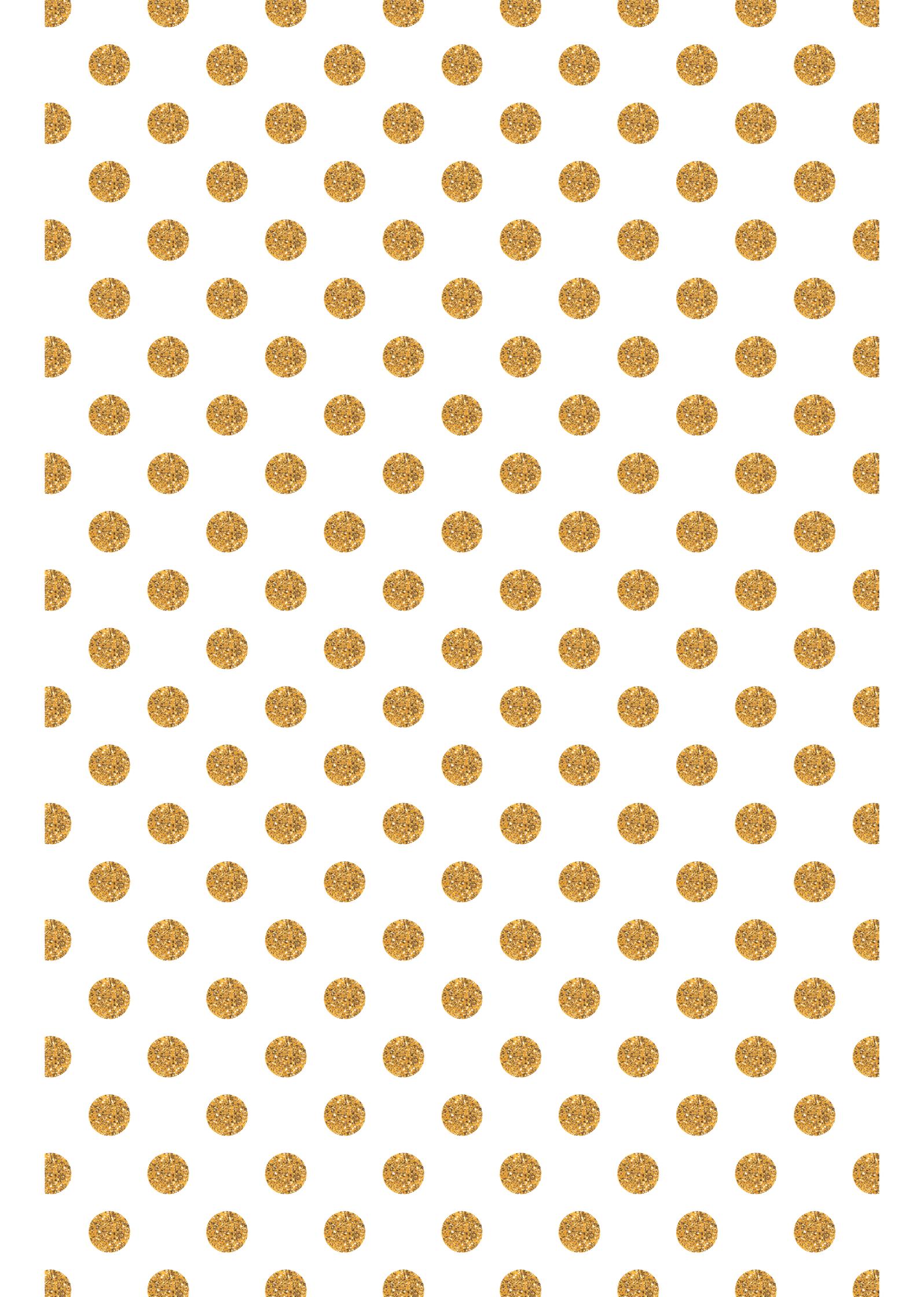




smartpoint

10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*







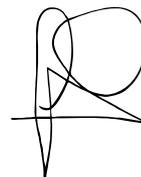
10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*

La innovación no es una moda. Es la fuerza motriz que permite avanzar a las organizaciones. Las empresas deben saber que cuando el ritmo de cambios interno es superado por el ritmo de cambios externo, el final está cerca.

