



knowsquare .

ZACARÍAS DE LA HERA GUTIÉRREZ

17 DE MAYO DE 2013

SOBRE LA INNOVACIÓN

ORIENTANDO TU CULTURA, EQUIPOS Y
ORGANIZACIÓN HACIA LA INNOVACIÓN

RESEÑA DEL LIBRO DE TERRY JONES – PARTE I

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

“On Innovation. Turning ON Innovation in your culture, teams and organization”. Terry Jones, Essential Ideas Inc., September 2012.



“El crédito le corresponde a quien está realmente al pie del cañón, con la cara sucia de polvo, sudor y sangre, que se esfuerza con valentía y cuando yerra vuelve a la carga... Quien, en el mejor de los casos, conoce el éxito al final y, en el peor de los casos, si falla al menos ha sido grande en el atrevimiento. No se lo daremos nunca a aquellas almas tímidas y frías que nunca conocieron ni la victoria ni la derrota”.

Con esta cita de Theodore Roosevelt, aventurero y presidente de EEUU, arranca el libro de Terry Jones, fundador de Travelocity y presidente de Kayak, agencias de viaje en Internet, consultor y conferenciante. El libro presenta 72 ideas, o puntos de reflexión, basadas tanto en la experiencia personal del autor como en el sentido común y en la observación atenta de la realidad que nos rodea. Las ideas se agrupan en el libro en 7 secciones en las que se cubren, de forma amena y clara, la creación de una cultura de la innovación, la formación de un equipo, cómo generar y seleccionar ideas innovadoras, la innovación en una gran empresa, etc...

RESEÑA DEL LIBRO

Para no extender más una reseña ya de por sí larga, a pesar de haberla dividido en dos entregas, he suprimido casi totalmente los ejemplos prácticos descritos por el autor, optando por mantener el enunciado, y una breve explicación, de las 72 ideas presentadas en el libro.

SECCIÓN 1: ¿QUÉ PRISA HAY POR INNOVAR? ¿CUÁLES SON LOS CAMBIOS EN LOS NEGOCIOS QUE NOS OBLIGAN A INNOVAR?

1. ¿Cuál es la actitud de tu organización ante el cambio?: Si sientes que tienes que convencer a otras personas de tu organización de que hay que apoyar más la innovación, tenéis un problema.

2. Negocios “cortocircuitados” o “recableados”: prácticamente no hay hoy en día un solo negocio cuyos productos o servicios no corran el peligro de ser “cortocircuitados” por el cambio de hábitos del consumidor (p.e.: CDs musicales) o que necesiten un urgente “recableado” porque no utilizan Internet para vender o para conocer la opinión de sus clientes actuales o potenciales.

3. La búsqueda (en Internet): En el siglo XXI, no sólo necesitas un lugar en el lineal, sino espacio en la búsqueda de Internet, ya que *“el secreto de la búsqueda es que te encuentren”*. Es esencial incluso para los que operan a nivel puramente local, ya que el 20% de las búsquedas de Google se realizan a nivel local.

4. ¡Ya no controlas la información!: En el mundo actual es imposible controlar la información que transmitimos al cliente y si no la ponemos a su disposición en Internet, la buscará en otro lugar, ya que hoy no somos la única fuente información sobre nuestro producto. Si somos proactivos, podemos detectar las necesidades e inquietudes de nuestros clientes en la red e intentar satisfacerlas (p.e: colgando respuestas a las “preguntas más frecuentes”).

5. La distancia no existe: una buena ubicación física sólo es esencial hoy para la venta al detalle, pero incluso en ese caso puede no ser suficiente si no se está posicionado también en la red. Un 38% de usuarios de *“smartphones”* cambian de opinión sobre una compra, en el último momento, porque encuentran con el móvil una oferta mejor en una tienda distinta de aquella en la que estaban a punto de comprar. La buena noticia de esta nueva situación es que ahora nuestro mercado es el mundo entero.

6. ¿Demasiados datos?: Desgraciadamente, tener muchos datos no asegura tener mucho conocimiento. Sin embargo, un uso inteligente de una gran cantidad de datos puede proporcionarnos una ventaja competitiva, como prueban algunas iniciativas de empresas de distintos sectores que han conseguido importantes incrementos de ventas al identificar preferencias o patrones de consumos en las inmensas bases de datos a su disposición.

7. La evolución del Modelo de Negocio: en las últimas décadas, y a un ritmo que parece crecer por momentos, están desapareciendo, o viéndose obligados a cambios radicales, negocios “de toda la vida” como librerías, cines, prensa escrita, enciclopedias, reproducción de música o cine en soporte físico, etc... Hay que detectar, para poder reaccionar antes de que sea demasiado tarde, cuáles son las principales amenazas que las nuevas tecnologías o cambios sociológicos pueden suponer para nuestro modelo de negocio.

