



knowsquare .

ZACARÍAS DE LA HERA GUTIÉRREZ

27 DE MAYO DE 2013

SOBRE LA INNOVACIÓN

ORIENTANDO TU CULTURA, EQUIPOS Y
ORGANIZACIÓN HACIA LA INNOVACIÓN

RESEÑA DEL LIBRO DE TERRY JONES – PARTE II

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.



Debido a su longitud, la reseña de este libro se ha dividido en dos partes, habiéndose cubierto en la primera entrega las siguientes secciones del libro:

Sección 1: ¿Qué prisa hay por innovar? ¿Cuáles son los cambios en los negocios que nos obligan a innovar?

Sección 2: La creación de un equipo que facilite la innovación

Sección 3: Crear una cultura de recompensa de la innovación

SEGUNDA PARTE DE LA RESEÑA DEL LIBRO

SECCIÓN 4: GENERAR MÁS Y MEJORES IDEAS

37. La proporción ideal parece ser dedicar el 70% de los esfuerzos de innovación al núcleo del negocio, el 20% a aspectos auxiliares del negocio y el 10% a ideas realmente transformadoras, aunque el beneficio económico suele tener la distribución opuesta.

38. ¿Aprobaría ahora su empresa la idea que la creó? En muchos casos, lo que estamos viendo es la luz emitida por estrellas que ya no existen.

39. Conectar las ideas: La creatividad no se difunde en una isla, del tipo que sea. Una empresa necesita conocer cómo se percibe su imagen en el exterior para saber cómo puede mejorar y adaptarse a un entorno cambiante.

40. ¿Dónde empieza la innovación en una empresa? La mayoría de las mejores ideas suelen venir de empleados a pie de calle o fábrica, que son los que están más en contacto con los clientes y los productos de una empresa. Buscar el frecuente contacto personal con ellos es el camino.

41. Rompiendo el muro que impide a las ideas subir en la organización: Los mandos intermedios suelen ver las ideas innovadoras más como amenazas que como oportunidades. Lo que ni la “misión” ni la “visión” más ambiciosas logran, puede conseguirlo el hablar y escuchar abiertamente a la gente en sus puestos de trabajo.

42. ¿Qué pasó con el Laboratorio? Una gran cantidad de ideas brillantes generadas por el personal de I+D de muchas compañías se perdieron simplemente por falta de “marketing interno”. No fueron capaces de “vender” dentro de la empresa ideas que más tarde se desarrollaron con éxito por otras empresas.

43. Hacer más con menos: Las compañías creadas recientemente son más baratas, tienen los servidores en la nube, usan con frecuencia el *software* libre, fabrican sus prototipos en impresoras 3D, se financian con “crowdfunding” y sus clientes no esperan contar con atención telefónica.

44. Instalar sensores: Tanto los sensores que físicamente envían datos en tiempo real del funcionamiento del producto en casa del cliente como cualquier modo de recoger información sobre la opinión del cliente nos ayudará a acercarnos a nuestros clientes más insatisfechos que, como dice Bill Gates, son de los que más podemos aprender.

45. Convierte a tus clientes en centinelas: Hacer que las reclamaciones de los clientes lleguen directamente, si no en su integridad al menos periódicamente, a los responsables del diseño cuyo fallo origina la reclamación convierte a los clientes en la verdadera “avanzadilla” de la innovación

46. Arcilla en las manos de los clientes: Si el cliente te dice que usa tu producto de forma distinta a como tú esperabas, no discutas, sino ¡vuelve corriendo a la mesa de diseño!

47. Mira el problema con otras gafas: Cuando se atasca un proyecto, y todos miran y nadie ve nada distinto, hay que buscar otras personas o puntos de vista diferentes de las mismas personas, buscando un ángulo nuevo, intentando ver de nuevo el problema en su conjunto, o cambiando el foco.

48. Ponte en sus zapatos: Con mucha frecuencia, cambiamos alguna característica de nuestro producto, frecuentemente haciéndolo más complejo, sin haber comprobado si al cliente le gusta o, simplemente, sin ni siquiera haberlo probado nosotros mismos

49. Mirar más allá de lo evidente: La investigación de mercados y la realimentación de los clientes no siempre son suficientes, ya que no recogen las nuevas necesidades del cliente que éste, según una célebre frase de Steve Jobs, “no conoce hasta que se las muestras”.

