

S3 - FARMACOPEA DEL ÉXITO EMPRESARIAL

VI SEMINARIO “CONECTIVIDAD PARA LA
EDUCACIÓN Y LA SOCIEDAD” INNOVACIÓN

Pereira (Colombia) – 15 Septiembre 2011



Fundación
Globalidad y
Microeconomía

Israel Griol Barres

Fundación Globalidad y Microeconomía

CONTENIDO:

- **LAS 4 PALANCAS DEL CAMBIO DE PARADIGMA DE CARLOS BARRABÉS.**
- **CINCO IDEAS PARA SALIR DE LA CRISIS DE SANTIAGO BASELGA**
- **EL DADO DE 7 CARAS DE LUIGI VALDÉS.**
- **DECÁLOGO DE INNOVACIÓN COMPETITIVA DE NAVACTIVA.**
- **7 CLAVES PARA COMPRENDER LOS CAMBIOS EN LOS MERCADOS DE ÁLVARO GONZÁLEZ ALORDA.**
- **ANALIZANDO PRODUCTOS: LA GUÍA DEL ÉXITO EMPRESARIAL.**
- **UN LIENZO PARA REPRESENTAR MODELOS DE NEGOCIO.**
- **LAS 10 CARAS DE LA INNOVACIÓN DE TOM KELLY Y JONATHAN LITTMAN.**
- **LAS 10 REGLAS DE SAM WALTON.**
- **EL ARTE DE EMPRENDER DE GUY KAWASAKI.**
- **LAS 7 ESTRATEGIAS DE CREATIVIDAD DE FRANC PONTI.**

- **FARMACOPEAS DE CONSEJOS DE BUEN SENTIDO**
- **FARMACOPEA DE GURÚS**
- **FARMACOPEA DE MODELO DE NEGOCIO**
- **... COMENTARIOS SOBRE EL FUTURO DE LA FARMACOPEA**

Las **farmacopeas de la Innovación** son consejos llenos de buen sentido cuya función es la de dinamizar, dar vida y dotar de alma el modelo de negocios descrito en términos de elementos clave.



Tipos de farmacopeas

Hemos dividido los fármacos en:

- 1) Farmacopea de consejos de buen sentido
- 2) Farmacopea de gurús
- 3) Farmacopea de modelo de negocio

Y por último, aquellos que comentan el futuro de la farmacopea.

¿Innovar es sólo cosa de gurús?

Para **Justo Nieto**, no innova el que puede sino el que quiere, ya que es posible innovar con cualquier acopio de conocimiento. De hecho, sentencia que el “no innovar” no es una opción natural en el hombre.

Para **Carlos Barrabés**, cualquiera puede innovar porque el hombre se diferencia del resto de animales por su capacidad de crear.

Para **Tom Kelly**, el director general de IDEO, una de las firmas de diseño más importantes de la actualidad, opina que la Innovación no tiene que ver con gente brillante, como Edison o cualquier CEO famoso. Por el contrario, tiene que ver con los héroes no reconocidos que trabajan en la primera fila, y que son los que innovan día a día.

• CUATRO PALANCAS DE CAMBIO DE PARADIGMA de CARLOS BARRABÉS

Carlos Barrabés (Benasque, 1970) es uno de los pioneros del comercio electrónico en España y el único empresario español (junto con Carme Chacón) en la lista de “Jóvenes Líderes Globales” del Foro Económico Mundial (WEF). [La lista](#) incluye los 197 nombres de hombres y mujeres menores de 40 años y que son líderes en 72 países de todo el mundo. Este listado se hace desde 2004 y lo inicio el profesor Klaus Schwab. [En el comité de selección](#) están ejecutivos de medios de comunicación de distintas partes del mundo. Se le atribuyen frases como “Piensa globalmente pero actúa localmente” o “Innovar no es hacer algo que no hacías, sino es hacer algo nuevo que tienes que aprender”.

En este momento, Barrabés preside el Barrabés Consul Holding Group, que asesora a empresas y entidades financieras. El empresario es conocido por fundar en 1994 Barrabes.com, dedicada a vender productos de alpinismo por Internet, siendo una de las primeras compañías de comercio electrónico en el país.

Las cuatro palancas de cambio de paradigma hacia la Innovación que ha definido Barrabés son los lugares a los que uno puede agarrarse para conseguir avanzar con productividad, con eficiencia y pensando en un entorno global. Son las siguientes:

- **1. Use el máximo conocimiento**

Culpable de la crisis → Culpable de la Innovación.

La innovación tiene a su disposición todo el conocimiento disponible, toda la tecnología

La **tecnología** es la base de todo, es la culpable de la crisis pero también es culpable de la Innovación. No se puede exigir productividad sin tecnología, lo cual es una decisión que debe partir de las administraciones públicas.

- **2. Haga algo irresistible, amigable**

Su propuesta de valor debe ser reconocido. El diseño es la consecución de una experiencia que nos diferencie de cualquier otra propuesta.

La creación de un buen **diseño** que sea **amigable** donde impere la **facilidad de uso**. Ser capaz de ser reconocido. Su importancia se intuye, no hay más que fijarse en

Apple. Es lo que nos diferencia de Asia. El diseño es el camino hacia la consecución de una experiencia de cliente que nos diferencie de cualquier otra propuesta.

- **3. No haga nada sin la posibilidad de venderlo en todo el mundo**

Hay pocas diferencias en el planeta desde el punto de vista del consumo y todo lo que hagamos tiene que ser para todos los sitios a la vez. Se actúa localmente pero los negocios son globales.

La **visión global**, o lo que es lo mismo, el mundo es más para menos. Es necesario entender que en estos momentos hay pocas diferencias en el planeta desde el punto de vista del consumo y que todo lo que hagamos tiene que ser para todos los sitios a la vez. Hay que crear conceptos que valgan para muchos países, con un producto local no se avanza. Necesitamos, con el mismo esfuerzo inicial, poder ir a treinta países. El iPhone vale en cualquier parte del mundo. El mundo es global, ni multinacional ni local. Aunque se debe actuar localmente, los negocios son globales.

- **4. Conozca el mundo. No sea ingenuo**

Saber lo que pasa en el mundo es un acelerador de la Innovación. Existe formación en habilidades pero no en capacidad estratégica.

El **conocimiento**, saber lo que pasa, el cual considera que es la palanca más crítica. Los “aceleradores de la innovación” como la pasión. En este país tenemos un problema muy serio en el modelo educativo, porque se forma en habilidades pero no en capacidad estratégica.

El **tiempo es global**, el time to market está en 5 meses desde que se piensa un negocio hasta que es lanzado. En el mundo a la vez que se genera un conocimiento global se genera una masa crítica de consumidores para ese producto innovador. Antes

Barrabés afirma que entender estos cuatro ejes y ser capaz de construir sobre ellos ha sido el motivo de la mayoría de los éxitos en los últimos diez años.

El gurú se muestra muy crítico con la obsesión española por el I+D+i, porque somos un país de i pequeña, la Innovación de las PYMES. Este es el cambio cultural que precisa el país, que arrastre a un cambio en modelos de negocio, productos y procesos. Lo que genera empleo es la i, no el I+D.

Barrabés apunta un problema europeo de productividad que es interno a la empresa y de competitividad que es externo y que para solucionarlo, no hay otro camino que flexibilizar las condiciones del entorno y mejorar la tecnología y la internacionalización.

• CINCO IDEAS PARA SALIR DE LA CRISIS de SANTIAGO BASELGA

- En el año 1987, Santiago Baselga funda la Compañía Intercomputer, pionera en banca electrónica y líder entre los proveedores de Internet de nuestro país. Es adquirida en el año 1999 por la multinacional americana PSINet, en lo que fue la adquisición más relevante del momento.
- Santiago Baselga funda en el año 2001 la empresa TBSolutions, especializada en la generación de nuevos productos de software dentro de las TIC. Actualmente, TBSolutions es líder en España en desarrollo e innovación de productos de firma y banca electrónica. Cuenta con una plantilla de alrededor de 300 ingenieros y dispone de una *Suite de Soluciones basadas en su Plataforma de Comunicaciones Seguras, ASF, dirigida a la administración, banca e industria*. Cuenta con clientes en Europa y América Latina, así como con 5 oficinas internacionales.
- “Las empresas que han quedado intactas (pocas) serán las más afortunadas en la rápida recuperación y búsqueda de nuevas oportunidades”

-
- **1. Trabajar más horas con más dedicación y más empeño**
 - Para mejorar la productividad se necesitan menos vacaciones, menos pensar en nuestros derechos y más pensar en cómo la empresa puede ser más competitiva.
 - **2. Innovar y Reinventarnos → ¡Reinnovarnos!**
 - Pensar en cómo mejorar nuestros procesos, productos y servicios. Lo que antes valía hoy no vale.
 - **3. Buscar nuevos mercados y la internacionalización**
 - Buscar los países donde se tengan menos barreras culturales y donde se vendan mejor nuestros productos. (1) Somos nosotros los que debemos adaptarnos al nuevo mercado y (2) Se necesitan siempre socios locales.
 - **4. La financiación**
 - Presentar modelos de negocio *creíbles* y buscar los organismos adecuados (que existen) para que nos ayuden. Y se conseguirá siempre y cuando sean creíbles.
 - **5. Adaptar nuestra organización a nuestros ingresos reales**
 - No se deben plantear organizaciones basándonos en planes de negocio futuribles porque está sería la mejor manera de arruinarnos.

• EL DADO DE SIETE CARAS (LUIGI VALDÉS).

Con “**El Dado de 7 Caras**” Luigi Valdés nos aporta una guía e inspiración para encontrar oportunidades innovadoras de negocio. El experto en negocios y gurú de la innovación mexicano habla de 7 caras del dado de la innovación cuando los dados convencionales tienen 6 caras. Y esa es la oportunidad para los innovadores: Cuestionar las reglas establecidas para encontrar una nueva cara al dado tradicional.

Las pequeñas y medianas empresas deben de determinar su propuesta de valor, su nicho de mercado, nuevas tendencias de consumo y readaptando su forma de vender. ¿Pero cómo se pueden determinar estos y otros aspectos para obtener éxito?

Valdés opina que la gente que quiere montar un negocio suele copiar y hacer lo que todos hacen, o si tienen mucho dinero comprar una franquicia, porque esto es lo más seguro. Una propuesta de valor nueva y atrayente da un mayor mercado. La Innovación se puede dar en tres campos, la innovación de producto, es decir la que lo novedoso es el producto. Luego viene la Innovación al concepto, vender u ofrecer un servicio que ya existe de un modo distinto; la innovación de verdad es la propuesta de valor, descubrir qué se hace y qué se ofrece que los demás no dan.

El **Dado de 7 caras** es un modelo de análisis de algunas variables que reúnen la información necesaria para encontrar las oportunidades de negocio que nadie haya detectado antes. Esta propuesta busca el equilibrio entre las oportunidades que se le presentan a la empresa en el mercado y las capacidades propias de su estructura.

4 CARAS DE VARIABLES BÁSICAS: LA PARTE FUNDAMENTAL DEL ANÁLISIS

1. **Modelos mentales: Pensar fuera de la caja:** Uno debe de ser creativo y no aferrarse a las normas, los cambios pueden ser buenos.
2. **Descubre los deseos percibidos y no percibidos de los clientes:** Para el éxito empresarial el comprador es en última instancia quien elige, por lo que se debe de satisfacer tanto los deseos tangibles y conscientes como los no tangibles, a la vez que predecir las necesidades que demandarán satisfacer en un futuro.
3. **Innovar como la tecnología de irrupción:** Nuevas opciones de productos y servicios que representen algo superior de manera cualitativa y cuantitativa a los productos anteriores.
4. **Define y expande las competencias de la empresa:** Saber qué es lo que se hace mejor que otros y representa una ventaja competitiva.

2 CARAS PARA EXPANDIR LAS POSIBILIDADES DE LA EMPRESA

5. **Detecta clientes no atendidos y crea nuevos nichos de mercado:** Percibir cuales son las mejoras que necesita el producto o servicio y ganar nuevos clientes.
6. **Propuesta de valor y estrategias focalizadas:** Son las respuestas a ¿Quiénes somos? ¿Cómo somos? ¿Para qué existimos? ¿Qué seremos?

1 CARA PARA DETECCIÓN REAL DE OPORTUNIDADES PARA QUE LA EMPRESA DESARROLLE UNA NUEVA PROPUESTA DE VALOR HACIA EL MERCADO

7. **Las nuevas oportunidades del negocio:** Muchas nuevas oportunidades de cambio se deben de buscar.

Valdés también piensa que para ser innovador un directivo debería tener un 15%-20% de tiempo operativo y el resto del tiempo dedicarlo a ser estratégico. Sin embargo, en general, en un 90% del tiempo y de las personas se es operativo.

Del libro “El Dado de 7 caras” de Luigi Valdés de la editorial Plataforma Editorial publicado en 2009 (y de varios artículos online).

• SIETE CLAVES PARA COMPRENDER LOS CAMBIOS EN LOS MERCADOS (ÁLVARO GONZÁLEZ ALORDA).

Álvaro González-Alorda es profesor de Innovación de **ISEM Fashion Business School**, profesor asociado del **Instituto de Empresa**, e imparte clases en otras once escuelas de negocio en España y América. Se ha formado en la **Universidad de Navarra** y en **IESE Business School**, y ha realizado una estancia de investigación en **Harvard Business School**. Es autor del libro **Los próximos 30 años y de un maravilloso blog lleno de videos y “posts” interesantísimos**.

1. La velocidad de crucero de la historia se está acelerando

Las cosas pasan cada vez más rápido. Se dice que los próximos 30 años van a ser los 30 años más emocionantes de la humanidad. Cambios tecnológicos que generan cambios sociales, culturales, políticos, en el mercado...

En la curva “estabilidad/inestabilidad del mercado” vs “intensidad alta/baja de la competencia”, en la zona de alta competencia y alta inestabilidad, el rumbo a seguir es la Innovación (en río revuelto, ganancia de pescadores).

2. La dificultad de mantener el liderazgo

El éxito conduce al conformismo y el conformismo a la decadencia. Por esta razón, las grandes compañías del pasado no son las grandes compañías del presente, es necesario que se adapten y sean flexibles, tal y como pasa en la naturaleza.

3. La polarización del mercado es un hecho

En una gráfica de McKinsey en la que se compara comercio Premium vs económico, se evidencia que el crecimiento se agrupa en tres clústeres industriales:

- En el que crecen ambos tipos de propuestas: comunicaciones móviles.
- En el que crecen las propuestas low-cost: aerolíneas y ordenadores portátiles.

- En el que crece lo sofisticado: máquinas de afeitar y pañales desechables.

Pero la conclusión más interesante es que los productos y servicios middle-market no están creciendo.

4. La horizontalización de las estructuras

Cada vez necesitamos menos jefes para organizarnos.

1. El tiempo de los directivos es escaso y se convierten en cuellos de botella para el flujo de la información y para la toma de decisiones. Hay una necesidad de pasar de un directivo que controla todo a uno que lidera a la gente y le da libertad de hacer cosas.
2. Es preciso crear una coordinación funcional en la empresa para que sea lo más ágil posible para dar respuesta a las peticiones del mercado que siguen el flujo del cliente.

5. El problema del mercado de la abundancia (la necesidad de diferenciación)

El grado de diferenciación de los productos es mínimo. Estos mercados se caracterizan por:

- Mayor oferta que demanda.
- Muchas empresas tratando de vender su producto.
- A través del mismo canal.
- Con una publicidad similar.
- Los productos no son muy distintos.

Cuando eres relevante no tienes que hacer ningún esfuerzo adicional. Si no puedes definir tu posicionamiento en 8 o 10 palabras, no tienes posicionamiento.

6. La sofisticación de las propuestas de valor (“high-end” versus “no-frills”)

Existen ejemplos de empresas que se han atrevido a construir propuestas de valor diferenciadas a partir de combinar lo que ya son con cosas que no son, su sector con sectores que no tienen nada que ver.

