

1

CAPÍTULO 1

Prólogo

1

Prólogo



A veces las cosas cambian... Ése es el punto de partida para cualquiera que aspire a ser un líder en innovación. Algunas personas innovan porque no lo pueden evitar. Al fin y al cabo, los humanos somos creadores de herramientas y nos gusta experimentar, siempre intentando construir algo nuevo y mejor. Sin embargo, la mayoría de nosotros innovamos porque debemos. Algo que nos irrita puede mejorar y convertirse en menos molesto; algo que nos intriga puede pasar a ser convincente. De cualquier forma, los constantes cambios que se producen en el mundo nos obligan a actuar. Mejoramos lo conocido o inventamos lo nuevo porque, si no cambiamos, acabamos siendo irrelevantes.

Recientemente, un grupo de expertos líderes en innovación nos reunimos en Madrid para entender la dinámica de la innovación en distintos países, como Alemania, Israel, Irlanda, Singapur, China, la India y España. Analizamos conjuntamente las condiciones que ayudan a fomentar la innovación y el papel de los líderes de gobierno eficaces. Este informe es el resultado de ese encuentro.

La innovación es, probablemente, diferente de lo que piensa

La innovación debería sorprendernos. Ya se trate del diseño elegante y el placer de utilizar un *iPod* o de las sorprendentes recetas creadas por Ferrán Adriá en *El Bulli*, la verdadera innovación nunca es obvia. Requiere curiosidad y recompensa el valor. Sin embargo, lo que muchas veces sorprende a la gente que intenta dominar la innovación es el cambio que se ha producido en la naturaleza intrínseca y en la práctica en este campo, fundamentalmente durante la última década.

Muchos asumen que la innovación consiste principalmente en crear algún producto nuevo. En realidad, los estudios más recientes demuestran claramente que los productos nuevos son, hoy día, rápidamente copiados y pocas veces generan beneficios. Otros asumen que la innovación consiste en tener la propiedad de una tecnología. De nuevo, prepárense para algo sorprendente: hoy día, las licencias de las mejores tecnologías son comercializadas rápidamente en el intento de convertirlas en un estándar global.

Ésas son solamente algunas de las razones por las cuales en la actualidad es muy importante pensar como un líder cuando uno intenta dominar la innovación. Las mejores innovaciones surgen hoy día de la combinación de pequeños avances para conseguir un resultado que nadie antes había creado. Los avances que todos necesitamos ahora en los sectores de la salud, el transporte, la vivienda, las ciencias de los materiales, la logística, la educación, la informática y las telecomunicaciones, así como su sostenibilidad, aparecerán probablemente cuando

Mis notas

empecemos a imaginar una forma más coherente e impresionante de vivir. Se trata de unir piezas ya conocidas para crear algo nuevo que proporcione una mejor e increíble experiencia.

Hay muchos tipos de innovación

La buena innovación es fácil de definir, pero difícil de conseguir: es un nuevo concepto de negocio *viable*. La palabra clave aquí es viable: la innovación nunca puede considerarse un éxito hasta que genera los ingresos necesarios para cubrir sus costes de desarrollo, incluidos los costes de capital. Más aún, debe ser capaz de sostener esa viabilidad en el tiempo, razón por la cual hoy día las ideas basadas únicamente en productos o tecnología rara vez son suficientes en los mercados globales. Ahora, las innovaciones más valoradas tienden a integrar distintos tipos de cambio: la experiencia del cliente, las estrategias de canal y marca, la innovación de procesos, el servicio al cliente, las alianzas con otras empresas y el modelo de negocio que determina los mecanismos de cobro. Si se combinan de forma adecuada varios tipos de innovación, el resultado final siempre es más impactante para la empresa, más atractivo para los clientes y mucho más complicado de copiar por los competidores.

El papel de los gobiernos y de los líderes en el fomento de la innovación

Una vez de acuerdo en la necesidad de innovar, es necesario pensar en la forma de llevarla a cabo con confianza y decisión. Los líderes que desean fomentar la innovación deberían centrarse en tres objetivos clave:

- **En primer lugar, asegurarse de que todos en la organización entienden los fundamentos de la innovación:** qué es, de dónde viene, cuándo genera beneficios... Eso significa dejar atrás muchos de los mitos de la innovación (como relacionarla con nuevos productos, creatividad desenfrenada, *brainstorming* y entusiasmo) y sustituirlos por la lógica, la disciplina, los diagnósticos y las métricas.
- **En segundo lugar, marcar un objetivo para la innovación o "declaración de intenciones sobre innovación".** Esto proporcionará a los equipos una misión clara alrededor de la innovación y, además, aumentará las posibilidades de éxito rápido del esfuerzo invertido y de creación de valor a lo largo del tiempo.
- **En tercer lugar, establecer las condiciones adecuadas para la colaboración y el trabajo en equipo que permitan alcanzar el éxito.** Esto requiere buenos procesos, recompensas e incentivos para fomentar una participación activa, así como métricas para conocer el grado de éxito.

En el caso particular de los gobiernos, también éstos aplican los tres principios y desafíos citados. Los líderes de gobierno deben considerar con cautela el equilibrio entre *dirigir la innovación* y crear las condiciones para *que el sector privado innove*. Los dos factores son importantes, por supuesto. Con relación a algunos de los ámbitos más costosos de la vida moderna (salud, transportes, educación, seguridad, informática y telecomunicaciones), la tentación suele ser inclinarse por el control estatal. Para la mayoría de las regiones es un tema complicado y necesariamente político. En muchas ocasiones, parece más justo que el gobierno sea el que ofrezca estos servicios a los ciudadanos, pero esto puede llevar a un ritmo de cambios e innovación mucho más lento que el que se alcanzaría desde el sector privado, cuyo propósito es competir para ganar negocio en mercados abiertos y competitivos.

Algunas observaciones sobre la innovación en España

El gobierno español es un buen ejemplo de profundo compromiso con la provisión de excelentes sistemas sanitarios, educativos y de servicios a sus ciudadanos. En consecuencia, sectores muy amplios de la economía española están dominados por el gobierno. Importantes escuelas de negocios están colaborando en el afianzamiento de cualidades de liderazgo y en la construcción de una sólida fuente de talento directamente enfocado en la innovación. Lo más destacado es la profunda renovación de regiones clave (especialmente Bilbao, Barcelona y Madrid) y de sectores particularmente dinámicos (restauración, turismo, hoteles y *resorts*, museos y salud). Sin embargo, también existen algunos desafíos clave, especialmente en el fomento de una cultura emprendedora, de mercados de capital riesgo más sólidos y de una mayor tolerancia al fracaso.

La buena noticia es que esos problemas se pueden abordar y tienen solución. Algunas de las medidas son incluso sencillas, como fomentar la comunicación sobre temas de innovación clave, crear concursos y premios de innovación de alto nivel y trabajar de forma activa con las escuelas, los mercados financieros y la prensa con el objetivo de atraer más conocimiento y atención sobre la innovación en España.

Muchos científicos e historiadores piensan que vivimos la época de cambio más importante de la historia. Seguramente, en España y en la Unión Europea se vive un momento de notable transformación. Esto implica que la innovación no es sólo una opción para España. Cuando los españoles eligen innovar -como en Bilbao y en Barcelona-, el mundo entero lo percibe y se alegra de este logro. Está claro que en España no falta talento para innovar. Lo que se necesita ahora es una voluntad colectiva para innovar en determinadas áreas seleccionadas con cautela y después abordar su desarrollo con la disciplina, la persistencia y la pasión que caracterizan a la sociedad española.

Larry Keeley
Presidente de Doblin Inc. (Chicago).