



INFORME DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

innov@ccion
2012

Building Innovation Cultures

ESTUDIO REALIZADO POR:

Ars et Inventio
 *Innovation @ Bip.*

peoplematters



INFORME DEL ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA INNOV@CIÓN 2012

Realizado por Ars et Inventio y
PeopleMatters

Maquetación:
Beatriz Giraldo Mañas

Todo el contenido y los gráficos
de este informe pertenecen conjuntamente a:
Ars et Inventio
PeopleMatters

Prohibida la reproducción total o parcial sin citar la fuente de
información.

www.businessintegrationpartners.es
www.peplematters.com

Publicado en Madrid, a 2 de octubre de 2012



Building Innovation Cultures

ÍNDICE

ÍNDICE.....	PÁG. 1
INTRODUCCIÓN.....	PÁG. 2
ESTRUCTURA DEL ESTUDIO.....	PÁG. 3
AUTORES DEL ESTUDIO.....	PÁG. 4
NUESTRA VISIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	PÁG. 5
PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	PÁG. 11
CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA.....	PÁG. 14
RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	PÁG. 15
DECÁLOGO PARA LA INNOVACIÓN.....	PÁG. 23
AGRADECIMIENTOS Y CONTACTO.....	PÁG. 24

Introducción

Vivimos en un entorno empresarial cada vez más complejo, caracterizado por un mayor nivel de presión y agresividad de la competencia; en el mercado aparecen constantemente nuevos productos y servicios con ciclos de vida cada vez más cortos.

Por otro lado los clientes y consumidores son cada vez más exigentes y tienen mayor poder de influencia, saben más, son menos fieles, quieren cosas nuevas y las quieren ya.

Ante esta situación, que conlleva una mayor dificultad para competir y la consecuente reducción asociada de márgenes, la innovación se presenta como una vía de salida y uno de los pilares básicos para mejorar el posicionamiento de las empresas, pero ... **¿realmente innovamos?**



La encuesta

Ars et Inventio -unidad de negocio de Business Integration Partners (Bip) especializada en proyectos de estrategia y gestión de la innovación- junto con PeopleMatters -firma de servicios profesionales de consultoría de capital humano – lanzan la encuesta Innov@cción 2012 “Building Innovation Cultures”.

El Objetivo

El objetivo de la encuesta es analizar la opinión de directivos, profesionales y expertos ligados al mundo de la Innovación respecto a la importancia y grado de madurez con el que las empresas españolas abordan el reto de innovar.

Estructura del estudio

El estudio contempla dos partes diferenciadas:

1

La primera refleja la opinión de los encuestados respecto de aspectos generales relacionados con el ámbito de innovación en la empresa.

2

La segunda se enfoca en conocer cuál es el nivel actual de desarrollo e implantación de la innovación en las empresas en las que trabajan las personas que han participado en el estudio.



Pensamos que las respuestas y conclusiones obtenidas son el mejor termómetro para conocer el estado del arte de la innovación en el tejido empresarial español.

Esperamos que usted comparta esta opinión después de la lectura del presente informe.

Ars et Inventio
Innovation @ Bip.

peoplematters

Autores del estudio

Ars et Inventio
Innovation @ Bip,
TRANSFORMAMOS LOS SUEÑOS
EN IDEAS Y ÉSTAS EN VALOR

La boutique de Bip especializada en proyectos de estrategia y gestión de la innovación

En Ars et Inventio ayudamos a nuestros clientes a convertir el potencial creativo de sus organizaciones en resultados para el negocio

- Cubrimos todos los ámbitos relacionados con la innovación, no sólo los temas de creatividad
- Ayudamos a estructurar el proceso de innovación *end to end* y actuamos como facilitadores del mismo
- Aplicamos modelos y herramientas obtenidas del mundo real (hemos estudiado más de 250 empresas desde 2003)

Bip es una consultora multinacional especializada en proyectos de transformación y mejora de la eficiencia

peoplematters

PeopleMatters es una Firma de servicios profesionales de consultoría de Gestión de Personas ...

- **Trabajamos con nuestros Clientes** en la gestión estratégica y operativa de su Capital Humano para ayudarles a conseguir sus objetivos empresariales.
- Diseñamos y ponemos en marcha las **soluciones más adecuadas para las necesidades** y oportunidades del negocio y las personas que lo hacen posible, concentrándonos en el desarrollo de:
 - E estrategia, de Capital Humano, Valores y Cultura
 - P rocesos de Gestión de Personas
 - C apacidad Directiva y Gerencial
 - D iversidad, Conciliación e Igualdad
 - *Employer Branding* y Comunicación.
- Somos un **Equipo de Profesionales** con más de veinte años de experiencia, comprometidos con el **rigor**, la **superación de expectativas** y la creación de **valor** actual y futuro a través de las **personas**.