Ejemplos:

- Cereal + Consumo en la calle
- Chocolate + Juego
- Bolsos + Alquiler

- Bicicleta + Coche bebé
- Frutas frescas + Gimnasio
- Hospital + Hotel
- Huevos frescos + Casa

7. Reinventar la ciudad

Es necesario estar atento de los cambios en la ciudad que van a pasar en los próximos 30 años para una mejor conexión con los consumidores, porque la ciudad tiene efecto en nuestro modelo de negocios.

Del resumen de Jorge Bonilla del libro “Los próximos 30 años” de Álvaro González Alorda.

• Decálogo de innovación competitiva

Lejos de considerarla un gasto, es necesario asumir la innovación como una inversión de la empresa. En este sentido, Navactiva propone un decálogo de buenas prácticas de la gestión del I+D y de la Innovación:

- **Integrar la innovación en la estrategia general de la empresa**

La innovación redundará en beneficio de su productividad y, por tanto, se convierte en el factor clave de la competitividad de las organizaciones.

- **Asumir el proceso innovador desde la propia Dirección**

La gerencia debe invertir un alto porcentaje de su tiempo a la innovación. Debe vigilarla, protegerla, incentivarla y -desde luego- controlarla.

- **Innovar siempre pensando en el mercado**

La innovación parte de la identificación de las necesidades del mercado. Sólo tiene sentido en la medida en que consigue satisfacerlas.

- **Enfrentarse al riesgo**

Es necesaria una fuerte convicción para ir contra corriente.

Sin riesgo no hay fracaso, pero tampoco éxito alguno. Por tanto, hay que ser flexible y abierto al cambio. Ser arriesgado no debe implicar ser imprudente.

- **Delegar y concentrarse en el propio "saber hacer"**

La gerencia debe participar en el "qué" se va a hacer y en el "para qué". Dejar el "cómo" en manos de los expertos. El tiempo es dinero. La financiación es importante, pero hay que evitar perder el tiempo en burocracia. Contratar a especialistas; sale más barato.

- **Innovar sí, pero planificadamente**

El emprendimiento, y su financiación, es la fuente del proceso innovador. Definir presupuestos en función de los objetivos. Hacer vigilancia tecnológica, elaborar un análisis del estado de la situación y exigir resultados a plazos razonables (ni a corto plazo ni con demasiado retraso).

- **Formalizar las ideas en Proyectos de Innovación**

Los Proyectos son herramientas que permiten desarrollar una estrategia de innovación. Sólo a través de ellos se puede optar a ayudas e incentivos económicos. Deben apoyarse en tres pilares: técnico, comercial y financiero.

- **Cooperar al máximo junto a empresas y organismos de investigación**

En materia de innovación, 1+1 es mucho más que 2. Colaborar con centros tecnológicos y universidades, a través de contratos que transfieran conocimiento. Cooperar con empresas que complementen la actividad de la propia compañía.

- **Destinar recursos materiales y humanos razonables**

Hay que dedicar personal capacitado para aportar ideas y para captar las buenas iniciativas de los demás.

- **Afrontar el futuro integrando la cultura de la innovación en la empresa**

La innovación, junto a la cooperación y la internacionalización, son las claves del siglo XXI. Sólo a través de una economía basada en el conocimiento será posible afrontar los retos de un mercado globalizado

Por Navactiva, el portal de las empresas de Navarra.

Analizando productos – La guía hacia el éxito empresarial

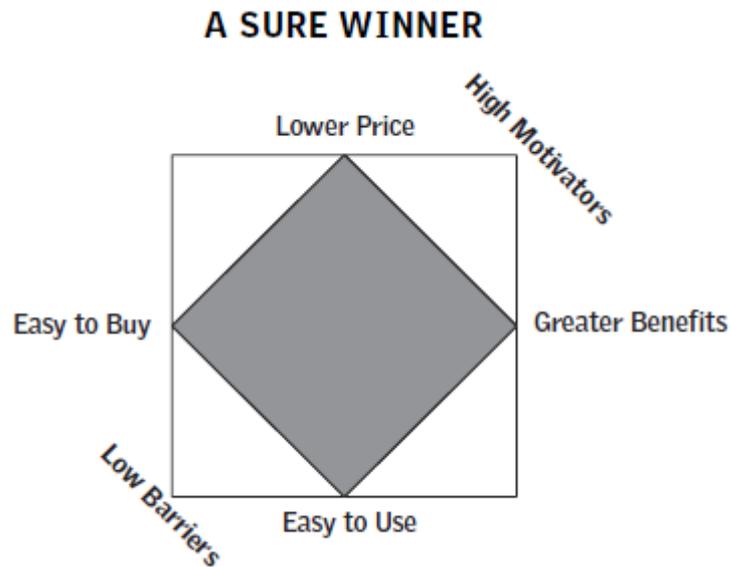
A todas las empresas les gustaría poder pasar su nuevo producto, el que están a punto de lanzar al mercado, por una especie de caja mágica que les dijera de antemano si va a ser un éxito contundente o un fracaso rotundo. Lamentablemente, esta caja ni siquiera pienso que forme parte del **conocimiento no disponible** porque no veo posible que algún día los hábitos de los compradores sea totalmente predecible. Eso sí, se han generado multitud de herramientas que intentan señalar un producto que sea un ganador seguro.

¿Cuál es la motivación de conocer a priori, o al menos intentar conocer a priori, que un producto va a ser un triunfo comercial? En 2003, Johnson & Johnson empezó a comercializar una nueva silla de ruedas conocida como iBOT 3000 que era capaz de hacer cosas que las sillas de ruedas convencionales no podían como subir escalones, ir sobre casi cualquier tipo de terreno y permitía cambiar la altura. Desde luego, el producto era totalmente novedoso pero la inversión de 150 millones de dólares y los 8 años que necesitó Johnson & Johnson para la construcción de este producto hacen plantearse si tanta inversión mereció la pena. El estudio que realizó Eric Mankin de Harvard desde 2001 revela que el iBOT se enfrentaría con un futuro inestable.

El trabajo de Mankin consiste en **comparar un producto o un servicio nuevo** con los productos que satisfacen las mismas necesidades en ese momento y ya están disponibles. En otras palabras, son herramientas de evaluación comparativa, “benchmarking”, que analizan si los nuevos productos realizarán un mejor trabajo para satisfacer las necesidades de un grupo de clientes. Para Mankin, realizar un mejor trabajo puede ser expresado en 4 dimensiones en dos categorías:

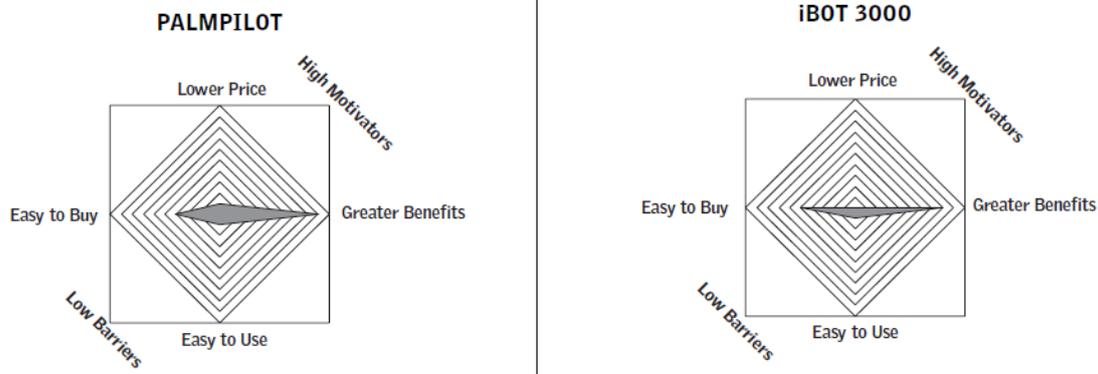
1. Proporcionando altas motivaciones de compra
 - A. Siendo más barato que los productos existentes (**precio más bajo**)
 - B. Proveyendo mejores características que los productos existentes (**beneficios mayores**)
2. Eliminando las barreras de compra
 - A. No debe de tener costes de cambio ni de adopción (**fácil de usar**)
 - B. Tiene que estar fácilmente disponible (**fácil de comprar**)

En definitiva, si un producto satisface cuantas más condiciones posibles de estas cuatro dimensiones, más probable que sea un triunfo.



Mankin nos da entonces unos cuantos ejemplos en los que usa su herramienta. En primer lugar tenemos el cepillo de dientes eléctrico de Protect & Gamble, el cual lo considera como un éxito porque es bueno en las cuatro dimensiones.

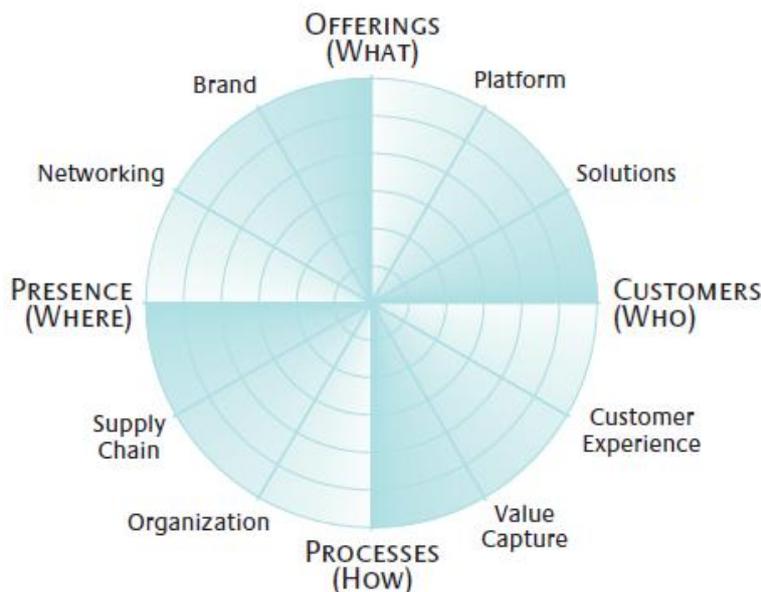
Según sus estudios, las motivaciones son más importantes que las barreras y expresa como regla general que la condición de éxito de un producto implica tener al menos una de las dos dimensiones de las motivaciones, es decir, precios más bajos o beneficios mayores.



En algunas ocasiones, productos que sólo son punteros en una dimensión, pueden convertirse en ganadores, siendo una de estas dimensiones una de las motivaciones. Como ejemplo, Mankin nos proporciona el ejemplo de PalmPilot, las maquinillas de afeitarse de Gillette.

Sin embargo, en la iBOT 3000 los beneficios mayores que aporta son muy buenos pero también proporciona ciertos problemas como que ocupa mucho más. De esta manera, nos encontramos con un perfil de producto pobre.

Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz del MITSloan definen al contrario que Mankin 12 dimensiones en las cuales una empresa puede innovar productos o servicios. Además de servir de guía, tal y como hace Doblin con sus 10 dimensiones, presenta un radar de innovación que enseña estas 12 dimensiones y lo presenta como una posible futura herramienta para analizar productos y servicios. En definitiva, el **radar de innovación** presenta y relaciona las dimensiones en las que una empresa puede buscar oportunidades para innovar.



En primer lugar, encontramos 4 dimensiones clave:

- 1) **¿QUÉ? La oferta que una empresa crea**
- 2) **¿QUIÉN? Los clientes a los que satisface**
- 3) **¿CÓMO? Los procesos que emplea**
- 4) **¿DÓNDE? Los puntos de presencia que usa para llevar sus ofertas al mercado**

Las 12 dimensiones de la Innovación son para ellos:

OFERTAS – Desarrollar nuevos productos o servicios. Ejemplo: iPod

PLATAFORMA – Usar componentes comunes para crear ofertas derivadas de ellos. Ejemplo: Películas de Disney

SOLUCIONES – Crear ofertas integradas y personalizadas que resuelven problemas de los clientes. Ejemplo: Soluciones de la cadena de suministro que aporta UPS.

CLIENTES – Descubrir necesidades desatendidas de los clientes. Ejemplo: Móviles de Virgin para menores de 30 años.

EXPERIENCIA DEL CLIENTE – Rediseñar interacciones del cliente a través de todos los momentos de contacto. Ejemplo: Mejora de clínicas por consultas al consumidor de IDEO.

CAPTURA DE VALOR – Redefinir como la empresa obtiene beneficios o encontrar nuevos flujos de retorno. Ejemplo: Búsqueda de Google.

PROCESOS – Rediseñar los procesos de operación base para mejorar la efectividad y la eficiencia. Ejemplo: Saber cómo repartir los procesos como hace Infosys.

ORGANIZACIÓN – Cambiar la forma, función o actividad de la empresa. La Innovación Organizacional a veces implica redefinir los roles de la gente, sus responsabilidades y sus incentivos. Ejemplo: Thomson estructuró su empresa a segmentos de clientes en lugar de a productos.

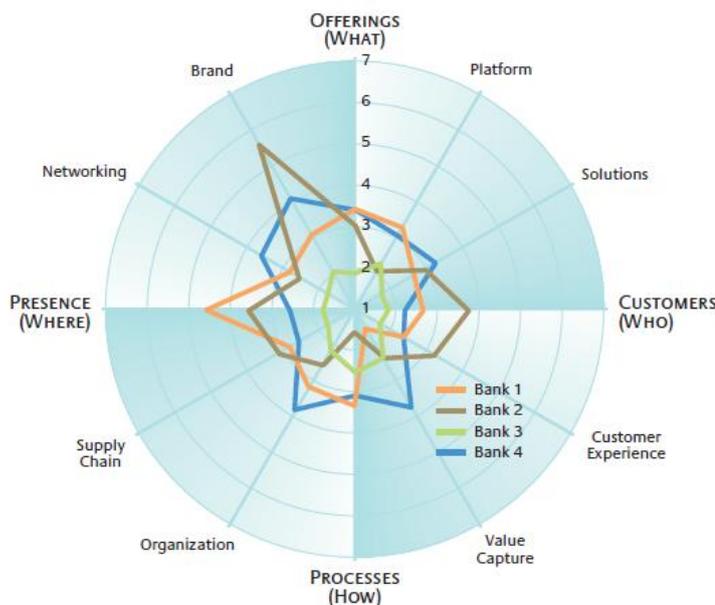
CADENA DE SUMINISTRO – Pensar de manera distinta, cambiar su estructura o realzar la colaboración de sus participantes. Ejemplo: Gracias a la manera en que Zara entiende la cadena de suministro puede renovar sus productos rápidamente.

PRESENCIA – Crear nuevos canales de distribución o nuevos puntos de presencia. Ejemplo: Venta de CDs de música en cafeterías Starbucks.

NETWORKING – Crear ofertas basadas en networking. Ejemplo: Sistemas GPS de CEMEX.

MARCA – Posicionamiento de una marca en nuevos dominios. Ejemplo: Grupo Virgin.

MITSloan propone usar este radar de innovación para identificar oportunidades y dimensiones desatendidas. Para probarlo, realizó la comparación de cuatro bancos y propuso seguir realizando más y más perfiles de productos y servicios para presentarlos más adelante.



Larry Keeley (presidente de la empresa **Doblin** y con 27 años de experiencia investigando la Innovación) es una persona crítica, con un hambre casi obsesiva en la búsqueda de encontrar los grandes fallos y fracasos a los que la Innovación mal entendida está llevando.

Según el investigador, prácticamente todo lo relacionado con el camino de la Innovación ha sido **ENSEÑADO, PRACTICADO o AFIRMADO** de manera equivocada. Y la consecuencia de todo esto es un fracaso de la Innovación en un **96%** del tiempo. Por supuesto, se podría poner en duda la realidad de sus afirmaciones, pero teniendo en cuenta que la revista **Business Week** le nombró en 2005 uno de los siete gurús de la Innovación, apodándole **Mr. Metrics** por sus investigaciones en la medida de Innovación, podemos reafirmar la credibilidad de las afirmaciones de Keeley.