Sin embargo, es difícil anticipar el futuro cuando se vive de los éxitos pasados. En el año 2000, Blockbuster, líder de su sector durante dos décadas, tuvo la oportunidad de comprar Netflix por 50 millones de dólares. Las negociaciones fueron infructuosas y en Blockbuster ni siquiera tomaron el tema muy en serio. Al final, la empresa se declaró en bancarrota y hoy Netflix está valorada en más de 150.000 millones de dólares.

La innovación no es una opción. Vivimos en un mundo que se transforma a una velocidad de vértigo. Las empresas tienen que estar atentas a los cambios sutiles que se puedan producir en el entorno. Las investigaciones apuntan que las habilidades creativas no son simples rasgos genéticos con los que nacemos, sino que pueden desarrollarse mediante el aprendizaje y la práctica de determinados hábitos. Clayton Christensen señala que las habilidades de descubrimiento que diferencian a los innovadores de las personas normales son las capacidades de asociación, de cuestionamiento, de observación y de experimentación.

Los hábitos son importantes para desarrollar estas capacidades. El cambio real proviene del resultado de cientos de pequeñas decisiones diarias. Los 10 hábitos de innovación que hemos recopilado en este libro recogen algunas prácticas y rutinas de comportamiento que nos pueden ayudar a ser capaces de ver lo que otros no ven: identificar tendencias, visualizar oportunidades e imaginar el futuro. Como dijo Marcel Proust, "el verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevos territorios, sino en tener nuevos ojos".



JORGE PARRA
Socio Director
Smartpoint



10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*

1

REUNIRSE CON JÓVENES TECNÓLOGOS

Comprende la tecnología o ésta se comerá tu negocio antes de lo que imaginas. En el futuro próximo todas las empresas van a ser dependientes de una u otra forma de la tecnología. Ponte al día de las oportunidades que los avances tecnológicos presentan en tu sector y trata de entenderlos y asimilarlos. Investiga las convergencias entre distintas tecnologías y debate con tu equipo las transformaciones que los avances en este ámbito pueden traer a tu sector y cómo pueden cambiar tu negocio. Analiza los cambios que el Big Data, la IoT, el análisis predictivo, la inteligencia artificial y el machine learning, entre otras innovaciones, pueden representar para tu actividad y trata de anticiparte a los mismos.

Un buen hábito para estar al día de los cambios tecnológicos que están por llegar consiste en la interacción con emprendedores y jóvenes. Los millennials y especialmente los miembros de la generación Z son nativos tecnológicos, dominan el entorno digital y son capaces de entender con rapidez todas las aplicaciones y cambios que implica cualquier innovación relacionada con la tecnología. Adquiere el hábito de visitar aceleradoras, incubadoras de “start-ups” y centros de coworking e interactúa con tecnólogos jóvenes que hablen acerca de proyectos de futuro que a ti te suenen utópicos, imposibles o irrealizables. Escúchales con atención, sin prejuicios, valora y analiza sus propuestas disruptivas, concédeles un margen de credibilidad y debate las conclusiones con tu equipo. Si alguno se pone a tiro y crees que puede aportar savia nueva a tu negocio no dudes en contratarlo.