Creamos valor, creamos futuro...
...desde las personas

Nuestra visión de la Innovación: ¿Cuál es la fórmula para innovar?

ESTAMOS ACOSTUMBRADOS A ESCUCHAR QUE LA INNOVACIÓN ES UN PILAR FUNDAMENTAL PARA PROPICIAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS, PERO REALMENTE CUANDO NOS REFERIMOS A INNOVACIÓN... ¿DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO?, ¿QUÉ ES REALMENTE INNOVAR?, ¿CÓMO SE INNOVA?

FERNANDO IZQUIERDO, RESPONSABLE EN ESPAÑA DE ARS ET INVENTIO

Desde nuestro punto de vista, **cualquier iniciativa de innovación empresarial debe construirse de arriba hacia abajo**; es decir, desde la definición de la estrategia de innovación más adecuada al modelo de empresa, hasta la identificación e implantación de las herramientas a adoptar para su gestión.

Pero, sobre todo, debe contemplar tres elementos básicos que han de abordarse de forma conjunta, pues la falta de alguno de ellos reduce radicalmente las probabilidades de conseguir los objetivos marcados.

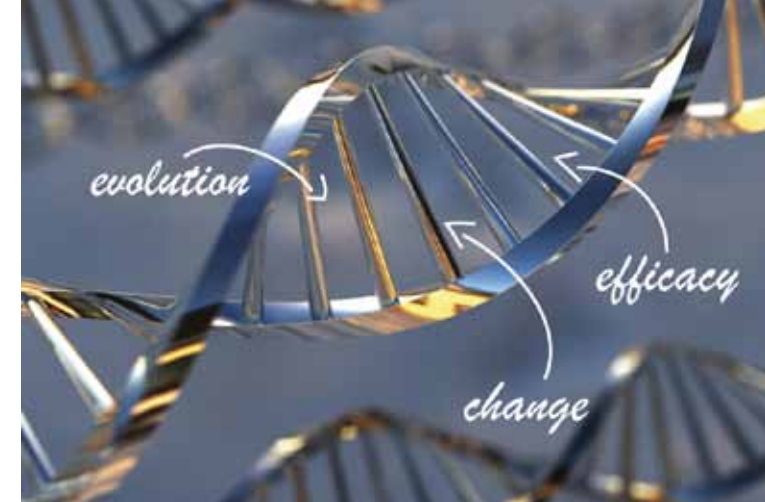
El primero de ellos hace referencia a la creatividad. Una de las palancas básicas de la innovación es ser capaz de generar ideas que ofrezcan respuestas a los nuevos modelos de comportamiento de los consumidores, cada vez más exigentes.

Para que una organización adquiera una verdadera ventaja diferencial no sólo debe centrarse en generar ideas para cubrir las necesidades actuales de los clientes -lo cual es muy importante-, sino también para anticiparse, conseguir ser proactiva y atreverse a construir el futuro.

La innovación, por tanto, debe ser una apuesta a largo plazo, los resultados terminarán llegando sin un plazo previamente establecido.

Por ello es necesario apoyarse en el corto plazo, y combinar ideas e iniciativas de carácter más disruptivo con otras más evolutivas que permitan obtener resultados y retornos a más corto plazo que avalen la adopción de una estrategia de innovación.

Sin embargo, la innovación no es sólo creatividad, la creatividad genera ideas, pero la innovación lo que persigue es algo más, generar valor.



El segundo elemento es disponer de un adecuado modelo de gestión. El principal error que cometen las empresas es no tener un modelo de gestión (organización, roles, procesos, información e indicadores, ...) para cada una de las etapas del ciclo de vida de la innovación.

Las empresas tratan de gestionar la primera etapa de la innovación: la generación de ideas, pero ignoran las etapas posteriores que es donde mueren la mayor parte de ideas e iniciativas generadas.

Viene al caso para ilustrar este concepto un antiguo spot televisivo de una conocida marca de neumáticos en la que aparecía el velocista y campeón olímpico Carl Lewis en los tacos de salida calzando unos zapatos de tacón rojos y en el que el mensaje era algo así como "la potencia sin control no vale de nada". Vale de poco ser capaz de generar cientos o miles de ideas si luego la organización no es capaz de digerirlas, (...) >>

(...) priorizarlas y desarrollarlas para convertirlas en valor para la organización.

