

Alexander Phimister y Albert Torruella
Coordinadores

el **libro** de la innovación

Guía práctica para innovar en tu empresa

Coescrito por más de 30 responsables de innovación:

Darío Villena, Venture Capital;

Mireia García, Innomads; Carlos Solana,

Mediapro; Javier Nieto, Ovicuo Design;

Álvaro Urech, Alstom; Marc Herrera, Nissan

Prólogo de Miguel Arias

Epílogo de Xavier Marcet

Libros de Cabecera

el **libro** de la innovación

Alexander Phimister y Albert Torruella
Coordinadores

¿Cómo se organiza un departamento de innovación? ¿Por qué es importante innovar en mi empresa? ¿Qué perfiles deben contratarse y qué habilidades necesita desarrollar el responsable del departamento?

Más de 30 expertos y responsables de innovación han aportado todo su conocimiento y experiencia para dar respuesta a estas y otras preguntas que se debe hacer cualquier responsable del futuro de una empresa.

el libro de la innovación pretende ser una guía práctica para establecer la estrategia de innovación de la compañía, cómo implementarla, qué fuentes de financiación pueden utilizarse, de qué manera gestionar el porfolio de innovaciones y la conveniencia de una innovación interna o abierta.

Todo ello escrito de manera muy amena, y con los casos prácticos de algunas de las empresas más innovadoras a nivel mundial.

«Una obra extraordinaria de conocimiento colectivo, alumbrada en un contexto insólito (en tiempos de confinamiento), lo cual la valoriza todavía más. Un ejemplo más de cómo aprovechar los cambios de contexto en su favor, al más puro estilo de la mejor cultura innovadora. Una gran obra para profundizar en el conocimiento de la innovación y difundir sus mejores prácticas. ¡Enhorabuena a todos los autores e impulsores!».

Xavier Ferràs, profesor de innovación en ESADE Business School

«La innovación es una clara ventaja competitiva en este siglo».

María Benjumea, undadora y CEO de Spain Start-up - South Summit

«La innovación va sobre la actitud, porque está en las personas. Y este libro colaborativo es una gran caja de herramientas para que las personas saquen lo mejor de sí mismas y, en consecuencia, de su organización».

Xavier Verdaguer, fundador y CEO de Imagine CC

Más información aquí:



THEMA: KJD
ISBN: 978-84-122722-8-4



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

El libro de la innovación

Guía práctica para innovar
en tu empresa

**Alexander Phimister
y Albert Torruella**
(coordinadores)

Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: abril 2021

© 2021 Gen Innovación

© 2020 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Nèlia Creixell

Editora: Virtuts Angulo

Portada: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-122722-8-4

eISBN: 978-84-122722-9-1

THEMA: KJD

Depósito Legal: B 5940-2021

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*

Índice

Prólogo	7
Introducción	11
Parte I: El concepto	17
1. Definir la innovación	19
2. Tipos de innovación	23
3. El marco de referencia	33
Parte II: La estrategia de innovación	37
4. Entender la compañía y el entorno	39
5. Cómo medir la innovación	57
6. Cómo se financia la innovación	73
Parte III: Implementación de la innovación	81
7. El equipo de innovación	83
8. La cultura de innovación	101
9. La gestión del portafolio de innovación	121
10. El diseño del proceso de innovación	143
Parte IV: La innovación interna	183
11. Introducción a la innovación interna	185
12. El intraemprendimiento	191
13. Proceso de innovación basado en retos	201
14. Innovación en operaciones	209
Parte V: La innovación abierta	225
15. Introducción a la innovación abierta	227
16. Diseño de un ecosistema de innovación global	241
17. Por qué colaborar con otras empresas	261
18. Cómo trabajar con universidades y centros tecnológicos	271
19. Por qué colaborar con <i>startups</i>	289
20. <i>Corporate venture capital</i>	347

Conclusiones y despedida	357
Epílogo	361
Anexos:	363
1. La financiación pública de proyectos de innovación en Europa y España	365
2. El caso Cuatrecasas Acelera: aceleración y <i>corporate venturing legaltech</i>	375
3. Herramientas y recursos para desarrollar la innovación	381
Notas	385

Prólogo

Es para mi un honor poder prologar este estupendo esfuerzo colaborativo de tantos profesionales de la innovación, a los que admiro.