10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*

2

LEER REVISTAS ALEJADAS DE TUS INTERESES Y CONOCIMIENTOS

Visita de vez en cuando ese quiosco repleto de revistas, periódicos y publicaciones diversas que hay en las calles principales de las ciudades. Aprovecha cuando viajes para hurgar en las tiendas de revistas de los aeropuertos y estaciones de ferrocarril o autobuses. Busca revistas que no hayas leído nunca de sectores que no conoces y que nunca te han llamado la atención. Existen publicaciones de todo tipo, desde decoración, arquitectura, jardinería o yates, hasta vida sana y diplomacia internacional, pasando por un sinfín de aficiones, como el ajedrez, la mineralogía o el running. También existen multitud de revistas sectoriales con noticias y publicidad de determinadas industrias.

Leer de vez en cuando revistas totalmente alejadas de nuestros intereses nos puede ofrecer ideas originales, hallazgos interesantes y conocimientos curiosos que nos ofrecen nuevas perspectivas y que podemos aplicar por analogía a situaciones y problemas con los que nos encontramos en nuestra actividad diaria. Lea también la publicidad, incluidos los pequeños anuncios que se insertan para atraer la atención de un público limitado, ya que contienen información que puede resultar sugestiva. Busque posibles conexiones entre lo que lee y lo que le preocupa. Lea de manera activa, subrayando aquello que le interese y recortando artículos que le llamen la atención. Lleve consigo una libreta de ideas y anote en ella aquello que le parezca interesante o curioso. Además, esta actividad no nos exigirá mucho esfuerzo: podemos aprovechar los tiempos muertos que nos ofrecen los viajes o momentos de relajación. Muchas veces las buenas ideas surgen de donde menos te lo esperas.





10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*

3

MEDITAR / REALIZAR BAÑOS DE BOSQUE

Dedica tiempo de calidad al pensamiento interior. Vivimos una época en la que la acción está sobrevalorada mientras que el tiempo dedicado a la reflexión se considera casi una frivolidad. Sin embargo, los líderes auténticos delegan todo aquello que pueden delegar y valoran la disponibilidad de tiempo de calidad para pensar y meditar en decisiones complejas que requieren concentración. Instituye formalmente en tu rutina de trabajo la "hora tranquila": un período de tiempo en el que no debes admitir interrupciones, dedicado a pensar en todos estos asuntos realmente importantes relacionados con la estrategia, la innovación o imaginar el futuro.

Practica la meditación con regularidad. Presta atención al presente. Sé consciente del momento. Puedes hacerlo por tu cuenta o puedes apoyarte en alguna de las aplicaciones existentes que te ayudarán a iniciarte en esta técnica, como *"Petit Bambou"* o *"Buddhify"*. Meditar te ayudará a pensar con más claridad, desarrollando en tu cerebro nuevas conexiones y rutas hacia la innovación. Steve Jobs era un gran practicante de la meditación.

Sumérgete en baños de bosque. Los ejecutivos japoneses realizan regularmente esta actividad y existen pruebas científicas de sus buenos resultados. Lo llaman *"shinrin-yoku"*. El contacto con la naturaleza nos hace sentir bien: los sonidos del bosque, el olor de los árboles, el aire fresco y limpio, ... Las fitoncidas segregadas por los árboles nos producen una sensación de bienestar, reducen el estrés, potencian el sistema inmunitario, aumentan nuestra energía positiva, mejoran la concentración y la memoria, nos ayudan a relajarnos y a pensar con mayor claridad. Es suficiente con darse un baño de bosque al mes de dos horas para observar estos efectos.