Se puede decir sin temor a equivocarnos, que las empresas se centran en gestionar la infancia del ciclo de vida de innovación, pero se olvidan de la adolescencia (la más complicada) y la madurez.

El tercer y último elemento hace referencia a la cultura de innovación. La innovación no es una iniciativa que las compañías puedan improvisar, depende de las personas, de su nivel de confianza y capacidad para trabajar en equipo. De hecho, aproximadamente el 85% de las nuevas ideas surgen fundamentalmente desde el interior de las organizaciones y la clave del éxito consiste no sólo en disponer de gente preparada, sino sobre todo entusiasmada y comprometida.

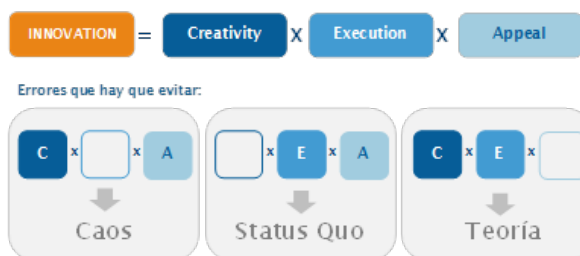
La dirección de las organizaciones debe ser capaz de implantar una cultura que incentive la participación y la libertad de ideas: pensar, actuar y... equivocarse, sobre todo esto último.

Por tanto, la innovación no puede aislarse de la trama cotidiana del negocio, debe formar parte de ella y cobrar vida de forma natural.

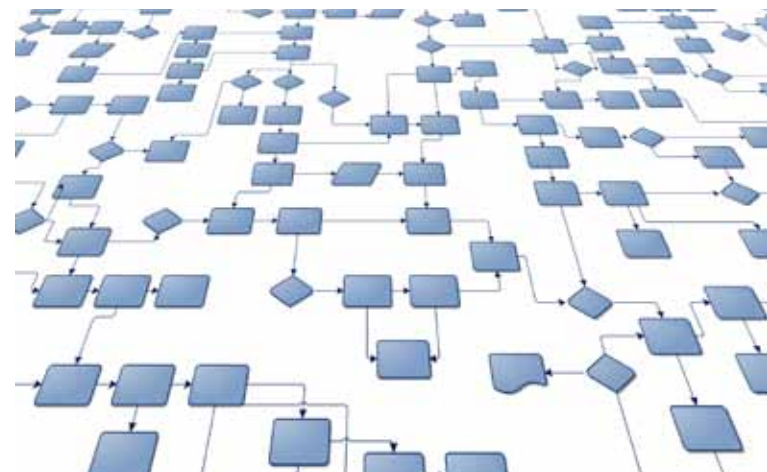
La innovación supone un proceso de cambio en las organizaciones, que conlleva normalmente asociada la necesidad de derribar ciertas barreras e inercias establecidas, por lo que su puesta

en marcha adicionalmente al componente de gestión comentado con anterioridad, requiere de un liderazgo claro desde la cúpula de las organizaciones.

Las ideas y conceptos desarrollados en este artículo describen nuestra definición de innovación que se resume en la siguiente fórmula:



“ EN LOS TIEMPOS QUE CORREN CADA VEZ ES MÁS IMPORTANTE INNOVAR, ABRAZAR EL CAMBIO, INCENTIVAR LA CREATIVIDAD Y LA DIFERENCIACIÓN DE NUESTRAS EMPRESAS COMO VÍA DE SUPERVIVENCIA ”



Nuestra visión de la Innovación: La Cultura de Innovación



CORAL GONZÁLEZ, DIRECTORA DE PEOPLEMATTERS

Cuando hablamos de cultura de innovación no nos referimos a una cultura única y que deba de ser igual en todas las compañías, sino de unos **rasgos que debe tener la cultura** para que la innovación pueda ser una realidad, además de aquellos que forman parte de su ADN.

El primero de ellos es que la organización debe estar **abierta al cambio**. Para ello desde el Director General hasta los que componen el último nivel de la organización deben estar convencidos de la necesidad y las bondades de la innovación. Esto significa que debe estar integrada en la cultura, que se cuestione el statu quo y que la forma de enfrentarse a los retos sea diferente a la habitual, explorando nuevas vías y evitando las respuestas de siempre a los problemas.

Las organizaciones han de ser **flexibles**, pensadas para las personas, en las que el liderazgo y la innovación sea un trabajo compartido por todos. La flexibilidad ha de permitir crear un entorno

colaborativo en el que se fomente la libre circulación de ideas y no se tolere que las acapare un individuo o un departamento. Las distintas visiones departamentales son clave, tanto para el proceso creativo, como para su implantación eficiente. Y no sólo las visiones internas, sino las externas, como los clientes y otros stakeholders clave de la organización.