La innovación corporativa es una profesión difícil, casi suicida, para la que es una buena idea esconder una caja de cartón pronta bajo la mesa, por si llega de improviso el momento de marcharse. Y es que, empujar a las grandes corporaciones hacia la necesaria —imprescindible diría—, **reinención perpetua**, es una tarea que choca contra inercias, anticuerpos internos y la tiranía de resultados a corto plazo.

No basta con dejarse llevar por los brillantes neones del teatro de la innovación, y sucumbir a medir el éxito de lo que hacemos por actividades en lugar de resultados tangibles, embriagados por *workshops* de ideación, *post its* de colores y *demo days* con *startups* de todo pelaje. Es necesario convertir la innovación en una tarea fundamental de la generación de negocio futura de la compañía, como muy bien describe este libro. Los gestores corporativos, aquellos que toman las decisiones relevantes, tienen que entender que la innovación en estos entornos cambiantes, la introducción de productos y servicios de fuera, la creación de proyectos internos y su encaje con el negocio, solo tienen sentido a escala.

Más allá de pilotos y pruebas de concepto, el verdadero reto está en superar barreras como la aversión al riesgo, la complejidad de los procesos y construir las capacidades tecnológicas para llevar esos productos a los clientes de manera masiva, global y con baja fricción.

Después de la terrible pandemia de la covid-19 la innovación parece más importante que nunca. Nos toca imaginar cómo podrá ser ese futuro que viene, para poder hacer apuestas por las *startups* y los proyectos internos que sean **anti frágiles** bajo esas condiciones de contorno, como diría Nassim Taleb. Nos toca entender qué ideas son las que crecerán y se harán más fuertes con el cambio de hábitos de conducta que estén aquí para quedarse.

En este contexto también se hace fundamental encontrar modos de reinventar modelos de negocio ya existentes, con tecnologías nuevas,

de esas que antes de la masiva digitalización propiciada por el coronavirus, no tenían masa crítica suficiente.

Creo que se avecina una **tormenta perfecta de disrupción**, con el IoT (internet de las cosas), y todas esas cosas conectadas e inteligentes gracias a la IA (inteligencia artificial), y encima con conectividad de baja latencia, altísima capacidad y computación muy cerca de casa, cuando el 5G y el Edge alcancen un despliegue suficiente.

Tendremos, por tanto, que poner atención en **proyectos de wearables de salud**, por supuesto conectados. Fijarnos en compañías que se monten sobre los **sistemas de videoconferencia actual para hacerlos más eficientes, divertidos y humanos**; en *startups* de **entregas a domicilio, sea a través de drones u otro tipo de vehículos autónomos**; en equipos que trabajen para hacer **elearning de calidad para niños**; en **sistemas de atención temprana y acompañamiento para nuestros mayores** utilizando inteligencia artificial; en **ecommerce** de todas las formas y colores, o en sistemas de **impresión 3D comestibles**.

Intuyo que **viviremos una difuminación de sectores y tecnologías habilitadoras** y surgirán *startups* híbridas con una propuesta de valor a caballo entre todos estos elementos, utilizando el IoT o el 5G, o la analítica de datos como base, pero sirviendo necesidades de las personas más allá del encuadre en un nicho determinado. Rompiendo barreras para acompañar al individuo y centradas en proporcionar acceso a información, eficiencia en la respuesta a la petición (sea cual sea esta) y mejor servicio de atención (más sencillo, más agradable, más personalizado, etc.).