8. Hay más fuerzas que originan el cambio: es difícil sustraerse al riesgo de quedarnos aislados en nuestro negocio, *“ciegos”* a los cambios que nos rodean incluso sin que seamos conscientes de ellos. Si en algunos casos el cliente sacrifica la calidad en aras de una satisfacción más rápida, ¿qué vamos a hacer cuando la calidad del producto *“instantáneo”* sea incluso superior a la del tradicional?

SECCIÓN 2: LA CREACIÓN DE UN EQUIPO QUE FACILITE LA INNOVACIÓN

9. ¿Quién debe liderar los esfuerzos de innovación?: las principales características del líder de la innovación son el tener una mente abierta, capacidad de inspirar y enseñar, buenos contactos, determinación a prueba de bombas y tener un puesto suficientemente alto en la organización.

10. Cómo debemos organizar la innovación: en una empresa medianamente grande el equipo de innovación debe estar muy cohesionado en torno al objetivo y debe informar periódicamente del progreso al máximo responsable de la organización, que debería haber manifestado previa, pública y claramente su apoyo al equipo de innovación.

11. La selección de los miembros del equipo de innovación: para que no ocurra lo de que *“cuando todos piensan igual, ninguno piensa de verdad”*, hay que buscar una clara diversidad de perfiles dentro del equipo, combinando personas con un gran conocimiento de la empresa y del tema concreto con otras recién llegadas ya que el debate entre las miradas del experto y del novato casi siempre es fructífero.

12. Las “estrellas” se juntan con las “estrellas”: el tener algún miembro realmente brillante en el equipo tiene la ventaja adicional de su poder de atracción sobre otras personas brillantes que también querrán unirse al equipo de innovación.

13. Contratar a personas que no encajan: las personas inteligentes que no piensan como nosotros suponen un reto y nos ayudan a superarnos. El tiempo que hay que dedicar a manejar su integración en el equipo puede estar más que justificado por sus aportaciones, si de verdad son suficientemente competentes.

14. No dejes que tu equipo crezca mucho: la interacción y el contacto continuo entre los miembros del equipo, críticos para la innovación, son difícilmente compatibles con un número elevado de miembros del equipo, que normalmente favorece la pérdida de cohesión, energía y sentido de la urgencia. Lo mismo ocurre con el número de asistentes y la duración de una reunión.

15. ¿Puede una sola persona marcar la diferencia?: no hay duda de la importancia que han tenido en la historia determinados genios individuales. Únicamente si la organización *“escucha”* a sus empleados podremos saber si en sus filas se oculta alguno de esos individuos geniales.

16. No pasa nada porque el cambio haga abandonar a alguien: si en tu organización hay alguien a quien el cambio le supone un gran problema, no pierdas demasiado tiempo en evitar su marcha. Puede ser aplicable aquello de *“no intentes nunca enseñar a cantar a un cerdo; perderás tu tiempo y enfadarás al cerdo”*.

SECCIÓN 3: CREAR UNA CULTURA DE RECOMPENSA DE LA INNOVACIÓN

17: ¿Por qué no avanza la innovación?: el papel del líder no es generar las ideas innovadoras, sino facilitar a los miembros del equipo un entorno y ambiente en el que sientan cómodos aportando y discutiendo ideas, sabiendo que algunas de ellas fallarán y habrá que volver a empezar.

18. Tu estela es más larga de lo que te crees: más importante para los que trabajan con nosotros que lo que decimos es la razón oculta que ellos puedan ver en lo que decimos. Si se van a guiar por lo que creen que son nuestras verdaderas intenciones, es muy importante hablar lo más posible con lo que nos rodean para conseguir una comunicación lo más eficiente posible.

19. Siempre lo hemos hecho así: la innovación casi siempre supone un desafío al *“status quo”* por lo que hay que estar preparado para escuchar esta frase. Si la dice alguien situado a un alto nivel y que está, de alguna manera, defendiendo su trabajo en el pasado hay que armarse de argumentos bien sólidos para justificar el cambio.

20. La innovación es como el fútbol, no como los Juegos Olímpicos: A diferencia de los JJOO, en los que un fallo de un momento echa por tierra el trabajo de 4 años y puede arruinar una vida, en la innovación puede valer perfectamente fallar el 70% del tiempo y meter luego el gol decisivo.

21. ¡A experimentar!: sin experimentación, no hay éxito posible en la innovación. Cuando fallamos, analizamos lo que ha pasado e identificamos lo que vamos a cambiar la próxima vez. Con Internet, tenemos la enorme ventaja de que podemos hacer pruebas con una realimentación prácticamente inmediata de nuestros clientes presentes o futuros.

22. Medir: por obvio que parezca, si no cuantificamos difícilmente conseguiremos pasar de una interpretación subjetiva de lo que está ocurriendo con nuestro producto a una conciencia clara de la acción práctica que debemos tomar. El proceso de probar/medir/modificar/medir/probar... no termina nunca en la innovación.