Debe haber **alta tolerancia para asumir riesgos y gestionar el fracaso como parte del proceso de experimentación**. Innovar es por definición una actividad de alto riesgo y como tal hay que entender el rol de la experimentación y aceptar que los fallos son necesarios. Un fracaso no es lo mismo que un error. Un error es una muestra de que hubo negligencia en la planificación o en la ejecución del proceso. Un fallo es un proceso necesario para que se produzca el aprendizaje y la evolución.

Por tanto la **capacidad de aprendizaje** de la

organización es esencial. Lo importante no es “no fracasar”, sino “no aprender”. La mayor parte de los nuevos productos, procesos y servicios no nacen por iluminación, sino que es el resultado de un proceso de generación de ideas, de su experimentación y del aprendizaje que se produce en el proceso.

Thomas Edison hizo 2.000 experimentos hasta inventar la lámpara. Un joven reportero le preguntó el porqué de tantos fracasos. Edison respondió:

// NO FRACASÉ NI UNA VEZ. INVENTÉ LA LÁMPARA. OCURRE QUE FUE UN PROCESO DE 2.000 PASOS. //

>>

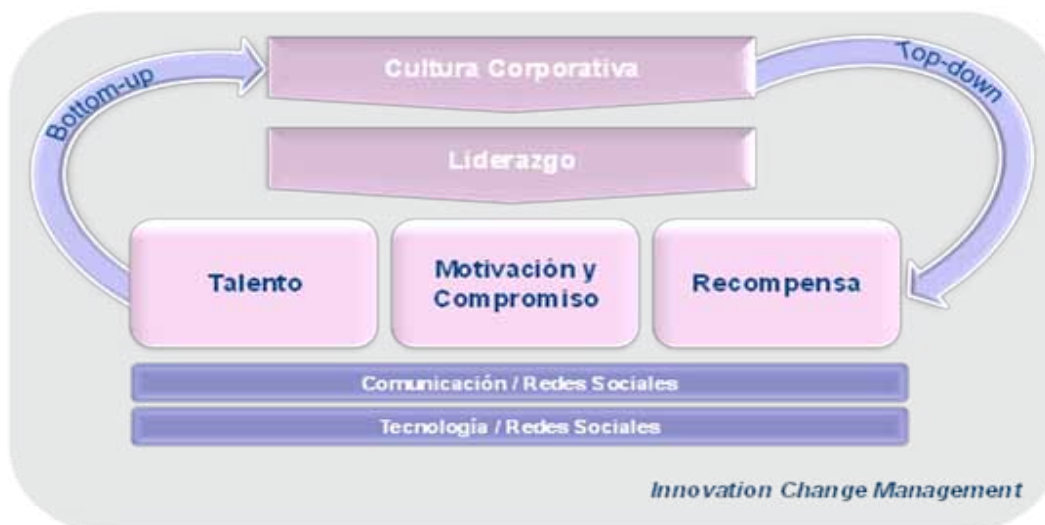
Mientras el proceso de producción debe ser eficiente en términos de coste, el proceso de innovación debe ser eficiente en términos de aprendizaje respecto del tema sobre el que se esté innovando.

LA INNOVACIÓN REQUIERE DELEGAR Y DOTAR DE CAPACIDAD DE DECISIÓN A LOS EMPLEADOS.

No puede ser un proceso en el que se le diga a cada empleado cómo debe actuar, o que un procedimiento indique paso a paso, qué hacer en cada situación. Debe crearse un entorno de confianza entre directivos y empleados y entre las personas que forman parte de la organización.

Valga como ejemplo 3M, reconocida como organización innovadora. Los empleados pueden contar con el 15% de su tiempo para proyectos que ellos eligen, sin necesitar la aprobación de su jefe o incluso sin contarle en qué proyectos están trabajando.

Para que la cultura necesaria se implante requiere del liderazgo, de las capacidades necesarias y de su desarrollo, de la motivación y compromiso de los empleados, así como de los sistemas de reconocimiento e incentivación reconfigurados para que se conviertan en una palanca del proceso de innovación.



Del **talento** cabe destacar dos aspectos especialmente importantes:

La **diversidad** en los equipos de trabajo es fundamental para que se produzca la innovación. Personas con experiencias y visiones muy distintas producirán un debate que enriquecerá el proceso de innovación. Equipos homogéneos normalmente llegan a "soluciones" mucho más rápido y con menor fricción durante el proceso. Pero los equipos homogéneos logran poco pensamiento creativo.