Al tiempo que las corporaciones se enfrentaran a desafíos en torno a cómo pueden establecer mejores vínculos con el ecosistema emprendedor, tema que me apasiona, en torno a los siguientes ejes:

- **Acceso a ideas y nuevas empresas:** mejora de la exploración de proyectos y *startups*, la creatividad interna y la cooperación con los inversores de capital de riesgo y *business angels* como socios estratégicos.
- **Procesos:** habilitando vías rápidas para nuevas empresas, aliviando las barreras legales, de integración y de adquisiciones corporativas.

- **Herramientas:** adopción de herramientas para cada una de las diferentes actividades, imitando los *stacks* de herramientas ya existentes, desde CRM hasta motores impulsados por IA.
- **Cultura:** ayudar a combatir la aversión al riesgo y fomentar una cultura de experimentación y mente abierta en toda la organización.
- **Escala:** traducir la investigación de *interfaces* y las pruebas de concepto en productos probados, que pueden llegar a miles de clientes de forma recurrente.
- **Ecosistemas y plataformas:** creación de relaciones impulsadas por la tecnología, donde todos los participantes encuentran valor y los efectos de red se alimentan al agregar nuevos miembros.
- **Métricas:** definir cómo debería ser el éxito, cuál es el impacto directo e inducido de la innovación abierta, teniendo en cuenta el efecto halo que la innovación crea en toda la empresa.

Quiero terminar con una reflexión en estos tiempos inciertos. No me gusta la impresión que percibo a mi alrededor de que somos marionetas del destino, esperando a que pase la pandemia y veamos cómo nos hemos quedado. Creo que tenemos que tener un rol activo en aprovechar para cambiar cosas de nuestra sociedad, en particular dando un mayor empuje a la **solidaridad**, desde el nivel micro entre vecinos y compañeros, al macro entre Estados. Con foco en **políticas verdes** para que aprovechemos al fin este teletrabajo que viene para quedarse y viajemos solo cuando sea necesario, y que hagamos nuestra esta frase que impregna la estrategia de nuestra compañía en Telefónica: **hacer un mundo más humano, conectando la vida de las personas**.

Espero que disfrutéis de la lectura de este libro, como yo lo he hecho y os ayude a no desfallecer en la tarea de innovación, como Jeff Bezos compartió en su carta de despedida como CEO de Amazon:

*Keep inventing, and don't despair when at first the idea looks crazy.
Remember to wander. Let curiosity be your compass. It remains Day 1.*

Miguel Arias, director global
de emprendimiento en Telefónica

Introducción

*Me interesa mucho el futuro, porque es
donde voy a pasar el resto de mi vida*

Woody Allen

¿Por qué este libro? ¿A quién va dirigido?

El tejido empresarial que mueve la economía está formado por organizaciones que han de mantenerse competitivas para sobrevivir. En este nuevo y trepidante entorno, una empresa necesita ser capaz de adaptarse a los constantes cambios del mercado.

En general, las empresas se han diseñado y dirigido en base a modelos de negocio donde la mayoría de los empleados se dedican a ejecutar procesos definidos, sin apenas tiempo para poder pensar, definir nuevas estrategias o modelos de negocio. Sin embargo, esto no marca la diferencia... La innovación es un catalizador para que las empresas puedan explorar de manera continua nuevas oportunidades, tanto en el ámbito de la eficiencia interna como en el fomento de nuevos negocios.

Pero ¿qué es lo que distingue a las empresas innovadoras? ¿Existe un denominador común? Si buscamos algunas de las claves que diferencian a las empresas innovadoras de las que no lo son, la respuesta sencilla es que se nutren de personas con la inquietud de querer cambiar su entorno, de buscar cómo mejorar constantemente, y que son inconformistas. Como dicen los anglosajones: *Be hungry, stay hungry*.