Las afirmaciones del presidente de Doblin son más duras aún, se pregunta por qué la gente se molesta en escuchar a los supuestos expertos en la Innovación cuando es un campo en el que el estado actual es comparable cuando los más avances médicos eran las pociones mágicas.

Keeley es **líder del pensamiento de los líderes del pensamiento**. Las personas que lo conocen le definen como una persona con los pies en la tierra y muy inteligente. Desde 1979 ha trabajado en la efectividad de la Innovación en empresas tan famosas como American Express, Apple, BP, Coca-Cola, McDonald's, Motorola, Texas Instruments y muchas otras. Además da clases en programas de doctorado sobre la Innovación en el Instituto de Diseño de Chicago.

Además, es cofundador y presidente de la empresa **Doblin**, la cual es una empresa extraña pero necesaria en la que su objetivo es aumentar las tasas de éxito de las Innovaciones de sus empresas clientes.

Y ahora bien, es cierto que una persona que es capaz de identificar los errores de toda su generación podría ser considerada como un visionario, pero no se limita sólo a eso. Larry Keeley es un motor de la búsqueda de la **fuerza impulsora del cambio**, con teorías que ha desarrollado en la farmacopea de mejorar el desarrollo innovador de las empresas, en la medida de resultados de la Innovación.

Muchas personas equiparan a la innovación con nuevos productos. Después de un análisis que ha durado más de una década, Larry ha identificado otras nueve formas de innovar y no sólo eso, ha demostrado mediante sus impresionantes mediciones, que la **innovación de producto** por sí sola, tiene el retorno más bajo de la inversión en Innovación.

Keely amplía la visión para incluir la Innovación en otros ámbitos como la experiencia del cliente, modelos de negocio, procesos, canales, marca y más. La plataforma digital de Apple es fuente de la visión de este investigador. De esta manera, ha construido métodos de diagnóstico en la medida de Innovación que han permitido analizar el porqué de sus numerosos fracasos.

Por estas razones, podemos considerarle uno entre un puñado de personas que están inventando una nueva ciencia de Innovación. Los “paisajes tridimensionales de innovación” de

Doblin no son únicamente bellos y agradables a la vista sino que suponen un valor muy importante para cualquier empresa en busca de oportunidades de innovación.

Sobre Mr. Metrics, Larry Keeley opina que la Innovación no puede ser expresada en forma de fórmulas matemáticas y que incluso usando los números correctos en procesos innovadores que no lo son, los resultados no serán los deseados.

Doblin habla de diez tipos de Innovación. En primer lugar, critica que las empresas en general piensen que la Innovación es igual a la creación de nuevos productos, cuando esto no es más que una de las maneras de Innovar y curiosamente, innovar de esta manera aislada no da los mejores retornos de inversión, si no que el uso de varios tipos de Innovación serán los responsables de obtener los mayores retornos.

FINANZAS

1. *Modelo de negocios financiero*

Cómo una empresa genera, distribuye, cobra el retorno.

Ejemplo: **Dell** y su modelo de negocios de cobrar antes de ensamblar los ordenadores de sus clientes.

2. *Networking – Alianzas (de todo tipo: franquicias, externalización, Innovación Abierta)*

Cadena de valor y alianzas. Cómo unes fuerzas con otros.

Ejemplo: **Sara Lee** se dio cuenta de lo importante que era formar alianzas con sus compañeros en la cadena de suministro y manufactura.

PROCESOS

3. *Procesos y recursos clave*

Cómo sostienes los procesos esenciales y a tus trabajadores.

Ejemplo: **Starbucks** ofrece una experiencia cafetera única a sus clientes y posee unos trabajadores que se caracterizan por ser educados, profesionales y responsables.

4. *Procesos base*

Cómo creas y añades valor a tu oferta.

Ejemplo: **Wal-Mart** creó sistemas de gestión de inventario en tiempo real que les han servido para identificar cambios en el comportamiento de los compradores.

OFERTA

5. **Amigabilidad, irresistibilidad del producto**

Cómo generas tu oferta base.

Ejemplo: El pelador **Oxo Good Grips** es cómodo incluso para gente con artritis y es elegante por lo que ha conseguido ser un éxito incluso a pesar de ser más caro.

6. **Efecto plataforma**

Cómo enlazas múltiples productos.

Ejemplo: **Microsoft** domina el mercado del software gracias a agrupar muchas de sus aplicaciones en una única “suite”.

7. **Propuesta de valor y servicio**

Cómo creas valor alrededor y más allá del producto.

Ejemplo: Con **Singapore Airlines**, casi olvidas que estás volando gracias a su trato atento, respetuoso y sus servicios pre-vuelo, durante el vuelo y post-vuelo.

ENTREGA

8. **Canales de distribución y presencialización**

Cómo llega tu oferta al mercado.

Ejemplo: **Martha Stewart Living Omnimedia** sabe perfectamente donde publicitarse para conseguir grandes volúmenes de ventas pese a un juego de ofertas relativamente limitado.

9. **Efecto Marca - Branding**

Cómo comunicas tu oferta. El poder de la marca como elemento diferenciador.

Ejemplo: **Virgin** tiene una posición fuerte en muchas categorías como viajes, telefonía móvil y servicios financieros gracias a mayores expectativas para la actitud de Marca.

10. **Fidelización (Experiencia del cliente)**

Cómo los clientes sienten la interacción con tu empresa.

Ejemplo: **Harley Davidson** ha creado una comunidad alrededor del mundo de millones de moteros en los que la experiencia de ser poseedores de una motocicleta de esta marca supera las propias funciones y características de la propia moto.

• Un lienzo para representar Modelos de negocio

Israel Griol Barres – Fundación Globalidad y Microeconomía

Estudio de canvas del libro de Business Model Generation de Alexander Osterwalder

Business Model Generation es un libro de **Alexander Osterwalder**, experto internacional en Modelos de Negocio en los que ha invitado a 470 colaboradores de 45 países para intercambiar ideas y financiar el libro. Osterwalder describe el Modelo de Negocio como una representación simplificada de la lógica de negocio, describiendo lo que ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos y en definitiva, cómo la empresa gana dinero.



Alexander destina su libro a los visionarios, los cambiadores del juego y a los valientes desafiantes de los modelos pasados de moda y diseñen las empresas del mañana. Los modelos de negocios disruptivos son propios de esta generación. El libro ofrece herramientas simples, potentes y sencillas para comprender, diseñar, remodelar e implementar modelos de negocio. Enseña técnicas de innovación prácticas que son usadas actualmente por compañías alrededor del mundo. Dichas técnicas facilitan a entender de forma sistemática, diseñar e implementar nuevos modelos de negocios o analizar y renovar antiguos modelos.

El proceso de generación de un modelo de negocio está dividido en tres fases: Descripción, Evaluación y Mejoras – Innovación.

El nivel de **Descripción** se define mediante estos nueve bloques que forman el marco que propone Osterwalder:

- **1. Segmentos de clientes:**

Uno o varios segmentos de clientes.

El objetivo es agrupar nuevos clientes con características homogéneas en segmentos definidos describiendo sus necesidades, averiguar información geográfica, gustos... Se intentará obtener estadísticas para ver el crecimiento potencial de cada grupo de clientes.

- **2. Propuesta de valor:**

Trata de resolver problemas de los clientes y satisfacer las necesidades del cliente con propuestas de valor.

El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de clientes, describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor, se han de definir el producto o servicio más importante.

- **3. Canales de distribución y comunicaciones:**

Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta.

Para cada producto o servicio hay que definir su canal de distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su coste.

- **4. Relación con el cliente:**

Se establecen y mantienen con cada segmento de clientes.

Se identifican que recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantener en contacto con los clientes.

- **5. Flujos de ingreso:**

Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.

Se identifica que aportación monetaria hace cada grupo y de donde vienen los ingresos (ventas, comisiones, licencias...) Así se ve que grupos son más rentables que otro.

- **6. Recursos clave:**

Son los medios necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.

Consiste en utilizando los datos obtenidos escoger para cada propuesta de valor su segmento de clientes, canales de distribución, relaciones con clientes y flujos de ingreso para saber cuáles son los recursos claves para cada oferta.

- **7. Actividades clave:**

Mediante la realización de una serie de actividades fundamentales.

Para cada propuesta de valor se relacionan los canales de distribución y las relaciones con los clientes para saber las actividades necesarias para entregar cada oferta.

- **8. Red de proveedores, partners, contactos – Alianzas:**

Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.

Se describen los proveedores, socios y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione.

- **9. Estructura de costos:**

Son resultado de los elementos del modelo de negocios.

Se definen los costes de la empresa (marketing, I+D, producción) relacionándolos con los otros bloques. Se intentan analizar a su vez las ganancias siguiendo el rastro de cada coste en relación con cada segmento de cliente.



Para la **Evaluación** del modelo de negocio se utilizan unas preguntas para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades:

Segmento de clientes: ¿Conocemos bien los clientes? ¿Podemos reorganizar los grupos?

Propuesta de valor: ¿Los clientes consideran valiosa la oferta? ¿Pueden los competidores mejorar nuestra oferta en términos de precios y/o cantidad?

Canales de distribución: ¿Llegamos a los clientes de una forma directa? ¿Sabemos si los canales están bien diseñados?

Relaciones con clientes: ¿Tenemos una estrategia? ¿Tenemos feedback de clientes?

Flujos de ingresos: ¿El flujo actual es sostenible? ¿Está diversificado?

Recursos claves: ¿Calidad? ¿Cantidad?

Actividades claves: ¿Somos eficientes? ¿Utilizamos el outsourcing?

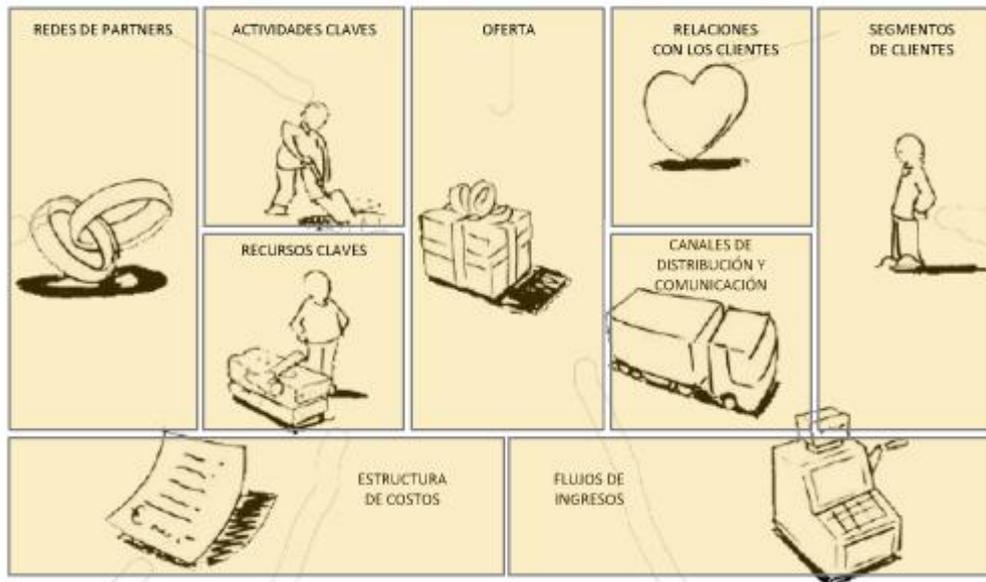
Red de proveedores: ¿Qué relaciones tenemos? ¿Somos dependientes de ellos?

Costo de la estructura: ¿Entendemos cuales partes de la estructura tiene un mayor coste? ¿Qué ágil es la estructura?

Farmacopea del Éxito Empresarial – Israel Griol-Barres

Para finalizar, se pasa a la fase de **Mejorar** y si es posible **Innovar** el modelo de negocios.

El Lienzo (canvas) para diseñar modelos de negocio queda por lo tanto así:



En definitiva, los 9 bloques responden a las siguientes preguntas:

- ¿CÓMO? Infraestructura: Recursos Clave, Alianzas, Actividades clave
- ¿QUÉ? Oferta: Propuesta de valor
- ¿QUIÉN? Cliente: Relación con el cliente, Canales de distribución, Segmentos de clientes
- ¿CUÁNTO? Finanzas: Costes e Ingresos

De aquí se llega a la definición que el propio Alex Osterwalder utiliza para definir el modelo de negocios. Sirve para describir el valor que una organización ofrece a sus **clientes** y representa las **capacidades y alianzas requeridas** para crear, comercializar y entregar ese valor con el **objetivo** de generar fuentes de **ingresos rentables y sustentables**.

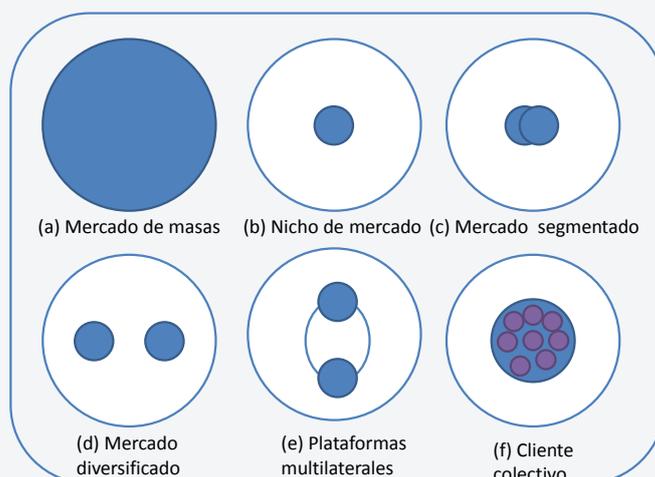
EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Alexander Osterwalder.

■ **SEGMENTOS DE MERCADO**

El objetivo es agrupar nuevos clientes con características homogéneas en segmentos definidos describiendo sus necesidades, averiguar información geográfica, gustos...



S3

FARMACOPEA DE LA INNOVACIÓN

| 21

EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Alexander Osterwalder.

■ **PROPUESTA DE VALOR**

Satisface una necesidad o problema y aporta un valor al segmento de clientes mediante productos y/o servicios.

Novedad: Satisfacen nuevas necesidades

Mejora del rendimiento de un producto o servicio

Personalización: Adaptación a necesidades específicas

“El trabajo, hecho”: Crear valor realizando determinados trabajos

Diseño

Marca/estatus

Precio

Reducción de costes

Reducción de riesgos

Accesibilidad

Comodidad/utilidad: Hacer las cosas más prácticas



S3

FARMACOPEA DE LA INNOVACIÓN

| 22

EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Alexander Osterwalder.

■ **CANALES**

Las propuestas se entregan a los clientes mediante canales de venta y distribución. Para cada producto se define su canal y su estrategia de publicidad.

Tipos de canales		
Propios <i>Mayores Márgenes</i> <i>Costosos de implementar y operar</i>	<i>Directos</i>	Comerciales
		Ventas en internet
Socios <i>Menores Márgenes</i> <i>Expande alcance y beneficios de la fuerza de las alianzas.</i>	<i>Indirectos</i>	Tiendas propias
		Tiendas y redes de los socios
		Mayoristas



- Información** → ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de la empresa?
- Evaluación** → ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?
- Compra** → ¿Cómo adquieren nuestros clientes productos y servicios específicos?
- Entrega** → ¿Cómo entregamos una propuesta de valor a nuestros clientes?
- Posventa** → ¿Cómo proveemos de servicios posventa a nuestros clientes?

EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Alexander Osterwalder.

■ **RELACIONES CON CLIENTES**

Se establecen con cada segmento. Se invierten recursos de tiempo y económicos para mantener contacto con los clientes. Se crean servicios post-venta. Captación, Fidelización y venta sugestiva.

