, todo son hipótesis en las que debemos de trabajar para dar certezas y convertirlas en hechos, validadas y testadas por los clientes, proveedores y todas las partes interesadas o *stakeholders*. De no realizarse correctamente esa validación de hipótesis, corremos el riesgo de lanzar productos o servicios que no quieren los usuarios o clientes, porque realmente hayamos trabajado asumiendo unas suposiciones, poniéndonos en la piel del cliente, pero no trabajando con él. Si recordamos la definición de innovación, en el capítulo 2, la innovación era igual a **valor para el cliente**; si trabajamos de espaldas al cliente, nunca seremos capaces de aportarle valor y, por consiguiente, tampoco aportaremos **valor a nuestra organización**.

Como ya he relatado anteriormente, mi primera experiencia como emprendedora fue con Empleo Salud, un portal de empleo para profesionales del sector salud (médicos y enfermeras, fundamentalmente), que estuvieran dispuestos a salir al extranjero a trabajar en hospitales europeos. Como vimos anteriormente, cometimos muchos errores; el principal fue entender que todo aquello que hacíamos en las organizaciones donde trabajábamos los cuatro emprendedores en esos momentos<sup>1</sup> debíamos de hacerlo igual para este proyecto de emprendimiento.

Los cuatro trabajábamos en empresas multinacionales, muy consolidadas en sus respectivos mercados. Estábamos muy acostumbrados a presentar un plan de negocio o de marketing muy detallado, donde se analizaba el mercado, el cliente, las características y beneficios del producto, la competencia, las campañas de publicidad y promoción que se iban a realizar, los objetivos de ventas, los canales de distribución, el presupuesto que se necesitaba y los beneficios que íbamos a obtener a 5 años. Cuanto más extenso fuera el plan de negocio y más datos aportáramos, mejor percepción de éxito había en la empresa. Todo se realizaba "sin salir a la calle", contratando múltiples informes, pero sin hablar y experimentar con los clientes.

Una vez que el plan se aprobaba por el consejo de dirección y obteníamos el presupuesto, nos poníamos a ejecutar el plan. En la mayoría de los casos, el programa se iba cumpliendo de manera exitosa y, en otros casos, después de hacer todo el desarrollo, nos dábamos cuenta de que no estábamos llegando a los objetivos de ventas que habíamos presupuestado, con lo cual realizábamos un plan de contingencias que, generalmente, era desarrollar más campañas de publicidad o promoción, para cumplir con los objetivos.

1. Ninguno de nosotros abandonamos las empresas donde trabajábamos, realizamos el proyecto en paralelo a nuestra actividad profesional.



Figura 10.1. Plan de negocio o *business plan*.

Esta misma filosofía, aprendida en las empresas donde trabajábamos, la trasladamos a nuestra actividad emprendedora, así que manos a la obra. Empezamos a escribir un plan de negocio, lo más detallado posible, desde la parte operativa del desarrollo de la aplicación, hasta toda la estrategia de marketing y comercial y por supuesto, toda la parte financiera, calculando al detalle, precios, ventas, costes, inversiones y rentabilidades.

Otro de los aspectos que nos preocupaba mucho era el desarrollo de la aplicación y la optimización del motor de búsqueda, que, en aquellos momentos (año 2002), no era tan potente como ahora. Estábamos convencidos de que la optimización del motor de búsqueda iba a ser un aspecto diferencial para nuestro negocio.

Y el último factor que considerábamos crítico para Empleo Salud y al que dedicamos mucho tiempo era la contratación de reputados hospitales europeos, aprovechando los viajes de negocios internacionales que realizábamos en nuestras organizaciones para contactar con ellos.