Algunas de las claves que distinguen a las personas innovadoras son que conectan, cuestionan, colaboran, experimentan, aprenden, y empatizan. Este libro está dirigido precisamente a esos innovadores o a aquellas personas que quieren desarrollarse en este sentido. Personas que comparten esta pasión y sienten la inquietud de llevar la innovación a la práctica en sus organizaciones.

No obstante, la innovación en cada organización se desarrolla y gestiona de manera muy diversa, y todos aquellos que hemos tratado de llevar o desarrollar procesos de innovación sabemos lo complejo que es. Por eso, nuestra principal motivación en este libro ha sido la de compartir nuestra experiencia. Es precisamente esta pasión por innovar y difundir nuestro conocimiento lo que unió a este humilde equipo de innovadores a plasmar nuestras propias experiencias y mejores prácticas (así como las lecciones aprendidas).

En los próximos capítulos, trataremos de manera práctica y didáctica cómo desarrollar distintas estrategias de innovación. Daremos a conocer nuevas formas de ser más competitivos, nuevas formas de trabajar, cómo afrontar el eterno dilema de innovar en una corporación con estructuras a veces muy rígidas y poco flexibles, cómo alcanzar y medir nuestras metas y de qué nuevos modos podemos llegar a nuestros consumidores.

Te invitamos a sumergirte con nosotros en el trepidante mundo de la innovación, en buena compañía, y en el que esperamos que disfrutes. Bienvenido a una nueva forma de ver y descubrir el mundo de la innovación corporativa.

El libro de la innovación. Guía práctica para innovar en tu empresa es ese libro en el que compartimos nuestros conocimientos sobre innovación corporativa, con la idea de que cada uno pueda evitar nuestros errores y adaptar estos aprendizajes a su propio contexto.

La estructura de este libro te ayudará, paso a paso, a aprender a crear desde cero el departamento de innovación dentro de una empresa. Empezando desde el planteamiento inicial de la innovación en tu compañía hasta una total implementación, ilustrando el proceso con casos 100% reales y explicados por los propios protagonistas.

¿Por qué ahora?

Desde la crisis de 2008, el interés por la innovación dentro de las compañías no ha dejado de aumentar. Uno de los hechos que lo demuestra es que las mayores compañías del mundo empezaron a plantearse la innovación a marchas forzadas, con el objetivo de hacerles nuevas propuestas de valor a los clientes y no quedarse atrás.

Introducción

Ahora, después de más de una década de cambios y aprendizajes, y después de una de las crisis más inéditas e inesperadas, que ha traído consigo tanta incertidumbre y el recordar de nuevo los famosos entornos VUCA, creímos que era un buen momento para reunir expertos y gestores de innovación de algunas de las principales compañías del mercado hispano, con la finalidad de mostrar lo que funciona y lo que no, y todas aquellas enseñanzas y principales barreras que nos hemos ido encontrando en el camino, con la finalidad de crear el libro que nos hubiera gustado tener en nuestros inicios.

Desde nuestra humilde visión y experiencia, intentaremos aportar algunas certezas (si las hay), dentro de este incierto —por definición— mundo de la innovación empresarial.

Estructura del libro

Este libro está estructurado en forma de manual, de modo que puede ser leído de principio a fin o acudir a algún capítulo o sección específica de interés para el lector. La lógica general del libro sigue una estructura basada en el proceso de desarrollo de un departamento de innovación, con el objetivo de dar respuesta a las preguntas que os pueden surgir cuando un comité de dirección, el CEO, o a quien corresponda en la estructura directiva de la compañía, nos encarga organizar, construir y poner en marcha un departamento de Innovación.

¿Por dónde deberíamos empezar? ¿Con quién debemos hablar? ¿Cómo organizamos todo esto? ¿Cuál es el modelo más adecuado para nuestra compañía?... Para resolver todas estas preguntas que nos invadirán a la hora de abordar un proyecto de esta magnitud, la estructura y lógica de desarrollo de los contenidos es la siguiente:

- **Introducción a la innovación:** presentación general del libro y su estructura, acompañado de las definiciones y conceptos básicos que se utilizan en el resto del contenido.
- **Estrategia:** aproximación a las preguntas estratégicas, como los retos y barreras de la compañía, que nos permitirán estructurar las líneas maestras de nuestro departamento de Innovación.