- Asistencia personal** → Puntos de llamada, centros de llamada, por e-mail...
- Asistencia personal exclusiva** → Atención específica a un cliente determinado.
- Autoservicio** → Los clientes se sirven ellos mismos.
- Servicios automáticos** → Combinación de autoservicio u procesos automáticos.
- Comunidades** → Permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y respuestas.
- Creación colectiva** → Los propios clientes crean valor, ya sea recomendando o creando contenido.



EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Alexander Osterwalder.

■ **FUENTES DE INGRESOS**

Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor. Se estudia que segmentos y productos son los más rentables.

- Venta de activos** → Venta de derechos de propiedad de un producto físico.
- Cuota por uso** → El cliente paga más cuanto más se utiliza un servicio. Ej. Tfno.
- Cuota por suscripción** → El cliente paga una cuota para tener acceso ininterrumpido.
- Préstamo/alquiler/leasing** → Derecho de propiedad durante un periodo.
- Concesión de licencias** → Permiso de uso de IP a cambio de pagar una licencia.
- Gastos de corretaje** → Servicios de intermediación.
- Publicidad** → Cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca.



Mecanismos de fijación de precios

Fijo	Lista de precios fija, según características del producto, según segmento de mercado y según volumen.
Dinámico	Negociación, gestión de la rentabilidad (ej. Plazas de avión), mercado en tiempo real (en función de oferta y demanda), subastas.

EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Alexander Osterwalder.

■ **RECURSOS CLAVE**

Activos necesarios para ofrecer y proporcionar la propuesta de valor, generar ingresos, crear servicios para relaciones con clientes y flujos de ingreso.

- Físicos** → Instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- Intelectuales** → Marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones, bases de datos de clientes. Ingresos por licencias.
- Humanos** → Indispensables en ámbitos creativos y que requieren alto nivel de conocimiento. Ej. Novartis: científicos expertos y agentes comerciales.
- Económicos** → Dinero en efectivo, líneas de crédito, cartera de acciones. Ej. Modelo de Ericsson que ayuda a financiar a sus clientes solicitando fondos a los bancos.



EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Alexander Osterwalder.

■ RECURSOS CLAVE

Activos necesarios para ofrecer y proporcionar la propuesta de valor, generar ingresos, crear servicios para relaciones con clientes y flujos de ingreso.

Físicos → Instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

Intelectuales → Marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones, bases de datos de clientes. Ingresos por licencias.

Humanos → Indispensables en ámbitos creativos y que requieren alto nivel de conocimiento. Ej. Novartis: científicos expertos y agentes comerciales.

Económicos → Dinero en efectivo, líneas de crédito, cartera de acciones. Ej. Modelo de Ericsson que ayuda a financiar a sus clientes solicitando fondos a los bancos.



S3

FARMACOPEA DE LA INNOVACIÓN

| 26

EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Alexander Osterwalder.

■ ALIANZAS

Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.

Optimización y economía de escala → Al no ser lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos y que realice todas las actividades, se optimizan estas asociaciones para reducir costes introduciendo una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

Reducción de riesgos e incertidumbre → Las asociaciones pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo incierto donde los competidores creen alianzas en un área a la vez que compiten en otra. (Ej. Blu-ray)

Compra de determinados recursos y actividades → Las empresas tienden a obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y así aumentar su capacidad (necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes). Ej. Adquirir licencia de s.o. en vez de desarrollar uno propio, recurrir a agentes independientes en vez de contar con equipo propio.



S3

FARMACOPEA DE LA INNOVACIÓN

| 28

EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Alexander Osterwalder.

■ ESTRUCTURA DE COSTES

Se definen los costes de la empresa en relación con los otros bloques.

Según costes → Están basados en recortar gastos en donde sea posible. Son los negocios "low-cost" con propuestas de valor de bajo precio, máximo uso de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Ej. Aerolíneas Southwest, easyJet, Ryanair.

Según valor → Están basados en la creación de valor. Propuestas de valor premium, servicios personalizados. Ej. Hoteles de lujo.

Características de las estructuras de costes

Costes fijos → No varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Son altos en las empresas de fabricación. Ej. Sueldos, Alquileres, Instalaciones.

Costes variables → Las Varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Son altos en festivales de música.

Economías de escala → Ventajas de costes a medida que crece la producción. Las empresas grandes disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor.

Economías de campo → Ventajas de costes a medida que amplía su ámbito de actuación. Mismas actividades de marketing y canales de distribución sirven para diversos productos.



EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Alexander Osterwalder.

■ RESULTADO: MODELO DE NEGOCIOS



• LAS DIEZ CARAS DE LA INNOVACIÓN de TOM KELLEY y JONATHAN LITTMAN .

Tom Kelley es el director general de **IDEO**, consultora de diseño e Innovación fundada en Palo Alto, California. La empresa ayuda a diseñar productos, servicios, medios y experiencias digitales y está involucrado en consultoría de gestión. Es autor de “El arte de la Innovación” y “Las 10 caras de la Innovación.” Antes de unirse a IDEO, Tom era un director consultor de Towers Perrin, asesorando los altos ejecutivos en cuestiones de organización y funcionamiento en América del Norte, Asia y Australia. Tom tiene un MBA en Marketing por la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de California, Berkeley, donde recibió la citación Delbert J. Duncan como estudiante del año de marketing.

El abogado del diablo: una sutil amenaza

Justo cuando en una reunión, una idea está ganando el apoyo suficiente suele aparecer alguien que dice “Déjame hacer de abogado del diablo por un momento” y critica la idea con la mayor impunidad (es el diablo el que critica), resaltando únicamente su lado negativo y ahogando cualquier nueva iniciativa, matando la Innovación.



La Innovación no se da espontáneamente, tiene que ver con que la gente cree valor a través de la implementación de nuevas ideas. La Innovación surge gracias a la imaginación, la voluntad y la perseverancia de la gente. No es posible innovar en soledad, se innova a través de la gente.

IDEO solía invertir su tiempo en Innovación basada en productos, pero se dio cuenta de que la Innovación es un instrumento fundamental en todas las industrias y segmentos del mercado y para transformar por completo la cultura de las organizaciones.

Es por ello que IDEO ha desarrollado 10 herramientas centradas en la gente (talentos, roles, personas) para encontrar soluciones innovadoras. Son roles que suponen un valor intangible muchas veces no descubierto ni reconocido por las empresas. Cuando las organizaciones les permiten a los

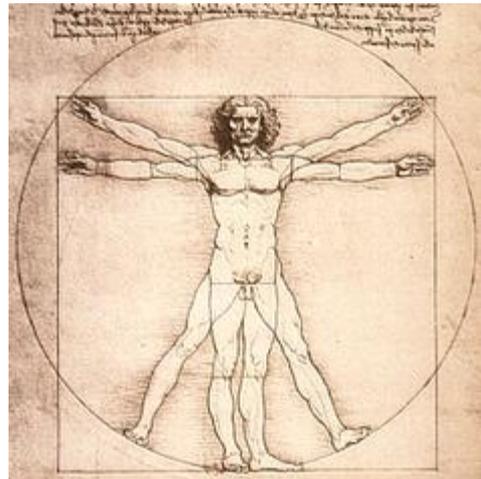
individuos hacer sus contribuciones, se está creando una nueva generación de innovadores.

Los no conformistas

Dada la velocidad en la que cambia el mundo, ninguna empresa puede darse el lujo de ser complaciente. Son personas lo suficientemente humildes como para cuestionar sus propias visiones de mundo y aceptar otras posibilidades. Son sabios que quieren aprender y descubrir.

1. El antropólogo

- Las empresas cuentan con personas capaces de resolver problemas, sin embargo, la cuestión está en saber qué problemas resolver. El rol de antropólogo consiste en replantear problemas y de esta forma, crear soluciones sin precedentes.
- Brindan nuevos aprendizajes e intuiciones a la organización observando el comportamiento humano y desarrollando un profundo entendimiento de cómo interactúa física y emocionalmente la gente con los productos, servicios y espacios.
- El antropólogo tiene una “intuición informada”, un gran conocimiento y nivel académico en ciencias sociales que es más patente que su conocimiento académico.



1. Están dispuestos a dejar de lado lo que “saben” y aplicar el principio Zen de la “mente del principiante”.
2. Acogen el comportamiento humano. Tienen un especial interés por observar, hablar y simpatizar con la gente; en lugar de juzgarles.
3. Cuando desarrollan hipótesis sobre el fundamento emocional del comportamiento humano, suelen apoyarse en su intuición.
4. Sentido de “Vuja De”, habilidad de ver lo que previamente pasó desapercibido.
5. Pueden anotar cualquier cosa puesto que las vivencias materiales constituyen un material aprovechable.
6. Ven más allá de lo obvio y buscan inspiración en lugares inesperados.

2.El experimentador

- El experimentador es el que está haciendo siempre prototipos de nuevas ideas y aprende por un constante proceso de ensayo y error.
- No son genios, necesitan pasión por el trabajo duro, una mente curiosa y estar abierto a las oportunidades.



- Son amigos de la velocidad. Quieren probar aquello en lo que están trabajando.

- Hacen ideas tangibles mediante bosquejos, maquetas para crear nuevos prototipos.

- El prototipos es aplicable tanto a servicios como productos con modelos que no

tienen porqué ser perfectos.

- Las organizaciones que consideran la vida como un gran experimento, crean un marco de aprendizaje continuo que es parte de la cultura de la Innovación.
- La experimentación es el mejor modo de encontrar nuevas soluciones. Se mueven probando cosas y esperando encontrar algo que valga la pena.

3.El polinizador

- El polinizador crea nuevas ideas explorando mundos que a primera vista no parecen tener relevancia para el problema en cuestión.
- Se encuentran soluciones a través de la inesperada yuxtaposición de ideas y conceptos.
- Traducen la jerga de los expertos a términos que pueden ser entendidos por todos.
- Son lectores voraces que se mantienen al tanto de las últimas tendencias.

1. Mostrar y decir: Comparten ideas que no siempre tienen que ver con lo que la



firma hace actualmente. Es una fuente de continua renovación.

2. Contratar gente diversa: IDEO revisa bien entre todos los candidatos con el fin de aumentar la cantidad de habilidades disponibles.
3. Echarle espacio a la mezcla: Los espacios físicos son un poderoso instrumento para acelerar su agenda. IDEO tiene salones de proyectos multidisciplinarios y áreas para encuentros casuales. Incluso las escaleras pueden ser zonas de encuentro.
4. Diversas culturas y zonas geográficas: Un personal internacional se poliniza naturalmente.
5. Conferencias: Gran fuente de polinización que mantiene fresco el pensamiento y las conversaciones.
6. Aprender de los visitantes: Son posibles clientes que presentan sus puntos de vista sobre sus industrias y compañías.
7. Buscar diversos proyectos: La variedad de clientes le permite a la firma polinizarse a partir de diversas fuentes y crear una cultura de constante aprendizaje.

Los organizadores

Son personas que se dedican a organizar y agrupar personas. Las ideas no hablan por sí mismas, compiten por tiempo, atención y recursos y los organizadores juegan para ganar y luchan para vencer los obstáculos naturales de la empresa que impiden que una idea funcione.

4. El

vencedor de obstáculos



- Está decidido a superar los obstáculos del camino hacia la Innovación. Trabajan incansablemente, rompiendo reglas y fuera del sistema.

- Se ilusionan cuando pueden hacer algo que nunca ha sido hecho. Pero también saben que no es necesario saltar un obstáculo si hay un camino más sencillo.

5. El colaborador

- El colaborador salta los límites organizacionales y crea grupos y nuevas combinaciones y soluciones multidisciplinarias.



- Saca a los miembros de sus patrones de pensamiento y los lleva a nuevos territorios.
- Realmente valoran los logros del equipo sobre los logros individuales por lo que son la mejor defensa de la organización.

6. El director

- Los directores inspiran y dirigen otras personas, desarrollan la química del equipo, aprovechan oportunidades estratégicas y generan impulso.
- No tiene necesariamente que ver con la autoridad formal.
 1. Colocan a otros en el centro del escenario, su trabajo tras bastidores impulsará toda la producción.
 2. Adoran encontrar nuevos proyectos y encabezarlos si es necesario.
 3. Consideran la química del grupo como parte integral del éxito de los proyectos.
 4. Soportan largas horas de trabajo, presupuestos insuficientes, cronogramas estrechos y los inevitables imprevistos.
 5. Acogen lo inesperado, improvisan soluciones inmediatas con los recursos a su disposición.



Los constructores

Son personas constructivas, que canalizan su autoridad para generar Innovación. Rompen moldes y piensan de manera creativa. Este tipo de personas suele estar en el centro de la acción y, por lo tanto, dejan su huella en la organización.

7.El arquitecto experimentado



- Crea una experiencia que le llega al cliente a un nivel más profundo que el de la mera funcionalidad.
 - Prepara el camino (mediante productos, servicios, eventos) para que el encuentro entre cliente y organización sea más positivo.
 - Se preguntan qué es realmente importante para el cliente y pueden descubrir que se trata de algo pequeño, efímero o sorprendente alrededor del cual crean una gran experiencia del cliente.
- Son los que recuerdan a la organización que para ser extraordinarios es necesario dejar de ser ordinarios y crear experiencias extraordinarias para clientes, empleados y socios.

8.El diseñador

- Convierte el espacio físico en poderosos instrumentos que permiten influir en el comportamiento y crea escenarios para la realización de Innovación.
- Buscan cada día la oportunidad de avivar el lugar de trabajo.
- Sopesan cómo se comporta el espacio y hacen los ajustes necesarios para que los proyectos vivan y respiren durante semanas o meses.



9. El procurador de cuidados



- Se ocupa del cliente de un modo que va más allá del mero servicio.

- Crean empatía y procuran estrechar las relaciones para entender las necesidades de cada individuo.

1. Hacer una selección de productos: Son capaces de ayudar a escoger al cliente entre todos los productos que son ofertados.
2. Brindar más información: Las personas que son fuentes confiables de información o consejo fidelizan a sus clientes.
3. Pensar a pequeña escala: Buscar intimidad con el cliente.
4. Crear relaciones sustentables: Invitar a los clientes a que reciclen crea un ciclo de dar y recibir.
5. Invitar a los clientes a “unirse al club”: Consiste en identificar a los mejores clientes y ofrecerles un “estatus especial”.

10. El cuentacuentos

- Eleva la moral y aumenta la presencia externa a través de narraciones que comunican un valor humano fundamental o refuerzan un rasgo cultural en particular.

- Dado que crean un lazo emocional, las historias convencen como no logran hacer los hechos, los informes y las tendencias del mercado.



1. Crea confianza.
2. Estrecha los lazos entre los miembros de los equipos.
3. Permite a los equipos explorar temas controversiales o incómodos.
4. Cambia el punto de vista de un grupo.
5. Crea héroes.
6. Le brinda un nuevo vocabulario a la organización, capaz de influir en el proceso de Innovación y cambio.
7. Ayuda a crear orden a partir del caos.

Para obtener verdaderos resultados, lo mejor es reunir varios papeles e integrarlos en un grupo interdisciplinario. La Innovación es una tarea en equipo.

Del artículo de resumido.com sobre “The Ten Faces of Innovation” de la Editorial Currency en octubre de 2005.

• LAS DIEZ REGLAS de SAM WALTON .

Sam Walton fue el empresario constructor de las tiendas Wal-Mart, los Supercentros Wal-Mart y Sam's Club. Sam Walton resume en su libro "Las 10 reglas de Sam Walton: Los secretos del éxito para obtener grandes resultados" como su personalidad afable y su interés por el bienestar de los empleados y de los clientes le llevaron al éxito.

8. Comprométase a triunfar y sea entusiasta

Sam Walton estaba sólidamente comprometido con sus objetivos y sueños y se autoimponía objetivos ambiciosos en los que involucraba a toda la organización. Constantemente pensaba como podía lograr un éxito continuado en su negocio y siempre con una buena actitud que contagiaba a la gente y les hacía lograr más de lo que esperaban al comienzo.