10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*

4

PRACTICAR SCOUTING

Chequea al menos una vez al mes las principales páginas webs en las que se presentan las principales apuestas de las empresas de Venture Capital, tanto españolas como globales (encontrarás una lista al final de este apartado). Podrás ver en qué tipo de empresas y sectores están invirtiendo aquellos que se supone que dedican mucho tiempo al análisis de oportunidades de mercado. Visita también periódicamente la página web de CB Insights, en la que se incluye el “Club de los Unicornios”, aquellas empresas emergentes que han alcanzado en poco tiempo un valor en el mercado de más de 1.000 millones de dólares. Este análisis te dará una orientación acerca de dónde pueden estar algunas de las principales oportunidades de negocio: qué nuevos subsectores están apareciendo, qué tipo de problemas están tratando de resolver los emprendedores con éxito, qué propuestas de valor diferenciales se están desarrollando, ... Como señala Iván Bofarull, Chief Innovation Officer de ESADE, “los Venture Capital dedican mucho tiempo a investigar qué “start-ups” tienen más posibilidades de estar creando soluciones disruptivas, de manera que su portafolio de inversiones habrá hecho una buena criba de lo más relevante”. Algunas de las compañías más valiosas del mundo fueron financiadas en sus inicios por empresas de Venture Capital (Uber, Airbnb, Pinterest, SpaceX, Palantir, Lyft, ...). Poco a poco te puedes ir haciendo tu propia lista de webs a seguir, ya que hay muchas interesantes e, incluso, algunas específicas de determinados sectores.



Algunas páginas web interesantes americanas:

cbinsights.com
sequoiacap.com
venrock.com
firstmarkcap.com
qedinvestors.com
aspectventures.com

Algunas páginas web interesantes españolas:

active-vp.com
adaravp.com
angelscapital.es
bonsaiventurecapital.com
kfund.vc
kiboventures.com
nautacapital.com
seayaventures.com





10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*

5

PRESENTAR TUS IDEAS O PROYECTOS A NIÑOS

Presenta tus ideas o tu proyecto a un niño o a un grupo de niños. Puede aportarte perspectivas desconocidas o áreas de mejora en las que no habías pensado. Las preguntas ingenuas y sencillas que puede hacer un niño, así como la sinceridad con la que abordan los temas puede favorecer que afloren ideas que, aunque parecen evidentes, han podido escapar a la mente más estructurada y racional de un adulto. Clayton Christensen señala que las habilidades de descubrimiento que diferencian a los innovadores de las personas normales son las capacidades de asociación, de cuestionamiento, de observación y de experimentación. Y en estas habilidades los niños suelen hacerlo especialmente bien: si no entienden algo, lo preguntan; si creen que algo no va a funcionar, lo dicen; si les entusiasma o aborrecen algo, lo manifiestan sin pudor.

Explica una idea o un problema a un niño de seis años y pídele que te lo repita. Escucha atentamente las palabras del niño. Aunque es posible que diga cosas que no tienen mucho sentido, te sorprenderán las ideas intuitivas que puede alumbrar una mente libre de opiniones preconcebidas. Edwin Land diseñó la cámara Polaroid durante unas vacaciones, motivado por las insistentes preguntas de su hija de tres años que, impaciente por ver las fotos que estaba realizando, no entendía por qué no podía ver inmediatamente los resultados. Esta curiosidad infantil que permitió la invención de la fotografía instantánea puede ser igualmente el origen de nuevas aplicaciones de productos y puede servir para detectar errores en tu planteamiento de negocio que pasarían desapercibidos a una persona adulta.





10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*

6

HIBRIDAR / POLINIZAR

Desarrolla habilidades para polinizar en tu empresa. Y si te resulta difícil, busca personas que las tengan e incorpóralas a tu equipo. Los interpolinizadores son personas con gran curiosidad, especialmente dotadas para la observación, con una capacidad especial para identificar patrones que los demás no ven. Captan el elemento diferencial de una idea y exploran sus posibilidades en otros contextos. Según Tom Kelley, fundador de IDEO, son capaces de crear algo nuevo y mejor mediante la agregación de ideas aparentemente inconexas tomadas de entornos diferentes. Muchas grandes innovaciones han surgido de la mano de interpolinizadores. Nils Bohlin fue un ingeniero sueco que destacó en el campo de la aeronáutica. Su experiencia en la creación del asiento eyector para los cazas de combate le permitió, cuando fue contratado por Volvo en 1958, desarrollar el cinturón de seguridad de tres anclajes. Hoy esta innovación está presente en todos los vehículos y se estima que ha permitido salvar más de un millón de vidas.