50. Aprovechar las redes sociales: Más importante que tener muchos seguidores en Facebook y Twitter es asegurarse de que sus comentarios se recojan en tiempo y manera que nos permita realimentarlos al diseño de nuestro producto o servicio.

51. La innovación en grupos externos: Hay compañías como Lilly y Procter & Gamble que han conseguido la colaboración fructífera de científicos y técnicos ajenos a ellos, con algunos de los cuales llegaron a firmar contratos para desarrollar sus ideas, haciendo públicas sus necesidades de investigar temas concretos, pero con una definición relativamente amplia y vaga de lo que se buscaba, para no limitar la creatividad del innovador externo.

52. La innovación de tus empleados: Al igual que hay foros en Internet en los que encuentras la respuesta precisa a una pregunta concreta que tienes, hay empresas que están creando “chats” y foros internos para problemas muy concretos, que terminan resolviendo expertos internos que la empresa ni siquiera sabe que tiene.

53. Hay más de una respuesta correcta: En ocasiones, técnicas como “los 5 ¿por qué?” de Toyota no sólo nos llevan a identificar la base racional, o la causa raíz de un problema o solución sino que vemos que hay más de una solución válida para nuestro problema.

54. Cambiar de silla: El que un ejecutivo cambie de área de responsabilidad, o que un departamento tenga un nuevo jefe, normalmente enriquece a la empresa porque aporta nuevas miradas y nuevos ¿por qué? que suponen un tremendo impulso a la innovación.

55. ¿Incentivos económicos?: Por muy cierto que sea que la obligación de innovar “va en el sueldo” y que el innovador genuino lo hace básicamente por su propia satisfacción, en la mayor parte de las compañías más innovadoras suele funcionar bien algún sistema de recogida de sugerencias retribuido económicamente o con algún tipo de regalo o detalle.

SECCIÓN 5: SELECCIONAR LAS MEJORES IDEAS

56. ¿Cómo escoger las mejores ideas?: Una buena idea propuesta por un empleado puede rechazarse por no haberse valorado todas las posibles ventajas que implica. Podemos evitarlo si el análisis de las sugerencias lo realizan personas de varios departamentos.

57. Reducir los riesgos utilizando prototipos: Gastar cantidades modestas de dinero en prototipos que nos permitan probar ideas prometedoras suele ser una alternativa rentable a dedicar casi todo el presupuesto de nuevos proyectos a desarrollar “grandes ideas” y además acorta significativamente el tiempo de puesta en práctica de muchas ideas realmente innovadoras.

SECCIÓN 6: AUMENTANDO LA INNOVACIÓN EN UNA GRAN EMPRESA

58. No dejes que el esfuerzo por implantar desplace al esfuerzo por descubrir: Para intentar equilibrar las ventajas de una empresa grande (recursos humanos y financieros abundantes, imagen conocida que abre muchas puertas,..) con sus inconvenientes (burocracia, ausencia del conocimiento y de los contactos con gente innovadora que facilita el Capital Riesgo,..) se necesita algo así como habilitar un espacio abierto y compartido, sin muros interiores, en definitiva un “loft” (= Lugar + Organización + Financiación + Trabajo en equipo)

59. L de Lugar: En ocasiones ayuda que el equipo dedicado a la innovación se ubique en una zona separada del resto de la organización, de manera que los miembros del equipo se sientan partícipes de una cultura diferenciada del resto de la organización.

60. O de Organización: Si se quiere impulsar de verdad dentro de una gran empresa una innovación que afecta a todas las áreas será conveniente “romper” durante la duración del proyecto las ligaduras de cada miembro del equipo de innovación con los departamentos de procedencia, sin que

ello signifique que el resto de la organización no esté puntualmente informada del progreso de la innovación.

61. F de Financiación: Al contrario que en las “start ups” de emprendedores, en las grandes empresas no se entiende que el despegue de una idea innovadora sea lento y pueda parecer que nunca se va a recuperar la inversión. Por eso ayuda el poder disponer de un presupuesto que, debidamente autorizado, sea “opaco” para el resto de la organización y permita al equipo de innovación “volar por debajo del radar” en la fase inicial, en la que no hay ingresos, sino sólo gastos y más gastos.