23. Permitir el fallo y aprender de él: para aprender de los errores debemos evitar señalar con el dedo y buscar culpables. Lo que buscamos es la solución, no el fallo. En ningún caso debemos permitir que cunda la sensación de que *“se mata al mensajero”*.

24. Cometer “nuevos” errores: el único que no se equivoca es el que no se arriesga. Cuando hacemos algo por primera vez, no tenemos ninguna referencia o experiencia que nos permita evitar el error. Lo importante es que cuando, inevitablemente, nos equivoquemos de nuevo sea porque se trata de un error diferente. La repetición del mismo error implicaría no haber aprendido la lección.

25. Descartar el proyecto, no a la persona: cuando en una empresa se aprueba el desarrollo costoso de una innovación y fracasa, por razones no directamente achacables al responsable del proyecto, y no se le culpa del fracaso se está enviando a toda la organización un mensaje muy claro de apoyo a la innovación.

26. Aprovecha tus fortalezas: cuando una empresa intenta adaptarse a las cambiantes circunstancias de su entorno debe tener siempre presente cuáles son sus competencias básicas y quiénes son sus clientes prioritarios, porque esos son los dos puntos en los que debe apoyarse para triunfar en el cambio.

27. Si tienes que cruzar el desierto, ¡prepárate!: si todas las opciones que tiene una empresa para salir adelante parecen muy peligrosas, será condición necesaria pero no suficiente para el éxito tener bien interiorizada la posibilidad del fracaso.

28. Ojos cerrados de par en par: el fracaso de algunos productos y servicios nos hacen pensar que lo que nunca hicieron sus diseñadores fue intentar verlos con los ojos del cliente. Probar los nuevos productos con los empleados es una de las formas de evitar ese resultado.

29. ¿Apostarías tu casa, basándote sólo en tu intuición?: Por si acaso falla, debemos contrastar lo que nos dice nuestra intuición con la información procedente de, entre otras fuentes, experimentos, prototipos y pruebas de laboratorio.

30. La gente negativa chupa la energía: en todas partes hay *“profesionales del no”*, gente que siempre ve el vaso medio vacío y dispuestos a decir que no a cualquier cambio. Si no es posible reeducarlos, hay que mantenerlos alejados del equipo de innovación si no queremos perder parte de la energía del equipo.

31. Calidad frente a velocidad: tan peligroso como no someter a un nuevo producto al escrutinio detallado de los profesionales de la calidad antes de su salida al mercado es implicar a estos

profesionales en una etapa demasiado preliminar, en la que lo que debe primar no es el impedir un error sino probar si la idea funciona. En la etapa inmediatamente anterior a la salida al mercado, un error es un fracaso; en la etapa preliminar, un error es una consecuencia lógica del proceso iterativo de la innovación.

32. Si tienes un “nudo gordiano”, puedes necesitar una espada: si las trabas que se encuentra delante el proceso de innovación no pueden solventarse por los procedimientos habituales, conviene estar preparado para arriesgarse y lanzarse a la piscina.

33. No vayas por ahí como un elefante en una cacharrería: si en tu empresa se dice eso cuando poco antes se ha animado al personal a aportar ideas innovadoras, tenéis un buen problema. Aunque es cierto que cada cosa tiene su momento y su lugar, para fomentar de verdad la innovación hay que tolerar, al menos de vez en cuando, un poco de agitación.

34. Éxitos “de la noche a la mañana” que tardan 20 años en llegar: al igual que necesitas “equivocarte rápidamente” para ir aprendiendo en el proceso de la innovación es necesario que te mantengas firme en tus convicciones incluso cuando pareces ser el único que cree en la idea.

35. El efecto del balón de playa: para tener una visión completa no sólo es necesario distanciarse en espacio y tiempo, sino mirar el problema desde distintos puntos de vista, para que no nos ocurra como a dos personas que miran un gran balón de playa, cada uno desde un lado opuesto al otro. Sólo si pasan a la otra parte, o giran el balón, puede llegar a saber cómo es de verdad el balón completo. Para defender bien una idea innovadora ante quien debe aprobarla, necesitas haberla mirado antes desde todos los puntos de vista.

36. Todo depende del seguimiento: innovación significa conseguir que una buena idea funcione en la práctica y para ello, además de generar la idea, hay que fabricar el producto, financiarlo, sacarlo al mercado y venderlo a clientes que queden satisfechos con él. Una patente, si al final no se convierte en un producto comercial, ¿de qué nos sirve?

Acerca de la próxima Parte II

Como se ha advertido al inicio de la reseña, por su longitud se ha dividido en dos partes, quedando pendientes para una próxima ocasión las siguientes secciones del libro:

Sección 4: Generar más y mejores ideas

Sección 5: Seleccionar las mejores ideas

Sección 6: Aumentando la innovación en una gran empresa.

Sección 7: Cuando ya se ha dicho y se ha hecho todo, asegúrate de que se hace más que se habla.

© Zacarías de la Hera Gutiérrez

© Know Square S.L.