- Tenga grandes objetivos que realmente lo motiven e inspiren, y luego concéntrese en los mismos.
- Comprométase a hacer lo necesario para hacer realidad sus sueños.
- Haga todos los días algo que lo acerque a sus sueños.
- Mantenga la dirección; desarrolle ideas pero luego trate de que se hagan realidad.
- Mantenga una fuerte ética de trabajo; Dé el ejemplo.
- Vea todos los "problemas" como oportunidades para mejorar.
- Entrene su cuerpo y su mente para dar todo lo posible. No pierda contacto con la realidad.

2. Comparta el éxito con quienes le han ayudado

Sam Walton ideó un sistema de reparto de ganancias entre todos los empleados lo que les convirtió en socios ideales y muy leales que se sentían parte de la organización, porque los equipos son más poderosos que los individuos. Esto suponía que los empleados deben de conocer el negocio para saber qué hacer para aumentar las ganancias.

Sam Walton decidió compartir las ganancias porque no comporta ningún problema (si no se logran objetivos, no se reparten las ganancias), los empleados se vuelven muy emprendedores cuando reciben su parte, se consigue que todo el que trabaja en Wal-Mart sienta que es un socio, se consigue que todo el mundo se responsabilice seriamente y se consigue la

comunicación corporativa porque para que el sistema de ganancias funcione es preciso compartir mucha información y actualizarla constantemente.

Cada empleado en Wal-Mart cuenta con un fondo personal en el que se deposita el equivalente a 6% del sueldo del empleado. Cuando el empleado se va de la empresa puede llevarse el fondo en efectivo o en acciones. Además, pueden recibir un bono adicional en función de su rendimiento y un bono navideño calculado sobre su tiempo en la empresa.

- Si tiene empleados, establezca un sistema de repartición de ganancias que eleve la motivación.

- Si la gente se hace rica gracias al sistema de repartición de ganancias, celebre junto a ella. No le ponga límites a lo que la gente puede ganar.

- Recuerde siempre que la información es poder. Si usted quiere que sus empleados tomen decisiones inteligentes, comparta con ellos todo lo que sabe.

- Procure que sea viable y rentable trabajar con usted en vez de con otra compañía. Establezca estructuras que les permitan realizar sus ideas a los empleados más emprendedores. Para conservar a los mejores, actúe como un socio.

3. Motive a los demás a hacer sus sueños realidad

Es importante ayudar a las personas que trabajan con nosotros a hacer cosas que nunca soñaron que podrían hacer y entienda sus necesidades, el comportamiento humano y como motivarles para triunfar.

Walton siempre trató bien a sus empleados procurando que los empleados llevaran distintivos con su nombre (el de Walton decía simplemente “Sam”). Siempre tenía grandes expectativas dejando que los demás demostraban que estaban a la altura y siempre dirigió desde el frente motivando a todo el mundo para mejorar las cosas y pidiendo seriamente a todo el mundo que trabajara duro.

- Sonreír todo el tiempo lo hará más accesible; además, creará un clima de apertura y confianza. Si aprendemos a sonreír con mayor frecuencia, la gente se sentirá más cómoda.

- Aprenda a escuchar. Escuche bien todo lo que los demás están diciendo en vez de pensar en lo que dirá a continuación. Procure que los demás hablen de sus intereses y preocupaciones.

- Apréndase los nombres de los empleados y úselos. Al referirse a los demás por su propio nombre, demuestra que se preocupa por la gente a un

nivel individual. Además, de este modo se personalizan las conversaciones y se genera motivación.

- Vea a las personas a los ojos cuando hable con ellas. Demuéstreles que son importantes para usted y que cuentan con toda su atención.

- Mejore sus destrezas para relacionarse.

4. Comuníquese con la gente y muestre interés

Comparta la mayor información posible con sus empleados ayudando a entender por completo cómo funciona el negocio. Es más provechoso el esfuerzo mancomunado de todos los integrantes de la organización pese a que ello conlleve contarle todo y no esconder la información para que no llegara a la competencia. Es el enfoque de “Piensa en pequeño” en el que una buena idea presentada en una de las tiendas es luego redimensionada y aplicada en las demás tiendas, así pueden reaccionar a tiempo y ser flexibles.

Las prácticas que implementó Walton incluyen:

1. Todos los sábados a las 7 a.m., la gerencia de Wal-Mart se reúne para hablar sobre lo que se ha aprendido esa semana y que debe ser cambiado, enviando nuevas directrices a cada tienda ese mismo día.
2. En cada tienda se hace una reunión corta cada mañana, con todo el mundo de pie para que no tome mucho tiempo, para pasar nueva información.
3. Wal-Mart posee una Intranet accesible por todo el mundo.
4. Cada sábado, los gerentes de cada tienda tienen una conferencia telefónica con los gerentes de distrito para intercambiar noticias.
5. Los ejecutivos de Wal-Mart visitan las tiendas todas las semanas para saber qué está pasando.

- Establezca reuniones regulares en las que pueda proveer información a los que trabajan con usted.

- Válgase de los últimos adelantos tecnológicos para mejorar el flujo de información a través de toda la organización.

- Dígales a los empleados todo lo que deban saber sobre el negocio, de modo que cuente con suficiente información como para generar sus propias ideas.

- Piense localmente, pero manténgase al tanto de lo que funciona en otros lugares y válgase de esas ideas como mejor pueda.

5. Aprecie y reconozca el esfuerzo y los resultados

Es muy importante motivar a la gente y reconocer a los empleados que hacen bien sus trabajos. Todos los empleados son tratados por igual en Wal-Mart, los ejecutivos viajan en clase económica y se hospedan en hoteles baratos, como los demás. El propio Walton lo practicaba pese a ser multimillonario, para dar ejemplo.

La retroalimentación ayuda a que los buenos empleados sigan siéndolo reconociendo efusivamente el buen desempeño de cada uno y a que los supervisores asesoren a los demás en mejorar para que todo el mundo sepa abiertamente que está haciendo bien y que está haciendo mal.

- Reconozca públicamente el trabajo de sus empleados. Cree una cultura del reconocimiento en su organización.
- No permita que haya dudas acerca de su interés en el desempeño de alguien.
- Trate a todo el mundo por igual y abiertamente.
- Salga de su oficina frecuentemente y busque las cosas positivas que están sucediendo.

6. Celebre sus propios logros y los de su equipo

Sam Walton celebra los propios logros de cualquier tienda de Wal-Mart a ritmo de animadora norteamericana, creando climas divertidos para estrechar lazos emocionales con sus empleados. De esta manera, la gente compra en Wal-Mart no sólo por sus precios sino también porque lo pasaban bien gracias a que los empleados son felices y muestran una actitud positiva.

Esta cultura de diversión fue conseguida por Walton mediante: - Las celebraciones (cumpleaños, cifras de ventas) forman parte de las reuniones de los viernes. – Walton dirigió muchas competencias individuales y en equipo celebrando la obtención de dichos objetivos. – Se realizaban cosas graciosas como que los gerentes recibieran pasteles en la cara o se disfrazaran de payasos. – Walton sabía relacionarse con todo el mundo y ser amable con todo el mundo, diciendo “por favor” y “gracias” constantemente. Walton personificó los valores de la compañía.

- Busque cosas que celebrar, y haga cosas memorables para recordar los buenos momentos.
- Procure que las celebraciones sean parte fundamental de todas las reuniones.

- Cree competencias internas con premios para que todo el mundo esté feliz.
- Cuando la compañía obtenga un logro particularmente importante, celébrelo en grade.
- Haga cosas divertidas.
- En vez de enseñarles a los empleados cómo hacer algo nuevo, cree una actividad divertida que facilite el aprendizaje y lo convierta en una actividad divertida.

7. Escuche a los demás y aprenda de sus ideas

Sam Walton es un líder servicial que provee a sus empleados, considerados por él como socios, de todo lo necesario para que logran satisfacer al cliente. Walton trataba respetuosamente, con una política de “puertas abiertas” en la que nadie dudaba en comentarle una buena idea a Walton, porque todo el mundo se sentía relajado y ligado a él y se preocupación por los trabajadores de Wal-Mart era genuina, no una mera estrategia gerencial.

Walton siempre estaba buscando nuevas ideas, incluso por parte de candidatos a trabajar en Wal-Mart.

- Sondee continuamente la opinión de los empleados.
- Establezca mecanismos para saber cómo se sienten los empleados en la compañía.
- Tome ideas de las personas que interactúan a diario con los clientes. Estas son las personas que conocen mejor al cliente.
- Haga lo posible porque sea fácil acercársele.
- Escuche bien lo que le están diciendo.
- Otórgueles a los empleados que lidian con clientes la autoridad necesaria para tomar decisiones correctas y así satisfacer al cliente.
- Adopte la mentalidad de que los líderes están para servir a los trabajadores y no al revés.

8. Busque la manera de superar las expectativas

La estrategia de negocios de Wal-Mart fue creada para asegurar que la compañía se destacara del resto:

1. Ofrecer gran variedad a buenos precios para que la gente venga a la tienda.
2. Procurar que los clientes vuelvan una y otra vez debido a la excelente atención al cliente.

Las creencias que Walton creó para que un cliente pudiera necesitar para que nunca tuviera que ir a otra tienda son:

1. Respeto para todos y cada uno de los individuos.
2. Proveer un excelente servicio al cliente.
3. Obtener la excelencia en cada aspecto del negocio.

Como ejemplos de la atención al cliente, Wal-Mart ofrece la “regla de los 10 pies” (cuando un empleado esté a 10 pies de un cliente debe saludarlo y ofrecerle ayuda), una recepción al frente de la tienda en la que los clientes puedan cambiar cualquier cosa comprada (a veces se devuelve dinero), fue el primero en colocar porteros en las tiendas saludando y agradeciendo a las personas sus compras. Por último, son pioneros en el “ventrenimiento”, en el que las compras son más entretenidas y divertidas.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Obsesiónese por ofrecer el mejor servicio al cliente de toda la industria.- Busque la manera de superar las expectativas del cliente.- Haga lo que sea por satisfacer al cliente, aunque se aprovechen de usted.- Cree alianzas con sus proveedores para mejorar los productos y deleitar a los clientes. |
|--|

9. Controle los gastos y procure prosperar

Sam Walton era un apasionado de ahorrar. El reparto de ganancias hacía que los miembros de Wal-Mart gastaran sabiamente para ahorrar dinero. Los compradores de Wal-Mart exigen la mejor calidad al menor precio, ni siquiera pueden recibir dinero de los proveedores. En definitiva, los empleados gastan el dinero de la compañía con el mismo juicio que gastarían el suyo. Hacen lo mejor para la empresa para que quede reflejado en el sistema de repartición de las ganancias.

- Pregúntele a todo el mundo cómo se podrían recortar los gastos.
- Pregúntele a sus vendedores cómo sería posible reducir los costos de la cadena de suministros.
- Retribuya a cualquiera que le presente una idea para recortar los costos.
- De el ejemplo.
- Mantenga las relaciones con sus clientes a un nivel profesional, para que las negociaciones se hagan sólo sobre la base de los precios.
- Determine si vale la pena lanzar su propia marca de productos y servicios.

10. Nade siempre a contracorriente

Sam Walton desafió al statu quo mientras Wal-Mart se desarrollaba y consolidaba. Convertía los retos en oportunidades para mejorar y aprendía de los errores.

Sam Walton fomentó la Innovación de la siguiente manera:

1. Sam Walton lo simplificaba todo: y le pedía a sus empleados que se ocuparan de un cliente a la vez. Probaba las cosas y luego las aplicaba a gran escala en vez de tratar de imponer ideas desde arriba.

2. Wal-Mart invirtió con creces en Tecnología de Información: así que la compañía podía sintonizar su modelo de negocios sobre la base de mayor información.

3. Sam Walton compartía información confidencial con sus empleados: así que estos se volvían socios en vez de empleados contratados.

4. Sam Walton profesaba la forma de ser de Walton: reuniéndose con sus empleados cuando era posible. Le informaba a todo el mundo cuáles eran los objetivos de la compañía así como el progreso de la misma, y luego pedía ideas y opiniones.

5. Sam Walton mantenía una política de “puertas abiertas”: estaba siempre abierto a cualquier idea de cualquier persona.

6. Wal-Mart creó fuertes lazos con sus proveedores: así que podía influir en la eficiencia de la cadena de suministros. Wal-Mart siempre ha tratado a sus proveedores como socios.

7. Sam Walton implantó el EDLP (Every Day Low Prices – Precios Bajos Todos los Días): hacía todo lo posible por colocarle el menor precio posible a la mercancía. Cuando los proveedores rebajaban los precios, Walton les pasaba ese ahorro a los clientes en vez de aumentar los márgenes de ganancias de Wal-Mart. Los bajos precios atraen a más gente, lo que significa que hace más negocio y puede obtener mejores precios de los proveedores.

8. Wal-Mart se enfocó en mercadear bien: lo que a veces significaba que hubiera menos gente en las tiendas. Cuando otras tiendas estaban abarrotando sus anaqueles con más productos, Sam Walton giró instrucciones para que se dejaran al menos 36 pulgadas entre anaqueles, de modo que la

gente pudiera circular fácilmente con su carrito. Esto incrementó las ventas en 20%.

9. Sam Walton estableció un buen sistema logístico: así que los productos llegan en paletas al centro de distribución y son enviados inmediatamente a las tiendas. Nada permanece más de 24 horas en los almacenes de Wal-Mart.

10. Wal-Mart continúa probando nuevas ideas para sus tiendas: como abrir pequeñas tiendas de comestibles en lugares donde ya hay supercentros Wal-Mart. La idea es atraer a la gente que no soporta el gentío.

- Trate de pensar más allá de lo que existe. Cuando todo el mundo esté haciendo lo mismo en la industria, trate de conseguir una manera diferente de obtener el mismo resultado.

- Pídale ideas a los empleados y trate de implementarlas.

- Anime a la gente a asumir riesgos calculados. No reprima el fracaso.

- Ábrase camino en el negocio desafiando lo establecido.

Del libro "The 10 Rules of Sam Walton" de la editorial Wiley en junio 2006 por Michael Berqdahl y Rob Walton.

• EL ARTE DE EMPRENDER según GUY KAWASAKI

Guy Kawasaki se graduó en psicología en la Universidad de Stanford, obtuvo un MBA en la UCLA y se convirtió en el segundo “evangelista” de software de Apple Computer, donde trabajó de 1983 a 1987 convenciendo a los programadores para que crearan programas para Macintosh.

Después de dejar Apple, Kawasaki inició su propia empresa y se convirtió en escritor (con libros como “El arte de empezar” o su blog “How to change the world”), consultor y capital riesgo (con su empresa Garage Technologies Ventures) donde escucha las presentaciones de las start-ups con regularidad.

Los 10 mandamientos de Guy Kawasaki para emprender un negocio son los siguientes:

1. Produce significado, no dinero

Los emprendedores deben concentrarse en hacer que su producto o servicio funcione más allá de la suma de sus componentes.

Por ejemplo, Nike con su zapatilla aeróbica para mujeres hizo que dos piezas de algodón, cuero y caucho fabricados bajo condiciones sospechosas en países del tercer mundo, con una publicidad inteligente, representara eficacia, poder y liberación para mujeres. Otros ejemplos son Mac, iPhone...

2. Escribe un mantra en vez de una declaración de misión

Consiste en escribir una palabra o palabras que se repiten una y otra vez para acrecentar la concentración durante la meditación o plegaria en lugar de una declaración de misión que según Kawasaki, no sirven para nada.

Ejemplo de declaración de misión: “La entrega de productos y servicios de calidad superior para nuestros clientes y comunidades a través de la innovación y el liderazgo de colaboración”.