62. T de Trabajo en equipo: Aunque tengamos “cantera” suficiente, en una gran empresa, para poder elegir los miembros de un equipo de innovación con la deseable diversidad de perfiles, será muy difícil que no haya recurrir a alguna contratación externa, para asegurar la diversidad de puntos de vista que es uno de los principales fertilizadores de la innovación.

63. Enfrentarse al grupo de los descontentos: El equipo de innovación, al ser una isla dentro de una gran empresa, tanto si triunfa como si no tendrá que estar preparado para enfrentarse, antes o después, a las críticas del resto de la organización que no ha participado en el proyecto de desarrollo y lanzamiento de la idea innovadora.

64. Darle la vuelta al organigrama: Una innovación de gran alcance que triunfa en el seno de una gran empresa con frecuencia origina una completa reestructuración organizativa, lo que suele tener más sentido que el crear un nuevo departamento en torno a la idea, separado del resto de la empresa.

65. Navegando en la cresta de la ola: El impulso de una idea innovadora dentro de una gran empresa es tan fuerte que con frecuencia hace que otros departamentos se vean arrastrados, para beneficio de la empresa, a donde por sí solos no habrían sido capaces de llegar.

SECCIÓN 7: CUANDO YA SE HA DICHO Y SE HA HECHO TODO, ASEGÚRATE DE QUE SE HACE MÁS QUE SE HABLA

66. Reducir el miedo: Aunque para el promotor de una innovación pueda parecer innecesario, tanto a los clientes como al resto de departamentos de la empresa donde se va a implantar una innovación importante hay que darles la confianza de que se está trabajando con red de seguridad.

67. La innovación no es ciencia aeroespacial: En contra de lo que a veces se piensa, las grandes innovaciones a menudo vienen de pequeños cambios en la forma de operar de compañías tradicionales, desarrolladas por personal de la propia empresa. Lo fundamental es que cada empleado esté convencido que cualquiera que esté atento y use su cerebro puede encontrar una forma de hacer más rentable el negocio.

68. A veces llegas antes de tiempo: Al igual que durante la época del cine mudo a algún magnate de Hollywood le parecía sin interés comercial que los actores pudieran hablar, puede ocurrirnos que nuestra idea sea buena, pero que la tecnología, o incluso los clientes, no estén preparados para ella. Hay que revisar periódicamente las ideas revolucionarias que ayer parecían irrealizables.

69. No puedes planificarlo todo: Hasta los planes de seguridad más sofisticados, con la máxima redundancia de elementos críticos y sistemas de respaldo fallan cuando se enfrentan a alguna contingencia, aparentemente insignificante, no prevista. Con los planes de negocio, por trabajados

que estén, pasa lo mismo y lo más importante no es seguir haciéndolos cada vez más complejos sino tener la flexibilidad y capacidad de adaptación necesarias para reaccionar de inmediato ante lo imprevisto, aprendiendo todo lo posible de los errores cometidos, en caso de haberlos.

70. El triunfo de los liliputienses: En todos los sectores comerciales vemos ejemplos de empresas gigantescas que no supieron leer los cambios del entorno y fueron derrotadas por empresas mucho más pequeñas y ágiles. Comprar algunas de esas empresas más pequeñas e innovadoras puede tener la ventaja de inyectar savia nueva y/o eliminar competidores.

71. Soñar y hacer: Sin fecha tope para completar un diseño o el lanzamiento de una idea, sin esa sensación de urgencia es difícil que triunfemos y es bastante probable que cuando completemos la tarea sea ya demasiado tarde.

72. El efecto del disco volador “Frisbee”: como le ocurrió al autor del libro cuando vio el gran negocio de la comercialización del famoso disco volador, bastante parecido a la tapa circular de la caja de patatas fritas que su hermano y él se lanzaban en la playa, vemos con frecuencia que algunas grandes negocios se han concretado cuando alguien se ha decidido a llevar a la práctica lo que otros muchos tenían delante de sí desde hacía tiempo, y no hicieron nada.

© Zacarías de la Hera Gutiérrez

© Know Square S.L.