Promueve también la hibridación de ideas. El ginecólogo Stéphane Tarnier, preocupado por la alta tasa de mortalidad infantil de París en 1880, cogió un día de asueto para relajarse en el zoo de Jardin des Plantes. Paseando entre las aves, llamaron su atención unas incubadoras para pollos. Observando a los animalillos intentado sobrevivir en el calor de las extrañas máquinas tuvo una brillante inspiración. Contrató a la criadora de pollos y construyó de forma artesanal la primera incubadora para bebés. Poco después, la tasa de mortalidad infantil había bajado a la mitad y las incubadoras pasaron en dos décadas a ser elemento permanente en el paisaje de los hospitales. La asociación de ideas puede ser una fuente importante de innovación.





10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*

7

EXPLOTAR LA DIVERSIDAD

Promueve la diversidad puesto que es clave para impulsar la innovación. A esa conclusión llegó Martín Ruef, profesor de la Universidad de Stanford, en un estudio que investigaba las principales palancas de innovación en los emprendedores. Los individuos que disponían de una red social más amplia, que se extendía fuera de su empresa e integraba a personas de distintos ámbitos, eran tres veces más innovadores que aquellos unidos por valores comunes y por muchos años de vivencias compartidas. Aquellos que tienen vínculos activos con grupos más variados son propensos a adoptar ideas y aplicarlas en nuevos contextos. El directivo de Cisco Michael McNeal propone diversificar las fuentes de búsqueda de talento: “si quieres encontrar a gente brillante tendrás que ir a sitios poco habituales”.

Explota las inmensas posibilidades que ofrece la diversidad. No tema viajar con desconocidos, asista a sesiones de cine-forum, apúntese a cursos de cocina, alójese en un albergue de estudiantes, haga amistades y entable relaciones en los sitios más inverosímiles. También puede salir de compras en barrios emergentes de las grandes ciudades: conocerá gente peculiar, descubrirá nuevas tendencias y encontrará ideas para su negocio. Utilice los cinco sentidos. Escuche y observe con atención. Como señalan Ridderstrale y Nordstrom, los autores de “Funky Business”, “existe un exceso de compañías similares, que emplean personas similares, que vienen con ideas similares, produciendo cosas similares, con precios similares y calidades similares”. La diversidad fomenta la creatividad, mejora el ambiente de trabajo y enriquece la toma de decisiones.





10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*

8

PONERSE EN LA PIEL DE TUS COMPETIDORES

Ponte en la piel de tus competidores. Ya sé que es difícil. Pero imagina por un momento que eres tu principal competidor y piensa todas las formas que podrías tener de atacar tu propia posición e, incluso, de eliminarte del mercado. Este fue el ejercicio que desarrolló el equipo de Coca-Cola para introducir la bebida light en Europa. Se pusieron el gorro de Pepsi y se hicieron las siguientes preguntas: ¿Cómo podríamos combatir la introducción de la Coca-Cola Light?, ¿qué pensaríamos que iba a hacer Coca-Cola y qué tendríamos que hacer nosotros para desbaratar sus planes? Como dijo Sun Tzu, "si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, no temas el resultado de cien batallas".

Cuando la multinacional farmacéutica Merck se enfrentaba a una compleja situación de mercado, su CEO, Kenneth Frazier, llevó a cabo varias sesiones de trabajo singulares con sus ejecutivos. Debían ponerse en la piel de sus competidores y, asumiendo este rol, trabajar en grupo para identificar formas de atacar a la propia Merck. De esta forma descubrieron puntos ciegos de la empresa, errores de comunicación, mercados que habían pasado por alto e incluso medicamentos que podían superar a sus productos estrella. Esa manera de afrontar la realidad unió y concienció a todo el equipo de la necesidad de dar un giro: "vimos claramente que si no hacíamos nada nos dirigíamos directamente al abismo". Al ponernos en el lugar de la competencia podemos contemplar los problemas desde una perspectiva diferente y descubrir potenciales innovaciones.