Ejemplos de mantras: Nike “auténtico rendimiento atlético”, FedEx “tranquilidad de espíritu”.

3. Deja que florezcan 100 flores

Mao dijo que nunca se sabe cuándo van a salir las flores, por lo que debemos dejarlas crecer. Las innovaciones pueden atraer clientes inesperados, como la crema de cuidado de piel que se hizo popular como repelente de mosquitos.

Debemos conocer los motivos que hacen que nuestros productos sean comprados y darles a nuestros clientes más razones. Es mucho más fácil que preguntar a las personas que no están interesadas.

4. Salta las curvas

Innovar es más que quedarse un poco por encima de los competidores de la misma curva, no es mejorar un 10% es saltar de curva. La mayoría de las organizaciones se definen en términos de lo que hacen en lugar de pensar qué beneficio proporcionan al cliente.

5. En el diseño de producto “roll the DICEE”

Lanza el dado.

“Deep” – profundo. Pensar características que van más allá de la norma. Sandalias con abrelatas.

“Inteligencia” Poder usar distintos tipos de baterías en la misma cámara.

“Completo” No sólo hacemos productos, sino también un servicio de apoyo.

“Elegancias” Las cuestiones de belleza.

“Emotivo” Los grandes productos generan emociones grandes (Harley Davidson, Macintosh).

6. No te preocupes, tus productos pueden ser algo “malos”

Nuestras innovaciones pueden tener elementos que no sean tan buenos. El primer Mac tenía mucho margen de mejora pero hizo una clara afirmación sobre el futuro de la computación personal.

7. Segmenta

Si se trata de ser todo para todo el mundo, lo que conseguirás será la mediocridad.

8. Siempre mejora

Escucha las ideas de los clientes. Aunque un innovador debe pasar por alto a menudo el consejo de gente negativa que dice que no se puede hacer, una vez hecho y que haya llegado a los clientes, es momento de escuchar sus comentarios.

9. Encuentra tu lugar

La curva “Singularidad” vs “Valor” muestra que un producto o servicio no necesita ser único si ofrece valor.

10. Cuando te lances a buscar capital riesgo sigue la regla 10-20-30

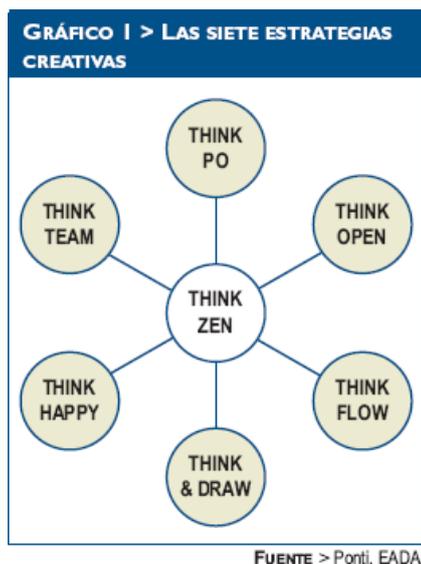
Significa 10 diapositivas de PowerPoint, un límite de 20 minutos de argumento y una tipografía de 30 puntos. El objetivo es regresar a casa sin que tumben tu idea, no con un cheque.

Kawasaki acaba con el consejo “No dejes que la gente negativa te tire abajo”.

Del libro “El Arte de Empezar” de Guy Kawasaki y de varios artículos en la web.

• SIETE ESTRATEGIAS DE CREATIVIDAD (FRANC PONTI).

Cualquier persona puede ser creativa si sigue las estrategias correctas. Franc Ponti propone siete estrategias para cambiar nuestras creencias mentales sobre la creatividad y, además, para ponerla en práctica.



Éste es el gráfico de las siete estrategias creativas ideado por Franc Ponti. “Think ZEN”, pensar ZEN, ocupa el lugar central porque es difícil ser creativo sin tener el estado psicológico y de pensamiento comparable a un estado de meditación que la práctica ZEN puede generar.

PRIMERA ESTRATEGIA: THINK ZEN: Pensar Rápido, Pensar lento, Pensar Abundante

La creatividad requiere cierta presión y a su vez necesita calma y tranquilidad. Una presión excesiva lleva a que las ideas no puedan ser trabajadas en detalle. Del mismo modo, si la demora es excesiva, los competidores pueden alcanzarnos presentando innovaciones disruptivas. En países donde existe una gran competitividad intrasectorial es esencial innovar de forma rápida, eso sí, esto no quiere decir que haya que agobiarse innecesariamente significa hacer las mismas cosas en menos tiempo, aprendiendo a ser más eficaces y eficientes. Sin embargo, en sectores muy apalancados, la lentitud puede dar como resultado innovaciones radicales en la línea de los océanos azules: hacer algo tan diferente que dejemos de tener competidores.

La velocidad adecuada para alcanzar nuestros intereses es algo que debemos descubrir nosotros mismos. El concepto ZEN, que puede ayudarnos a ello, es una práctica budista que consiste en el ejercicio constante de la meditación para acercarnos a la “iluminación”, satori o nirvana, un estado ausente de miedo. La creatividad tiene que ver con un cierto estado ZEN que cada persona debe encontrar en la que la mente debe de estar vacía, relajada y tranquila para generar todo tipo de ideas e “insights” creativos. También es saber encontrar la velocidad creativa propia, a medio camino entre la rapidez fulgurante y la lentitud desesperante.

Prácticas de inspiración oriental como el Yoga, el Tai-Chi o la meditación pueden ser formas de serenar nuestra mente y conseguir Pensar Zen, librándonos de prejuicios estúpidos que nos impidan alcanzar nuestra voz personal.

SEGUNDA ESTRATEGIA: THINK PO: Razonar provocativamente, Pensar alternativamente, Utópicamente

El maltés Edward de Bono manifestó que las provocaciones, es decir, las alteraciones del sentido de algo, son uno de los conceptos más importantes en creatividad, del que se derivan actitudes y técnicas.

Plantear una provocación crea desconcierto al principio porque reduce una realidad conocida al absurdo. La oportunidad de provocar reside en saber aprovechar el sinsentido que genera para crear algo nuevo. A través de la reducción al absurdo de una realidad nos damos cuenta de obviedades y construir a partir de ellas nuevas ideas disruptivas.

Para trabajar con provocaciones para encontrar ideas originales, en primer lugar se debe formular una serie de asunciones básicas sobre un tema, luego se invierten. El siguiente paso es “abrir la mente” y generar nuevas ideas. Por ejemplo: “Las portadas de los libros llevan el título”. “Las portadas de los libros NO llevan el título”. → “Empezar el título del libro en el lomo para obligar al lector a leer el título de una forma alternativa.”

Otras técnicas para pensar provocativamente incluyen la formulación de preguntas ¿Por qué? hasta llegar a una conclusión convincente, preguntas fantásticas, yuxtaponer el foco creativo a un sustantivo pensado al azar, pasando por el Diamante del Deseo, convertir una idea descabellada en algo a nuestro alcance. Cualquier producto es susceptible de ser analizado a través de mecanismos de provocación para obtener una gran cantidad de combinaciones.

Ser creativo significa ser diferente, desafiar los convencionalismos y aceptar retos complicados. Pensar Po es una estrategia creativa que nos permite mediante la provocación jugar con los extremos y desafiar ideas convencionales y obvias.

TERCERA ESTRATEGIA: THINK OPEN: Observar otras realidades, Mirar holísticamente, Saber escuchar, Dar y Recibir

Es una creencia errónea, y perjudicial para el ánimo, pensar la creatividad pertenece a los grandes genios en la profundidad de su laboratorio dotados con virtudes casi divinas que los demás mortales adolecen por completo. Para que la creatividad sea auténtica y se generen innovaciones de valor, debe tener en cuenta lo que pasa en otros ámbitos y aprender de ellos. Por ello, se debe ser curioso y no adolecer de capacidad analógica. Con estas características, inventos como el velcro fueron posibles.

Para evitar el encasillamiento en perspectivas limitadas, existen técnicas como el Collage Creativo o Cut-And-Paste en la que a través de imágenes recortadas de revistas se relacionan realidades distintas. Existen empresarios que adquieren revistas de diferentes temáticas para proporcionar inspiración en múltiples negocios, viajan mucho y ven cosas, hablar mucho con clientes y proveedores, analizar portales de Internet.

Think Open es mostrar una actitud abierta y receptiva a integrar elementos aparentemente extraños al negocio. Innocentive, por ejemplo, es un portal en el que empresas publican problemas como “desafíos” para que sean solucionados por voluntarios que se ofrecen para ello.

Por lo tanto, para buscar ideas creativas para productos o servicios que supongan innovaciones disruptivas se requiere ampliar el espacio de creatividad más allá de las fronteras físicas de la organización. Un grupo de expertos norteamericano propusieron unas reuniones de 4 días llamadas Innovation Blitz en las que realizan brainstorming continuos con clientes, proveedores y otros representantes antes de lanzar un producto o servicio nuevo. Otro elemento ventajoso de IB es su eficiencia, ya que se debe de elaborar un prototipo en tan solo 4 días.

En definitiva, la utilización de “miradas externas” sirve para incorporar observaciones y conclusiones que fácilmente podrían pasar desapercibidas para la empresa. IDEO, una de las empresas de innovación más importantes del mundo, innova para otras empresas con métodos etnográficos para “ver lo que los demás no ven”.

CUARTA ESTRATEGIA: THINK FLOW: Pensar con Fluidez, Cambiar de perspectiva

Para ser creativo es importante tener fluidez mental. Sin fluidez hay un bloqueo que nos impide llevar a cabo simples ejercicios de observación y descripción de la realidad.

Para llegar a un estado adecuado de Flow hay una metodología habitual llamada SCAMPER. Consiste en proponer mejoras a un objeto para convertirlo en algo diferente, más atractivo e innovador.

SUSTITUIR: ¿Qué puede ser sustituido en este objeto?

COMBINAR: ¿Con qué elemento puede combinar este objeto?

ADAPTAR: ¿De qué otro negocio se puede adaptar o copiar ideas para nuestro objeto? ¿Nuevas tecnologías, ...?

MODIFICAR/MAGNIFICAR: ¿Qué aspectos pueden ser alterados en este objeto? ¿Se puede alterar tamaño? ¿Nuevos materiales?

PROPONER PARA OTROS USOS: ¿Para qué otras cosas puede servir este objeto?

ELIMINAR: ¿Qué aspectos superfluos pueden ser eliminados de este objeto?

REORDENAR/REVERTIR: ¿Qué se puede hacer de forma totalmente distinta?

También es importante saber hacer “gimnasia creativa” con sugerencias como hacer listados de ideas, analizar un hecho desde distintas perspectivas, usar “desencadenantes de ideas” como fotografías o búsquedas en Google, aceptar opiniones distintas, empatizar con una determinada realidad: ponerse en el lugar de un objeto, hacer preguntas sobre las cosas por evidente que parezca.

QUINTA ESTRATEGIA: THINK & DRAW: Pensar y Dibujar, Hacer visibles las Ideas, las Imágenes y las Sensaciones

Las personas creativas, a menudo, acompañan con imágenes su pensamiento. Peter Gabriel opina que el propio pensamiento ya fluye en términos de imágenes, que sólo es necesario plasmar gráficamente a través de algún medio. Esquematizar facilita la mejor comprensión por “hablar un lenguaje común” y la fertilización cruzada de ideas. Además, las personas con predominio visual trabajan con mucha más comodidad si utilizan elementos gráficos.

Una de las técnicas para plasmar ideas es el “Mapa Mental” en el que se trazan principios ordenadores que conducen a esquematizar las principales ideas de la aplicación de algo.

Otros ejercicios gráficos estimulan la mente y sacuden la imaginación para abrir nuevos caminos creativos.

Con Think & Draw las ideas fluyen más, se hacen vivas, penetran en las mentes de las personas y desatan torrentes de creatividad.

SEXTA ESTRATEGIA: THINK HAPPY: Incorporar elementos de motivación y pasión, Despertar todos los sentidos, Disfrutar aprendiendo

Una de las características más distintivas de la gente creativa es que sienten una gran motivación sobre lo que hacen, sea lo que sea. El psicólogo Csikszentmihalyi opina que las personas creativas “fluyen” de forma especial porque concentran toda su atención en lo que les gusta y ello les abstrae de las coordenadas espaciotemporales habituales.

Es importante descubrir nuestras fuentes de motivación porque de otra manera va a ser complicado dar rienda suelta a la creatividad. Personas que odian o no

sienten una especial motivación por su trabajo no benefician en nada ni a ellos mismos ni a empresas.

Para lograr auténticas motivaciones que permiten enfocar la creatividad, se propone: Conocer bien nuestros puntos fuertes, Teniendo en cuenta el principio budista de “Hago lo que me gusta, me gusta lo que hago” para cambiar nuestras creencias limitantes, Creyendo en nuestros sueños e ideas utópicas, Hablando siempre un lenguaje positivo y constructivo, Despertando nuestros sentidos para que nuestras emociones nos apasionen por las cosas, Arrinconar las emociones destructivas como odios e ira y pensar en cooperación, Teniendo creencias constructivas sobre la propia creatividad porque sin alegría ni optimismo no hay fuerza creativa.

SÉPTIMA ESTRATEGIA: THINK TEAM: Sumar Energías, Multiplicar Esfuerzos, Compartir conocimiento

Steven Covey, autor de “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” sugiere que la cooperación entre personas es una de las características distintivas de la gente eficaz. Eduardo Punset ensaya sobre que hay que pasar de una sociedad competitiva a otra colaborativa.

En el interior de las empresas se compite demasiado, se hace de todo menos colaborar. Sin embargo, creatividad y cooperación son grandes amigas. Es un mito pensar que la creatividad es generada por genios sin colaboración. Las empresas que descubren esto son capaces de establecer sinergias creativas entre personas y departamentos que, al final, constituyen la clave de los procesos de innovación.

La generación de ideas necesita grandes dosis de trabajo en equipo. Trabajar en equipo es aceptarse, entenderse, compartir ideas y hacerlas crecer, saber discutir creativamente sin enfadarse, olvidarse de los celos y las envidias. Un equipo capaz de trabajar así sería considerado de alto rendimiento (EAR) porque de ellos nace la inspiración que se transmite al resto de departamentos o divisiones.

La fertilización cruzada significa que un equipo de profesionales se reúne para compartir creencias, ideas y puntos de vista sobre algo. Hay algunas metodologías creativas como el brainwriting o IDEART para conseguir resultados de forma colectiva. La contemplación IDEART consiste en la contemplación comentada de láminas como “La balsa de la medusa” de Géricault.

En definitiva, el trabajo creativo en equipo permite acentuar la cooperación entre personas, compartir ideas y puntos de vista diferentes y conseguir resultados de forma divertida trabajando juntos.

Del documento “Siete estrategias de creatividad” de Franc Ponti. Gestión, Organización y Dirección de RR.HH. “Capital Humano”, nº199, pág. 80, mayo de 2006.

CONSEJOS DE BUEN SENTIDO

Las 7 mentiras sobre la Innovación

Banshai

7/05/2010

1. Innovar es copiar
2. Innovar es inventarse algo
3. Innovar es diseñar algo nuevo
4. Innovar es comprar la máquina más cara
5. Innovar es desarrollar nuevas tecnologías
6. Innovar es mejorar lo que ya existe
7. Innovar es una estrategia de mercadeo

Los 10 ingredientes básicos de la receta de la Innovación

Libro: "La alquimia de la innovación. 10 palabras para innovar."