- **Implementación:** desarrollo paso a paso de los diferentes aspectos que constituyen la práctica de la innovación desde la cultura, la formación del equipo o las herramientas utilizadas.
- **Modelos de innovación:** explicación centrada en los principales modelos de innovación, tanto interna como abierta.
- **Conclusiones:** resumen y recomendaciones finales.

Por otro lado, el libro puede ser también un manual específico para aquellos innovadores empresariales que ya navegan por un sistema de innovación establecido y lo que buscan es profundizar en algún aspecto concreto o encontrar ejemplos de cómo lo han hecho otros. Por ello, cada capítulo pretende ser en cierto modo independiente, sin ser necesario leer todo lo demás para encontrarle valor al mismo.

Cada una de las partes posee una estructura parecida, con el fin de que sea útil para el lector y pueda emplearlo como manual de consulta. Y en casi todos los capítulos hemos tratado de incluir una primera base teórica, acompañada de casos prácticos y ejemplos reales, escritos por sus propios protagonistas.

Esperamos con ello que este manual sea un libro de cabecera en tu aventura de construir y desarrollar la práctica de la innovación de tu compañía, y que te resulte especialmente útil y a la vez ameno (aunque sea un poco pretencioso).

Agradecimientos

Con la innovación en el centro, el desarrollo de este proyecto ha sido, a su vez, un reto de innovación en sí mismo. Este libro se concibió durante el confinamiento por la covid-19, por más de treinta autores, de los cuales muchos ni siquiera nos conocíamos antes de comenzar el proyecto, y totalmente de manera remota. Con experiencias diferentes, de sectores tan distintos como la banca, salud, seguros, telecomunicaciones o inmobiliario y en empresas de tamaños que van desde pymes a multinacionales, y tanto del ámbito público como privado.

Sin embargo, todos tenemos algo en común: nuestro entusiasmo por la innovación y el interés en poder aportar nuestro granito de arena a un proyecto que permita ayudar a todos aquellos que se enfrentan a la

Introducción

difícil pero apasionante tarea de liderar o gestionar la innovación empresarial en sus compañías.

En este afán por construir este proyecto, tomamos desde los inicios la decisión entre todos de *desdibujar* la contribución de cada uno, evitando que los capítulos fueran firmados. Por supuesto, esto ha significado una gran generosidad por parte de todos los autores, porque todos hemos tenido que ceder y que aportar con el objetivo de conseguir el mejor contenido posible. En esto de la innovación, como en tantas otras cosas, no hay verdades absolutas, sino experiencias y puntos de vista diferentes. Así que, aunque no siempre estábamos de acuerdo, (creemos que) hemos sido capaces encontrar la mejor versión para el lector. Por eso, queremos agradecer a los propios coautores el tiempo, dedicación y paciencia dedicado a ello. Y en especial, queremos dar reconocimiento a las personas que han sido capitanes de este barco, quienes, con grandes dosis de empatía, han sido capaces de unirnos a todos y, a partir de su idea original, llegar a construir este proyecto, Alexander Phimister y Albert Torruella.

A pesar del anonimato deliberado de los textos, sí que queremos citar a los coautores: Alexander Phimister (coordinador), Albert Torruella (coordinador), Darío Villena, Carlos Solana, Fernando Ozores, Marc Herrera, Javier Nieto Cubero, Alvaro Urech, Mireia Garcia Roca, Javier González Báez, Fran Ester, Iolanda Marchueta, Carlos Moser, Oscar Gil Gonzalo, Núria Balogun, Pablo Soto, Ramón López Roldán, Mariona Sanz, Oscar Paz, Pere Condom, Massimiliano Ferrazzi, Beatriz Bravo, Carlos Marquerie, Òscar Julià, José Miguel Esteban, Daniel Dümig, Alba Molina, Daniel Furlán, Pablo Ruiz Correa, Sandra Saiz, Jordi Arias, Juan Pedro Benítez y Marta Fuentes del Castillo.