10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*

9

HACER PRE-MORTEM

Fomenta la puesta en marcha de reuniones pre-mortem en tu empresa para abordar nuevos proyectos sin miedo y con mucha mayor confianza, analizando los posibles riesgos con antelación, poniéndolos en común y debatiéndolos abiertamente con tu equipo.

En general, asociamos liderazgo con resolución, desconfiando de aquellos jefes que se muestran inseguros y dudan a la hora de tomar decisiones. No obstante, el optimismo exagerado puede conducir a malas decisiones. ¿Cómo se puede corregir el exceso de confianza en una organización? El Premio Nobel de Economía Daniel Kahneman y el psicólogo Gary Klein sugieren un método interesante llamado "pre mortem": cuando la organización ha tomado una decisión importante o ha identificado una potencial innovación disruptiva, pero todavía no ha comenzado a ejecutarla, el líder debe reunir a un equipo de personas entendidas e informadas. La premisa de esa sesión será la siguiente: "Imaginemos que ha transcurrido un año. Habíamos puesto en práctica el plan tal como ahora lo conocemos. El resultado fue un desastre. Tómense, por favor, unos minutos para escribir una breve historia de tal desastre". El "pre mortem" no frena la innovación, sino que la refina y la potencia. Además, tiene dos ventajas importantes: por una parte, impide el pensamiento grupal cómodo que afecta a tantos equipos cuando parece que se va a tomar una decisión inevitable bendecida "desde arriba"; por otra parte, libera la imaginación, legitimando las dudas y animando a la búsqueda de posibles riesgos no considerados con anterioridad.





10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*

10

ESCUCHAR A LOS NO CLIENTES

Escucha atentamente a los que no son todavía clientes de tu empresa para entender por qué no te están comprando. La mayoría de las ocasiones las organizaciones centran su mensaje en aquellos públicos que ya son clientes y se olvidan del enorme potencial existente en el grupo de los que todavía no nos compran. Cuando una empresa empieza a pensar en los no consumidores, el mercado potencial empieza a parecer significativamente mayor.

Las compañías tienden a pensar en cómo aumentar su cuota de cartera en los clientes actuales. Sin embargo, en ocasiones, un mejor conocimiento de los no clientes puede ayudar a una empresa a detectar nuevas oportunidades de crecimiento. Para identificar a no clientes hay que analizar principalmente tres barreras que pueden limitar el consumo, relacionadas con la riqueza, con el acceso y con el tiempo. Existen limitaciones relacionadas con la riqueza cuando las personas no tienen capacidad económica para adquirir soluciones deseadas. En este caso, la construcción de una pirámide de consumo puede ayudar a identificar oportunidades para el acceso a nuevos clientes a precios más adaptados. Las limitaciones relacionadas con el acceso impiden el consumo de un producto en determinados entornos, a pesar de que existe el deseo o la necesidad de hacerlo. Por ejemplo, Netflix y otras plataformas de cine en streaming permiten lo que hasta hace poco no se podía: que cualquier persona pueda ver una determinada película cuando quiera y en el soporte que desee. Finalmente, las limitaciones relacionadas con el tiempo indican que, a menudo, la incomodidad, la complejidad o la pérdida de tiempo pueden disuadir a alguien de adquirir un producto. Desarrollar soluciones menos costosas, más accesibles, o más rápidas puede aportar vías de innovación para ampliar la base de clientes.





CONSULTORÍA ESTRÁTEGICA Y TRANSACCIONES

📍 Coso 67, 3ªA 50001 Zaragoza +34 976 797 726

📍 Zurbano 45, 1º. 28010 Madrid +34 911 430 365

DISEÑO Y PRODUCCIÓN:







smartpoint

10 HÁBITOS DE *INNOVACIÓN*