14/03/2006

Alfons Cornellà, Antoni Flores

1. Hibridación
2. Auténtico y honesto
3. Teamdividualismo
4. Territorio/frontera
5. Efímero/efervescente
6. Capilaridad
7. Catálisis
8. Fracaso
9. Radical
10. Innovadores

Diez ideas acerca de Cómo Innovar

Marcelo Lasagna: El impacto de lo nuevo, resumen de Manuel Gross

26/10/2007

1. In es explotar ideas de éxito en el mercado
2. In no es una actividad discreta, sino un proceso continuo y sistemático
3. In no es tecnología
4. In se genera dentro de la empresa, no viene del exterior
5. In requiere creatividad
6. In no son sólo ideas, se debe identificar el valor que aportan a los clientes
7. Fomentar la curiosidad y la intuición de las personas
8. La organización se debe disponer para acoger la In y la creatividad
9. La empresa debe conectarse con fluidez a su ecosistema
10. In exige una fuerte dosis de liderazgo

Las diez caras de la Innovación

Libro de Tom Kelley, Jonathan Littman

2005

Quando se quiere aprender y descubrir:

- El Antropólogo
- El Experimentador
- El Interpolinizador

Quando se necesita organizar y agrupar personas:

- El Saltador de obstáculos
- El Colaborador
- El Director

Quando queremos romper moldes y pensar de forma creativa:

- El Arquitecto de experiencias
- El Ángel de la Guarda
- El Narrador de historias
- El Diseñador de decorados

Las 10 reglas para los innovadores estratégicos

Libro: "10 rules for strategic innovators" de Vijay Govindarajan

2005

1. En todas las grandes historias de Innovación, la gran idea es sólo el primer capítulo
2. Las fuentes de memoria organizacional son poderosas
3. Compañías grandes y establecidas pueden superar a algunos emprendimientos
4. Experimentos estratégicos enfrentan incertidumbres críticas
5. La organización del nuevo emprendimiento debe ser construida desde cero
6. La administración de tensiones es la tarea más importante para los altos directivos
7. El nuevo emprendimiento necesita su propio proceso de planeamiento
8. Interés, influencia, competencia interna y la política interrumpen el aprendizaje
9. Debe responsabilizarse al nuevo emprendimiento por su aprendizaje y no por sus resultados.
10. Las compañías pueden construir una capacidad para crecimiento a pasos agigantados

Los 5 características que comparten las empresas innovadoras

RRHHDigital

2/02/2010

1. Viven en la incomodidad
2. Siempre en el punto de salida
3. Filtros y generadores de conocimiento
4. Aplicadores de conocimiento
5. Necesitan relacionarse

Las 5 leyes de innovador

Juan Carlos Valda

29/04/2010

1. Copiar también puede ser innovar
2. Finalmente todo llega
3. Casi siempre hay que adaptar
4. Las tendencias son una buena forma de seguir la pista de las buenas ideas
5. Hay claves o patrones de innovación que ayudan a repetir el truco

Tres “falsas” razones para no innovar

Portafolio.com.co

06/2010

1. ‘Innofobia’ por costos: “No innovamos porque es demasiado costoso”
2. ‘Innofobia’ por control: “La innovación genera confusión y la gente perderá el foco en el negocio”
3. ‘Innofobia’ por falta de creatividad: “Si nuestros empleados fueran como los de Google o Apple, nosotros también podríamos innovar”

Implementando la Innovación en la Práctica

Mario Morales

01/2010

1. Alinear la In con la estrategia de la empresa
2. Obtener el compromiso del equipo directivo
3. Desarrollar un plan de contaminación, capacitación e incentivos
4. Definir la estructura y roles para apoyar la Innovación
5. Crear un proceso para administrar las ideas
6. Definir el proceso de evaluación de ideas
7. Fomentar una cultura de Innovación
8. Definir métricas de Innovación

Decálogo de innovación competitiva

navactiva

12/06/2007

- 1- Integrar la In en la estrategia general de la empresa
- 2- Asumir el proceso innovador desde la propia Dirección
- 3- Innovar siempre pensando en el mercado
- 4- Enfrentarse al riesgo
- 5- Delegar y concentrarse en el propio “saber hacer”
- 6- Innovar sí, pero planificadamente
- 7- Formalizar las ideas en Proyectos de In
- 8- Cooperar al máximo junto a empresas y organismos de investigación
- 9- Destinar recursos materiales y humanos razonables
- 10- Afrontar el futuro integrando la cultura de la In en la empresa

Los 10 mandamientos de la Innovación

3M

16/09/2010

- 1- Premie a los más creativos
- 2- Asuma riesgos
- 3- Venza los obstáculos y no se deje vencer
- 4- Piense a largo plazo
- 5- Continúe creciendo
- 6- Cuidado con más o menos conocimientos
- 7- Tenga paciencia y tolere ambigüedades
- 8- Reformule problemas que no parecen tener solución
- 9- Haga lo que más le gusta
- 10- Sepa cuando moldear el ambiente o cuando abandonarlo

7 movimientos para construir una empresa innovadora

Franc Ponti - KRONOS

2009

- 1- Rumbo
- 2- Equipo
- 3- Cambios
- 4- Tendencia
- 5- Creatividad
- 6- Proyecto
- 7- Resultado

Los cinco niveles de la innovación

Innovación 7x24 de: Engineering of Creativity: Introduction to TRIZ Altshuller 3/08/2010

Nivel 5: Descubriendo un nuevo Principio

Nivel 4: Creando una radicalmente nueva Combinación Función-Principio

Nivel 3: Extendiendo una Combinación Función-Principio ya conocida a un Nuevo Mercado

Nivel 2: Mejora Cualitativa de una Combinación de Función-Principio del Mercado existente

Nivel 1: Mejora cuantitativa de una combinación Función-Principio del Mercado existente

Las características de la Innovación

Justo Nieto, “¿Y tú Innovas o abdicas?”

2008/2010

- Innovar: Construir, con el conocimiento disponible, un camino inédito hacia una meta razonable... y la Innovación es su proceso
- Carece de: Límites, Lógica, Mérito, Método, Pasado, Seguridad
- La Innovación es: Proteica, Customizable, Paradójica, Solidaria, Susceptible de ser falseada, Cronodependiente
- Posee una estética admirable.
- La ambición se presupone.

Diez errores que cometieron otros y que tú no puedes cometer

Canal Emprendedores

1. Pensar que todas las buenas ideas son novedosas
2. Creer que todo está inventado
3. Creer que el producto se venderá solo
4. Creer que el primer jugador te llevará al éxito
5. Considerar que es suficiente una pequeña innovación
6. No trabajar en equipo
7. No tener idea de los números de la empresa o no saber interpretarlos
8. No ser realistas
9. Creer que uno se las sabe todas
10. No estar abierto al cambio

5 pasos para la innovación

Revista: Entrepreneur

02/2009

1. Sea riguroso
2. Vaya a dónde van los consumidores
3. Aprenda de otras industrias
4. Pruebe su idea
5. Manténgase a la vanguardia

Los puntos débiles de los emprendedores en España

Intelectium

20/02/2010

Debilidades en proyectos y emprendedores que aún no han salido al mercado a vender:

- Poco conocimiento del proceso de acceso de los startups al capital
- Escasez de ideas realmente innovadoras
- Enamoramiento del producto
- Falta de documentación profesional

Debilidades en proyectos y emprendedores que ya han puesto un pie en el mercado y llevan uno o dos años vendiendo:

- Poco foco en ventas. Huida hacia delante
- Desconocimiento del tipo de Innovación que están gestionando
- Estrategia expansión internacional equivocada o vaga
- Dificultad para proyectar el crecimiento
- Procesos y entregables de gestión administrativa, contable y financiera débiles y a destiempo

Los puntos débiles de los emprendedores en España

12 chunks por hora

23/02/2010

1. La innovación es esencial para sobrevivir y la innovación es estratégica.
2. Hay 4 tipos de innovación: incremental, productos y tecnologías “repentinas”, nuevos modelos de negocio y “nuevas aventuras”
3. Mientras más te tardes para empezar a innovar, peor se pondrán las cosas.
4. La innovación es un arte social, sucede cuando la gente interactúa una con otra.
5. Innovación sin metodología es solo suerte.
6. Los 4 puntos de vista estratégicos de innovación son críticos para el éxito.
7. Las grandes innovaciones empiezan con grandes ideas; para encontrarlas, identifica necesidades desconocidas e insatisfechas.
8. Preparen, apunten, apunten, apunten, fuego.
9. Realiza “prototipos rápidos” para acelerar el aprendizaje.
10. No hay innovación sin liderazgo.

Decálogo para desarrollar nuevas oportunidades minimizando el esfuerzo

Antonio Flores

17/02/2010

1. Existen pocas necesidades nuevas, sí nuevas formas de solucionarlas
2. La tecnología no es un fin, la In es la forma de rentabilizarla
3. El “usuario” no es el centro; el “no usuario” sí lo es
4. No existen consumidores tipificados, existen momentos de consumo
5. Mejor antes y acompañado, que tarde y solo
6. No hay mejor barrera competitiva que la sorpresa continua
7. El producto hace a la marca; no la marca al producto
8. Digitalizar el producto, “productivizar” el servicio
9. Sólo lo que percibimos tiene valor
10. “Porque yo lo valgo”, o cómo liberarse de la dictadura del “cuantitativo”

1 deas innovadoras: Emprender con una “Start-Up”

Observatorio de los estrategas

15/06/2010

Claves para crear una Start-Up:

- La Idea
- El equipo
- Ejecución de la idea
- Austeridad
- El fin de las Start-Up

Seis reglas para convertirse en líder del mercado

Ernst & Young

2010

1. Entre más preparado esté usted, necesitará menos suerte
2. El mejor negocio no tiene que ver con un golpe de suerte sino con estar alerta a las oportunidades
3. Los ganadores no confían en la suerte. Creen en la atención a los detalles.
4. El dinero no puede hacerle ganar suerte. Pero puede comprar un camino más fuerte de crecimiento.
5. Cuando usted escucha a sus consumidores, no necesita de la suerte.
6. No es cuestión de suerte encontrar a las personas adecuadas.

Cómo escoger un modelo de negocios

Inti Vidal 1/06/2010

1. Negocio en casa
2. Abrir una tienda
3. Comercio electrónico
4. Ventas por eBay
5. Franquicia
6. Dar un producto en licencia
7. Mercadeo en red

5 cosas que hay que hacer antes de crear una empresa

Oscar Giraldo 1/06/2010

1. Buscar fuentes de inspiración
2. Encontrar un buen socio
3. Estudiar y entender a la perfección tu negocio
4. Crear un prototipo
5. Validar el negocio

Inventive Spirit: Where Does the Innovation Come From?

Capítulo de "Inside Steve's Brain" de Leander Kahney, libro sobre Steve Jobs 2008

1. No pierda el punto de vista del cliente
2. Estudiar el mercado y la industria. Jobs busca constantemente ver qué nuevas tecnologías son prometedoras
3. No pensar conscientemente acerca de la In
4. Concentrarse en los productos. Los productos son la fuerza gravitatoria sobre la cual gira todo.
5. No pensar conscientemente acerca de la In
6. Concentrarse en los productos. Los productos son la fuerza gravitatoria sobre la cual gira todo
7. Centrarse en los grandes productos, la idea no es convertirse en el más grande o el más rico
8. Robar. Sea descarado y robe a otros buenas ideas.
9. La creatividad es una simple conexión de cosas
10. Estudio. Jobs es un gran estudioso del arte, diseño y arquitectura
11. Quemar barcos. Steve mató al iPod más popular para dar espacio a un nuevo modelo, más delgado
12. Prototipos. Incluso el Apple's store tuvo un proceso de: prototipo, edición y ajustes
13. Preguntar a los clientes. El Genius Bar fue una idea de los clientes

Las 10 reglas de Sam

Sam Walton, presidente de Walmart - Michael Bergdahl y Rob Walton. 2006

1. Comprométase a triunfar y sea entusiasta
2. Comparta el éxito con quienes lo han ayudado
3. Motive a los demás a hacer sus sueños realidad
4. Comuníquese con la gente y muestre interés
5. Aprecie y reconozca el esfuerzo y los resultados
6. Celebre sus propios logros y los de su equipo
7. Escuche a los demás y aprenda de sus ideas
8. Busque la manera de superar las expectativas
9. Controle los gastos y procure prosperar
10. Nade siempre a contracorriente

Requisitos para ser un Emprendedor de éxito

IncaTrade

4/07/2010

Condiciones y capacidades de un emprendedor

1. Energía y motivación
2. Capacidad de compromiso
3. Vocación por el trabajo
4. Empuje
5. Coraje físico y un gran entusiasmo para toda clase de ideas
6. Capacidad para planificar y organizar
7. Conocimiento
8. Paciencia
9. Innovador

Debe de tener Habilidades de Líder:

1. Capacidad de asociación
2. Capacidad de mando
3. Visión
4. Generación de Ideas
5. Capacidad de asumir riesgos
6. Capacidad de Análisis
7. Capacidad de autocrítica
8. Independencia
9. Capacidad para adaptarse a los cambios

Las personas y la Innovación: Barreras a superar

Jordi Miro

1/07/2010

1. El pesimismo es la tumba de las buenas ideas
2. Pensar en el salto, no en progresar sobre el mismo camino
3. ¿Estamos todos de acuerdo? Eso no es posible
4. No existe el producto 10
5. La innovación no tiene fin
6. Viva el fracaso
7. Perseverar
8. Cuantas más ideas mejor, aunque vayan en contra del concepto
9. Tecnología para innovar
10. Si es fácil de usar, mejor

Diez ideas clave para transformar la ciencia y la tecnología en negocio

ANAIN (Agencia Navarra de Innovación)

2/12/2009

1. S – ('smart everything')
2. 'The venturesome economy'. De Amar Bhidé
3. Tecnologías disruptivas
4. Explotar los resultados de la investigación
5. Internacionalización de la universidad
6. Vocaciones en ciencia y tecnología
7. Industria 3.0
8. "Trickle up innovation"
9. Reimaginar los modelos de negocio
10. Universidades y competitividad local

El Arte de Emprender

Guy Kawasaki

2004

1. Produce Significado, no dinero
2. Escribe un mantra en vez de una declaración de misión
3. Deja que florezcan 100 flores
4. Salta las curvas
5. En el diseño de producto “roll the DICEE”
6. No te preocupes, tus productos pueden ser algo “malos”
7. Segmenta
8. Siempre mejora
9. Encuentra tu lugar
10. Cuando te lances a buscar capital riesgo sigue la regla 10-20-30

5 errores de los nuevos empresarios (dan 4)

CNNExpansión.com

25/11/2009

1. Construirla muy rápido
2. Falta de investigación de mercado
3. Abuso de los servicios de un abogado
4. Gastar demasiado en oficinas y decoración

10 errores que NO deben cometer los emprendedores (dan 9)

nuevamente.org

11/01/2010

- 1- Casarse con una idea y quedarse pegado a ella demasiado tiempo.
- 2- No tener un plan de marketing.
- 3- No conocer a sus clientes.
- 4- Ignorar a sus empleados
- 5- Confundir deseo con realidad. Los emprendedores suelen vivir en un mundo de deseos y sueños pero el dinero se gasta en el mundo real.
- 6- No contar con un plan de ventas.
- 8- Ser un llanero solitario.
- 8- No escuchar los consejos de los demás.
- 9- Desfallecer antes de tiempo

4 pasos esenciales para emprender

Raúl Stegmaier, Universidad Federico Santa María de Chile

1/08/2010

- 1- Crea un plan de negocios
- 2- Busca una fuente de financiamiento
- 3- ¿Cómo vender el producto?
- 4- La caja en orden

4 palancas de cambio de paradigma

Carlos Barrabes, pioneros en e-comercio en España

1/10/2010

- 1- La Tecnología es la base de todo, es culpable de la crisis, es culpable de la Innovación.
- 2- El diseño, que sea amigable, facilidad de uso
- 3- Visión global (el mundo es más para menos)
- 4- El Conocimiento, es el más crítico