No podemos olvidar, por supuesto, a Claudia Lahuerta, quien nos ha ayudado a poner orden y coherencia a esta pequeña gran locura.

Dado que siempre hemos concebido este libro como algo colaborativo, hicimos un llamamiento por redes sociales a todo aquel que quisiera colaborar, para que nos dejara su *feedback* de los capítulos que dejamos abiertos. Así que es de justicia agradecer a los más de 30 colaboradores que han compartido su conocimiento para ayudarnos a enriquecer el libro con sus experiencias, aportando mucho valor al producto final.

Ellos son: Alba Garcia, Jan Almuni, Mauricio Orsi, Sergio Sáez, Jaume Llagostera, J. Ignasi Bonet, Mario Ostolaza, Juan Cristóbal García, Sara Abu-Sabbah Quilis, Carlos Sánchez, Alfred Coma, Arantza de la Peña, Sonia Uriarte, Susana Magrans, Javier Torras, Santiago Hermida Romero, Joaquín Capablo, Cristina Estévez, Diego Reyes, Sandra Hurtado, Miguel Ángel Cubero, Aitor Alustiza, Juan Ignacio Zaffora, Ivan Castelltort y Nicole Salgado.

Estas personas han tenido el interés de leer los primeros manuscritos y darnos su valiosa opinión sobre el enfoque, estructura, contenido, etcétera. Entre todos hemos creado este libro, que esperamos sea tan interesante para los lectores como ilusionante ha sido para los coautores convertirlo en una realidad.

Y además... (*bonus track*)

Pero esto no acaba aquí. El libro es solo el primer paso, la tarjeta de presentación de un proyecto más ambicioso. Habiendo reunido un grupo de gente con tanto talento, conocimiento y ganas de hacer cosas para apoyar el mundo de la innovación empresarial, era evidente que otras cosas iban a aflorar.

Puesto que este proyecto es un ente vivo, hemos creado una asociación sin ánimo de lucro llamada **Gen Innovación**. Así que si estás interesado en ver qué más estamos haciendo, lo mejor es que entres en www.libroinnovacion.com, donde podrás informarte de todas las iniciativas que están en marcha. Por el momento, entre las diferentes actividades que hemos previsto generar desde la comunidad, existe un informe donde publicamos datos y reflexiones respecto a la innovación empresarial en el que participaron más de 250 empresas. Y también encontrarás un sinfín de recursos y contenidos, así como cursos de formación en colaboración con universidades y escuelas de negocios.

Parte I

El concepto

CAPÍTULO 1

Definir la innovación

Definir la innovación tiene su punto paradójico (o incluso bipolar). Por un lado, la innovación se dedica a descubrir un futuro desconocido e incierto y, por otro lado, pretende cambiar el presente para mejorarlo (supuestamente para bien). Podríamos decir que trata de sistematizar la generación de lo desconocido orientándose hacia algo más o menos cierto o probable, previsible y/o deseable. Una locura. Por eso, los que nos dedicamos a la innovación disfrutamos tanto con ella: supone, en cierto modo, proyectar hacia ese futuro nuestras visiones de un mundo mejor y ejecutar todas aquellas acciones que conduzcan a que esas visiones se conviertan en realidad.