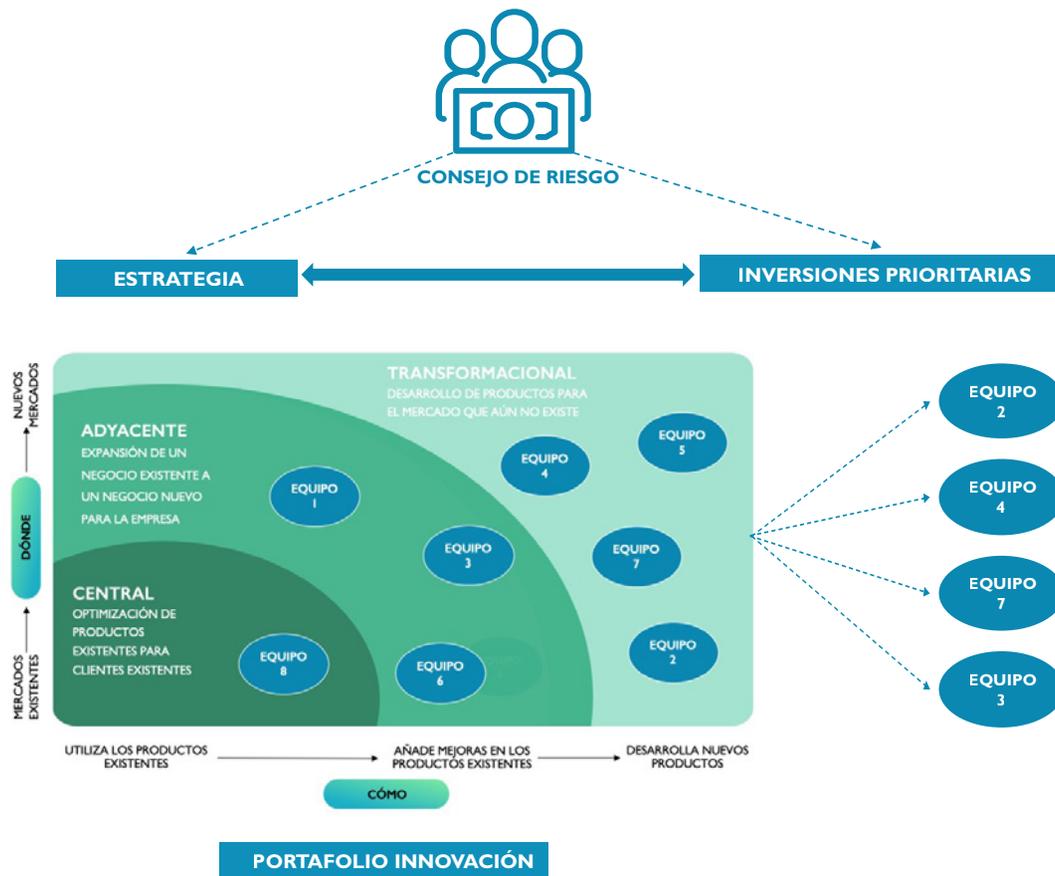


Figura 11.1. Esquema de decisión del consejo de riesgo a la hora de determinar las inversiones prioritarias de un portafolio de innovación en función de la estrategia de la compañía.

## Criteria de financiación en el portafolio de innovación

El mayor desafío de los responsables de la gestión y financiación de la cartera de innovación es seleccionar las mejores inversiones dentro de los diferentes tipos de activos de su cartera de innovación.

La combinación correcta de inversiones depende de la tolerancia de la empresa al riesgo y la madurez que tiene para asumir ese riesgo.

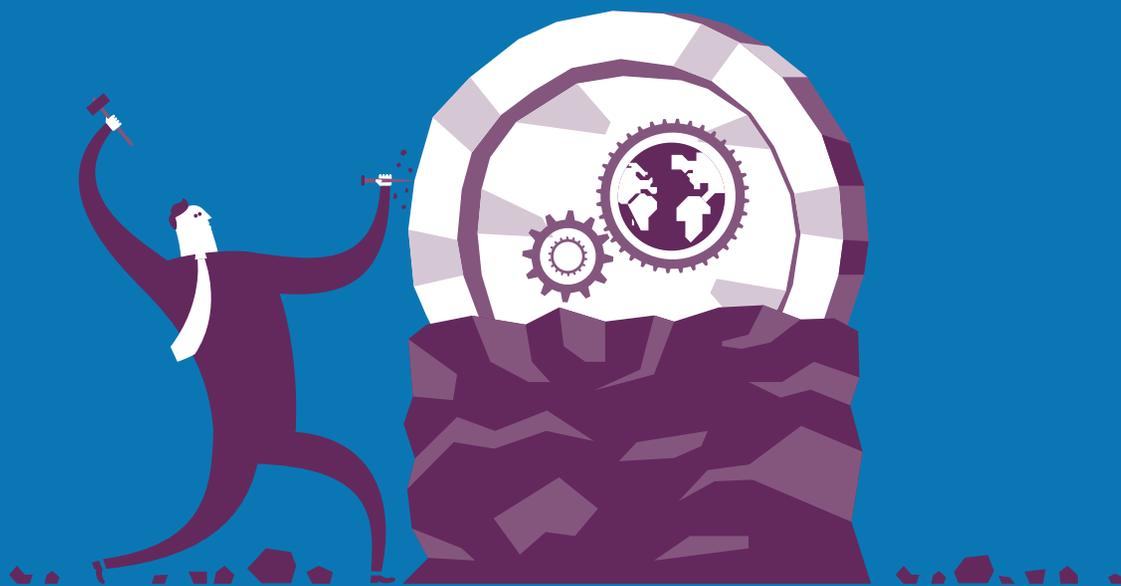
En cuanto al riesgo, existen 3 tipos de riesgo que se deben tener en cuenta:

- **Riesgo tecnológico:** Este riesgo consiste en que, mientras se está invirtiendo para desarrollar una idea, aparezca otra tecnología más avanzada que rápidamente se implante en el mercado. Por ejemplo, el conocido caso del iPod, el primer reproductor de música digital, que eliminó de forma rápida a otros dispositivos y tecnologías, como el walkman o el discman.
- **Riesgo de mercado:** Este tipo de riesgo hace referencia al peligro de desarrollar un nuevo producto o servicio que el cliente no quiere, porque no le aporta valor. Durante todo el libro, hemos visto la importancia de trabajar con el cliente, en cada una de las fases del proyecto, para validar nuestras suposiciones y asegurarnos que ponemos en el mercado soluciones que el cliente quiere y espera y que, además, podemos conseguir un número de clientes importante para que nuestra innovación sea rentable y sostenible en el tiempo.
- **Riesgo de ejecución:** Un último riesgo identificado es el de la mala planificación y ejecución de un nuevo producto o servicio, por ejemplo, se acaban las existencias o el stock constantemente y no se puede atender la demanda del mercado. Muchas empresas mueren por el éxito de un nuevo desarrollo, ya que no han tenido en cuenta la parte operativa de la innovación (planificación, fabricación o comercialización).

Encontrar el equilibrio adecuado entre los riesgos y la innovación no es una tarea sencilla para los responsables de las organizaciones. Cuanto menor es la innovación que se propone (innovación central), menores son los riesgos y, obviamente, menores serán los beneficios que se obtendrán. Y viceversa: cuanto mayor sea la innovación que se propone (innovación transformacional o disruptiva), mayores son los riesgos y mayores los beneficios potenciales.

No todas las organizaciones están dispuestas a asumir grandes riesgos para obtener grandes resultados. Una empresa, por ejemplo, se puede conformar con un nuevo negocio que está en línea con sus ingresos y ganancias actuales. Sin embargo, esta situación, en muchos casos, puede llevar al estancamiento. Si una organización no está dispuesta a asumir ciertos riesgos y salir de su zona de *confort*, buscando nuevos proyectos innovadores, se enfrenta al riesgo, aún mayor, de quedarse detrás de aquellas que sí lo hagan o incluso a desaparecer del mercado.

# CONCLUSIONES



Para navegar bien, hay que saber entender el viento, las olas y otros factores necesarios para poder tomar decisiones sobre las mejores rutas y velocidades. Ya hemos aprendido cómo se navega, pero ahora tenemos que ponernos manos a la obra a navegar, solo así nos convertiremos en expertos marineros para surcar las aguas, en muchos casos turbulentas, de la innovación. Y, para navegar, debes tener en cuenta algunas de estas recomendaciones, que resumo a modo de conclusiones:

1. **La importancia estratégica que tiene la innovación, para la sostenibilidad en el tiempo de la empresa:** La innovación debe estar incluida en la estrategia de la compañía. La alta dirección de la empresa debe estar convencida de sus beneficios. También se debe de decidir dónde enfocar la innovación y qué áreas estratégicas pueden tener potencialmente mayor impacto para el futuro de la organización.
2. **No empezar a trabajar sin un previo diagnóstico de la situación de la empresa:** Determinar los aspectos facilitadores de la gestión de la innovación e identificar los factores de barrera.
3. **Establecer una previa definición de lo que se quiere lograr:** Es necesario tener un propósito y una visión de lo que pretendemos conseguir con los procesos de innovación.
4. **Construir la cultura necesaria para implementar la innovación en la organización:** La dirección debe ser el máximo impulsor de la innovación, estableciendo la cultura necesaria para que se desarrollen procesos de innovación, comunicando clara y transparentemente el camino a toda la organización,

Vivimos tiempos de una gran transformación que está cambiando la forma de vivir, trabajar y relacionarnos y que, por su alcance, velocidad, complejidad y magnitud, es un escenario sin precedentes ni antecedentes conocidos hasta la fecha.

La ausencia de certezas, la volatilidad y la inestabilidad se han convertido en nuevo estándar de los negocios, que invita y obliga a iniciar un viaje como el que hace 500 años realizó Magallanes. En este libro se rescata la fuerza innovadora de aquella travesía. Un viaje fascinante y apasionante, pero también un viaje lleno de incertidumbres y desventuras: la gran aventura de la innovación.

*La aventura de innovar* es una guía de orientación y ayuda dirigida a emprendedores, directivos y empresarios para innovar, para marcar la estrategia y el rumbo claro que nos permita realizar de forma sistémica y exitosa este gran reto. En ella podrá encontrar:

- Cómo integrar la innovación dentro de la gestión estratégica de una organización.
- Cómo establecer una cultura transformadora en la empresa.
- Cómo abordar un plan de exploración de nuevos modelos de negocio.
- Los tipos y modelos de innovación existentes.
- La gestión del liderazgo y el talento para implementar procesos de transformación.
- Los nuevos sistemas organizacionales que fomentan la innovación.
- Cómo impactan las tecnologías exponenciales en los procesos de innovación.
- Cómo financiar la innovación.
- Diferentes métricas que ayuden a entender el impacto de los procesos de innovación en una organización.