GURÚS

Cómo innovar: 3 pasos para cambiar las rutinas innecesarias

Carlo D'Urso

12/05/2010

1. Introducción al cambio
2. Gestión del cambio
3. Retroalimentación

Diez razones por las que no se está innovando en nuestras Empresas

Emprelace Consultores

1/06/2010

1. Miedo
2. Dinero
3. Know-how o Conocimientos
4. Burocracia Corporativa
5. Pobre liderazgo
6. Compartir información
7. Reconocimiento
8. Pensando desde arriba hacia abajo
9. Esposando a los empleados
10. No hay comentarios de los clientes

10 estrategias para diferenciarse y aumentar la rentabilidad

Eduardo Remolins – Blog: El economista en pijama

28/04/2010

1. Ampliar el alcance del producto y el mercado
2. Modificar las bases de la diferenciación
3. Aplicar las capacidades básicas en otras oportunidades de negocio
4. Reutilizar activos estratégicos
5. Modificar la ejecución y el apoyo
6. Aprovechar la información sobre los clientes
7. Crear y aprovechar la comunidad con los clientes
8. Modificar la estructura de precios
9. Incorporar los proveedores al modelo de negocio
10. Aprovechar las capacidades de otras empresas

Siete pasos para ser innovador

Luigi Valdés Libro: "El Dado de 7 caras"

2009

1. Modelos mentales: Pensar fuera de la caja
2. Descubre los deseos percibidos y no percibidos de los clientes
3. Innovar como la tecnología de Irrupción
4. Define y expande las competencias de la empresa
5. Detecta clientes no atendidos y crea nuevos nichos de mercado
6. Propuesta de valor y estrategias focalizadas
7. Las nuevas oportunidades de negocio

5 formas de enfrentar la crisis

Tania M. Moreno – CNNExpansión.com

3/11/2008

1. Reconsidera tu modelo de negocios
2. Diversifica tu mercado
3. Diferénciate de la competencia
4. ‘Pesca’ oportunidades
5. Amplía tus horizontes

6 pasos para innovar en tu empresa

Jennifer Alsever – CNNExpansión.com CNNMoney.com

5/10/2009

1. Mira detrás de ti
2. Sal de la rutina
3. Usa las mentes de tus empleados
4. Acércate a tus clientes
5. Reparte el trabajo
6. Aprende cuándo dejar una idea

Líderes en Innovación: Innovando en mercados altamente competitivos

Javier Robles, presidente de Danone

2009

Pilares en Innovación:

- **Método:**
Comité de Innovación
Gestión de Proyectos
Criterios de Priorización
- **Gente:**
Actitud emprendedora
Dedicación y entrega
Compromiso
- **Clima:**
Implicación de la Dirección
Management Participativo
Las iniciativas cuentan

En Danone la Innovación es:

- **Actitud:** Siempre se puede mejorar
- **Riesgo:** El mayor riesgo es no innovar
- **Método:** La innovación no se improvisa, se organiza.
- **Compromiso:** Hacer crecer el negocio con visión.
- **Renovación:** La renovación hace más perdurable la innovación.
- **Rentabilidad:** Si no es rentable no es verdadera innovación.

6 factores clave de éxito empresarial (KSFs)

Ariel Yukelson

10/05/2009

1. Establecer una clara visión acerca de la compañía y una estrategia de negocio apropiada
2. Evaluar y enfocar negocios y activos
3. Mejorar procesos de negocio
4. Evaluar oportunidades de outsourcing
5. Control sobre el gasto y la inversión
6. Realizar una reestructuración financiera

Ventas Minoristas: 5 Errores Fatales

Héctor Vico

19/06/2010

1. No contar con una estrategia definida
2. Concentrarte sólo en los productos y no en el mercado
3. No evolucionar junto con el entorno
4. Subestimar las exigencias de la venta al menudeo
5. Descuidar el servicio al consumidor

Conceptos clave a la hora de innovar en el modelo de negocio

Aurys | 22/06/2010

1. La industria como unidad de análisis va a desaparecer
2. Las mayores oportunidades de innovación se detectan en el Big Picture
3. El fin del plan de negocios
4. La innovación en modelo de negocios no es predecible
5. No basta innovar una vez el modelo de negocios... Hay que innovar sistemáticamente
6. Inventar no es innovar

Cómo estimular la creatividad en su empresa

Mario Morales | 16/06/2009

1. Enfoque la creatividad
2. Cree las condiciones para apoyar la creatividad
3. Provea estímulos que despierten la creatividad
4. Capacite en herramientas para pensar diferente y “fuera de la caja”

Acciones clave para Innovar

Carlos Duarte | 27/05/2010

1. Fomente la comunicación entre disciplinas
2. No tema al fracaso
3. No tema la confrontación
4. Conjugue los productos o servicios con los modelos de negocios
5. Innovar o morir

10 tipos de innovación

Larry Keeley – presidente Doblin | 1995-2010

FINANZAS

1. Modelo de negocios
2. Networking – Alianzas

PROCESOS

3. Soporte de procesos
4. Procesos base

OFERTA

5. Desempeño del producto
6. Sistema del producto
7. Servicio

ENTREGA

8. Canal
9. Marca
10. Experiencia del cliente

MODELO DE NEGOCIO

4 dimensiones para identificar un ganador seguro

Harvard Business School – Innovation Handbook – Eric Mankin

1/08/2010

3. **Proporcionando altas motivaciones de compra**
 - C. Siendo más barato que los productos existentes (precio más bajo)
 - D. Proveyendo mejores características que los productos existentes (beneficios mayores)
4. **Eliminando las barreras de compra**
 - C. No debe de tener costes de cambio ni de adopción (fácil de usar)
 - D. Tiene que estar fácilmente disponible (fácil de comprar)

Innovación en modelos de negocio

Alexander Osterwalder, Univ. Lausanne (Suiza), Libro: Business Model In

02/2010

1. Establecer en las empresas una idea común de lo que significa el modelo de negocio
2. Establecer equipos multidisciplinarios (mkt., finanzas, ops. Etc.)
3. Mejorar el modelo de negocio actual y paralelamente desarrollar nuevos modelos de negocio (prepararse para cuando el modelo actual se vea comprometido)
4. Identificar innovaciones en el “Big Picture” (visión global de la compañía)
5. Crear plataformas que permitan la escalabilidad de modelo de negocio sucesivamente
6. No probar a priori que el modelo de negocios funcionará
7. Definir muchos modelos de negocio para poder elegir el mejor

ELEMENTOS CLAVE DE MODELO DE NEGOCIOS SEGÚN OSTERWALDER

1. Segmento de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales de distribución y comunicaciones
4. Relación con el cliente
5. Flujos de ingreso
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Red de proveedores, partners, contactos – Alianzas
9. Estructura de costos

12 maneras diferentes de innovar

Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, Inigo Arroniz de MITSloan

2006

OFERTAS (¿QUÉ?)

PLATAFORMA

SOLUCIONES

CLIENTES (¿QUIÉN?)

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

CAPTURA DEL VALOR

PROCESOS (¿CÓMO?)

ORGANIZACIÓN

CADENA DE SUMINISTRO

PRESENCIA (¿DÓNDE?)

NETWORKING

MARCA

FUTURO

7 claves para comprender los cambios en los mercados

Álvaro González-Alorda, autor de “Los próximos 30 años”, blog

25/05/2010

1. La velocidad de cruce de la historia se está acelerando
2. La dificultad de mantener el liderazgo
3. La polarización del mercado es un hecho
4. La horizontalización de las estructuras
5. El problema del mercado de la abundancia (la necesidad de diferenciación)
6. La sofisticación de las propuestas de valor (o “high-end” o “no-frills”)
7. Reinventar la ciudad

7 estrategias ganadoras en el marketing del siglo XXI

César Zurita Ch

7/04/2010

1. Estrategia de bajos costes
2. Crear una experiencia única para el consumidor
3. Reinventar nuestro modelo de negocio
4. Ofrecer calidad máxima en el producto
5. Centrarse en nichos de mercado
6. Ser innovador
7. Ser el mejor en diseño

Las 10 tendencias líderes para el futuro de la empresa

Revista: TIME

24/04/2008

1. Una única estrategia global.
2. Innovación está vinculada a los nuevos modelos de negocio, empresa, colaboración sectorial.
3. El conocimiento es el verdadero activo del siglo 21.
4. La captura de info de clientes es una misión crítica de las empresas.
5. La integración del cliente a través de diversos puntos de contacto y a través de todos los canales es esencial para el éxito futuro de la empresa.
6. La supervivencia de la empresa viene marcada por su capacidad de comprender las tendencias futuras.
7. La empresa recibirá nuevos tipos de impactos.
8. El capital humano, el valor del talento será el recurso más valioso en el siglo 21.
9. Industrias completamente nuevas se formarán a partir de innovaciones que todavía no se han introducido en el mercado.
10. En un futuro próximo los nuevos líderes empresariales deberán saber cómo atraer talento, gestionar la In, generar visiones de alto alcance y capacidad de ejecutarlas de forma rentable.

4 tendencias clave para los próximos años

Juan José Peso-Viñals presidente de Daemon Quest en VII Hoy es Marketing 12/05/2010

Cliente + Innovación = Crecimiento

1. La vuelta al cliente
2. Segmentación
3. Innoviquity
4. Lowxury: Lujo a bajo coste

Diez grandes retos para la competitividad de España

Cotec 28/07/2010

- I. Mejorar el sistema educativo
- II. Lograr que la sociedad aprecie que los empresarios asuman los riesgos de la In
- III. Evitar que las leyes, fiscalidad y regulación obstaculicen la In
- IV. Atraer el talento y la inversión extranjera
- V. Conseguir que la Universidad y la investigación pública se impliquen plenamente en la solución de los problemas de su entorno
- VI. Hacer conscientes a las empresas de que su sostenibilidad depende de su capacidad para crear valor
- VII. Implicar a la financiación privada en la In
- VIII. Preparar a las PYMES para el mercado global
- IX. Aprovechar el mercado de las grandes empresas y de la Administración como tractores tecnológicos
- X. Lograr que las PYMES encuentren una amplia oferta de servicios para la In

El futuro de las telecomunicaciones: 10 años más de innovación

Nic Cantuniar, vicepresidente ventas Europa de Cable&Wireless Worldwide 02/2010

1. El consumidor es el rey
2. La juventud de hoy en día
3. Mezclar negocios con placer
4. Multidispositivos, multiaplicaciones
5. Trabajar desde cualquier lugar, en cualquier momento
6. La colaboración es la clave
7. El bajo coste y la alta capacidad de la banda ancha abrirán la puerta a nuevas aplicaciones y procesos, y reducirán los costes
8. Un único proveedor (abatará costes)
9. Los mercados emergentes se mueven hacia el modelo de provisión de banda ancha 'bajo demanda'
10. Proveedores de confianza

21 cambios improbables de aquí a 2015

Franck Scipion

1/05/2010

1. Se accede a Internet mayormente a través del móvil
2. La información te encuentra donde estés
3. Ves mucho más a tus amigos y familiares, y te desvirtualizas más a menudo
4. Las redes hablan entre sí
5. Facebook es el mayor programa de fidelización del mundo
6. La publicidad por display (CPM) y la publicidad por clic (CPC) pierden terreno frente a modelos más eficaces
7. Las agencias de medios/publicidad online viven la mayor concentración de su historia
8. A Bing le ha tocado el gordo de navidad
9. La marca Google ya no mola tanto y los más jóvenes la perciben como obsoleta
10. Los MBAs ya no molan
11. El teletrabajo ya es una realidad
12. El talento ya no tiene lugar
13. La gran depresión del mando intermedio
14. El voto online ya es una realidad
15. La e-Salud es una realidad
16. La e-ducación es una realidad
17. e-Administración: Muchos de los trámites ya se hacen online
18. Nos movemos menos
19. A nadie le interesa ser millonario... y no poder disfrutar de la vida
20. La política no encuentra salida
21. Miscelaneas

7 estrategias ganadoras en el marketing del siglo XXI

Ariel Yukelson

10/05/2009

1. Estrategia de bajos costes
2. Crear una experiencia única para el consumidor
3. Reinventar nuestro modelo de negocio
4. Ofrecer calidad máxima en el producto
5. Centrarse en nichos de mercado
6. Ser innovador
7. Ser el mejor en diseño

Innovación: 7 reflexiones polémicas

Arturo Cuenllas Soler, visto en Héctor Matos Rodríguez

2007

1. La convergencia estratégica no es la forma. Tendremos que pensar también con el "lóbulo derecho".
2. La Innovación, tal y como está concebida en el sector hotelero, basa sobre la innovación incremental o lineal – salvo la excepción del modelo Chic & Basic
3. Las cadenas hoteleras españolas o internacionales, son estructuras mecánicas y empresariales. No son estructuras innovadoras.
4. La Calidad fue una buena apuesta, ahora imprescindible, pero es perdedora.
5. La falacia de la concentración hostelera. Ganarán los pequeños e innovadores.
6. El cliente no siempre sabe lo que quiere.
7. La forma de innovación ganadora para la próxima década, será la innovación semiradical y radical.

ALGUNAS HERRAMIENTAS

Creatividad e Innovación: algunos principios para el desarrollo creativo

José María Gasalla

29/05/2008

- Si una idea es nueva, ya es razón suficiente para reflexionar sobre ella.
- La creatividad y la seriedad se excluyen. La comicidad es creativa.
- Hazte preguntas que no tienen respuesta.
- Aprovechate de tus experiencias, pero cuestiona tus hábitos y clichés.
- Intenta descubrir algo nuevo en lo rutinario.
- No esperes a otros, comienza tú mismo.
- Ponte cabeza abajo, ¿verdad que lo ves todo distinto?
- Creatividad es también el abandonar una idea cuando ya no resulta defendible.
- Si no encuentras una solución para un problema, entonces cambia de problema

3 pasos para alimentar tu cerebro de ideas

Mundo negociable

21/05/2010

1. Leer, leer leer
2. Viajar y conocer otras culturas
3. Tómate el tiempo para

¿Cómo hacer un análisis DAFO?

Blog del Emprendedor Virtual

3/02/2010

Fortalezas y Debilidades:

- Gente
- Productivos
- Financieros
- Infraestructura
- Marca
- Mística
- Crédito
- Tiempo
- Información
- Tecnología
- Estabilidad
- Organicidad
- Maniobra

Oportunidades y Amenazas:

- Impacto externo
- Envergadura y tasa de crecimiento
- Nivel de rivalidad
- Presión de sustitutos
- Barreras de entrada
- Barreras de salida
- Poder de negociación del proveedor
- Poder de negociación del canal
- Poder de negociación del cliente final
- Compatibilidad cultural
- Compatibilidad tecnológica
- Tamaño de la apuesta
- Sinergia

Las cinco competencias clave del descubrimiento

Hal Gregersen

04/2010

1. Asociarse
2. Observar
3. Experimentando
4. Interrogar
5. Alianzas

6 pasos para un Modelo de Negocios Innovador

David A. Hernández

14/04/2010

1. Enunciar
2. Identificar
3. Definir
4. Especificar
5. Describir
6. Formular

7 estrategias de creatividad

Franc Ponti Libro: "Siete estrategias de creatividad"

05/2006

1. Think ZEN
2. Think PO
3. Think OPEN
4. Think FLOW
5. Think & DRAW
6. Think HAPPY
7. Think TEAM

Categorías de Herramientas de Gestión de la Innovación

Innomat

2000

- 1- Benchmarking
- 2- Brainstorming
- 3- Reingeniería de procesos
- 4- Gestión del cambio
- 5- Ingeniería concurrente
- 6- Mejora continua
- 7- Diseño para la fabricación y el ensamblaje
- 8- Diseño para la función "X"
- 9- Análisis modal de fallos y efectos
- 10- Justo a tiempo
- 11- ISO 9000
- 12- Pensamiento ajustado
- 13- Evaluación por pares
- 14- Creación y trabajo en equipo
- 15- Auditoría tecnológica
- 16- Previsión tecnológica
- 17- Mantenimiento productivo total
- 18- Análisis del valor
- 19- Despliegue de la función calidad