Existen muchas definiciones, más o menos académicas, acerca de lo que es la innovación. Tom Kelley (socio de la empresa de diseño IDEO), por ejemplo, dice que «la innovación es la habilidad para generar, ejecutar e implementar nuevas ideas que crean valor para el usuario». La referencia al *usuario* nos sitúa en el plano de actividad económica —asumiendo que el uso se obtiene a través de un pago o de un intercambio de valor—. A esta definición, algunos añaden también crear valor para el accionista, dando más énfasis al aspecto empresarial de la innovación.

Si queremos ser más formales, podemos acudir a la definición de innovación de la OCDE en el *Manual de Oslo* (edición de 2005): «La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización en el lugar de trabajo o las relaciones exteriores».

Por otro lado, en un plano mucho más poético y aspiracional se mueve Guy Kawasaki, en *El arte de innovar*, cuando afirma que «la innovación debe tener como principal objetivo cambiar el mundo y hacerlo mejor».

Ahora bien, si nos pidieran que creásemos nuestra propia definición de innovación en el campo empresarial, probablemente sería ésta:

La innovación consiste en el conjunto de actividades dirigidas a identificar, desarrollar y explotar nuevos productos y líneas de negocio, así como nuevos enfoques que mejoren los negocios ya existentes, aportando valor tanto al usuario como al resto de *stakeholders* de la compañía.

¿Cuáles son los elementos de la innovación?

- 1. Novedad.** La innovación debe poner encima de la mesa novedades, pero no *porque sí* o solo porque se enfocan en el desarrollo de algo nuevo, sino porque tienen una ambición de aportación de valor. Pongamos un ejemplo: la moda aporta cada año nuevos diseños, pero esos diseños efectivamente nuevos no necesariamente serán innovadores: ¿qué tejidos emplean?, ¿cómo es su tacto?, ¿mejora la experiencia de sus usuarios?, ¿son más ecológicos o sostenibles? Hay que preguntarse por tanto, en primer lugar, hacia dónde se orienta la novedad. Porque podemos decir que el plano en que opera la innovación no es solo estético.
- 2. Mejora.** La innovación comporta una mejora, pero por sí sola —si no está orientada estratégicamente— puede no servir de nada. Por ejemplo, una diligencia se podía mejorar, pero bajo un esquema de mera mejora no habría podido competir con el ferrocarril. La mejora, por tanto, es parte necesaria del proceso innovador pero no suficiente: debe estar enfocada de tal modo que sea sostenible en el medio y largo plazo.
- 3. Identificación, desarrollo y explotación.** O lo que es lo mismo, la innovación no puede consistir en una práctica de toreo de salón. Debemos diferenciar innovación de invención. La primera, en la medida que explota la novedad en un proceso que genera valor, va más allá de, por ejemplo, una actividad de I+D que finalmente no se ha llegado a aplicar.
- 4. De nuevos negocios...** Es uno de los elementos más definitorios de la innovación en la empresa: en la medida que una empresa destina recursos a la innovación, espera que ésta le reporte ingresos incrementales y eso solo puede venir, simplificando mucho, de gastar menos (eficiencia) o ingresar más (nuevos negocios).

Esta dimensión de la innovación la pone al servicio de la exploración de nuevas maneras de generar valor y riqueza para la compañía.

- 5. ... o de nuevos enfoques.** La innovación también comporta elementos de liderazgo y de transformación del modo en que se entienden y hacen las cosas en las empresas.

No solo es cuestión de mejorar la eficiencia, sino de preguntarse por qué se hacen las cosas de una determinada manera, y asumir el riesgo calculado de cambiar el enfoque para que, bajo un nuevo paradigma, todo funcione mejor y sea más sostenible.

- 6. ¿Tecnología? ¿Creatividad?** La tecnología y la creatividad son elementos muy cercanos a la innovación, pero es clave entender que son medios para innovar, y no fines en sí mismos. Un área o un equipo de innovación con una gran creatividad o un profundo conocimiento de las tecnologías estará más capacitado para comenzar a innovar, pero esas capacidades de las que disponga serán el punto de partida de la actividad innovadora, no el fin en sí mismo de ella.