Steve Jobs integró en el equipo de desarrollo de productos, perfiles claramente diferentes como artistas, poetas e historiadores.

Si se produce la "uniformidad de pensamiento" en una organización, difícilmente será ésta capaz de generar pensamiento creativo. Es fundamental contar con personas con capacidad de discrepar y de cuestionar el status quo. Si bien para ello es necesario que además de la diversidad, se de un estilo de liderazgo abierto a la crítica y que los líderes vean la crítica como una oportunidad en lugar de como una amenaza.

Los roles de creación y de ejecución requieren capacidades diferentes. Las etapas clave de la innovación son muy distintas y requieren distintos tipos de capacidades y liderazgo que rara vez se encuentran en la misma persona.

>>

Si hablamos de creación es clave contar con una curiosidad insaciable. Si un candidato no tiene preguntas, debería preocupar. Han de tener capacidad para buscar información, discernir e identificar aquella que pueda aportar valor, analizar de forma que puedan conceptualizar la información y convertirla en nuevas ideas.

Sin embargo, en la ejecución son necesarias personas que se sientan cómodas con la incertidumbre, que tengan iniciativa y no tengan miedo de trabajar en proyectos que no tengan una clara dirección en el corto plazo. Han de saber “moverse” en la organización para lograr los apoyos necesarios y contar con experiencia que les permita aprender rápido.



La implantación de una cultura de innovación no es tarea fácil, requiere tiempo, esfuerzo y recursos; y, además, implica riesgos.

Pero el propio proceso de cambio es un proceso de aprendizaje para la organización, necesario para poder afrontar un entorno cada vez más convulso.

La mayor parte de los directivos reconocen la importancia estratégica de la innovación pero “el día a día” y la presión del corto plazo se ocupan de desviarnos del camino o...

¿es una excusa para no afrontar los retos que debemos?

“ ES FUNDAMENTAL CONTAR CON PERSONAS CON CAPACIDAD DE DISCREPAR Y DE CUESTIONAR EL STATUS QUO. ”

Building Innovation Cultures



PRINCIPALES CONCLUSIONES

CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA

RESULTADOS

1ª PARTE: PREGUNTAS DE CARÁCTER GENERAL

2ª PARTE: SITUACIÓN ACTUAL DE LA INNOVACIÓN



Principales conclusiones de la encuesta

A continuación se recogen las principales conclusiones obtenidas de la encuesta realizada.

El detalle de las mismas se puede encontrar en el apartado "Resultados de la encuesta."

1

**LA INNOVACIÓN ES
CONSIDERADO UN FACTOR
ESTRATÉGICO Y
DE LARGO PLAZO**

Los encuestados sitúan la innovación a nivel estratégico al considerar que debe tratarse de forma explícita y permanente en el máximo órgano de decisión de las compañías.

2

**EL PRINCIPAL ENEMIGO DE LA
INNOVACIÓN "ES EL DÍA A DÍA"**

Se percibe la innovación como un factor claro de diferenciación de las compañías frente a sus competidores, sin embargo la visión a corto plazo y el foco en el "día a día" son vistos como los principales frenos para innovar dentro de las compañías.

3

**LA INNOVACIÓN ES UN
PROCESO AÚN EN
DESARROLLO EN LAS
EMPRESAS ESPAÑOLAS**

Aunque existe la inquietud y sensibilización en las compañías por disponer de un proceso de innovación, en un gran número de ellas aún está sin implantar. Más de la mitad de las empresas a las que pertenecen los encuestados están en proceso de definición o desarrollo de su estrategia de innovación.

4

**FUERTE ASOCIACIÓN ENTRE
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD**

Si bien creatividad e innovación no son términos equivalentes (la creatividad es una parte del proceso de innovación), los encuestados realizan una fuerte asociación entre innovación y capacidad de generación de nuevas ideas.

5 ES NECESARIO POTENCIAR EL ÁMBITO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Las empresas ponen foco en la generación de ideas, pero no tanto en el resto de componentes que permiten convertir éstas en valor para el negocio: Es necesario potenciar tanto el ámbito de gestión y gobierno como de liderazgo de la innovación.

6 LA INNOVACIÓN SE TIENE QUE BASAR EN UNA CULTURA QUE POTENCIE EL COMPROMISO

Los encuestados consideran que la innovación debe liderarse desde el primer nivel de las compañías y que un factor crítico de éxito es disponer de una cultura y un liderazgo claro que genere el compromiso y nivel de implicación y participación necesario de los empleados.

7 ORIENTACIÓN HACIA OPEN INNOVATION COMO MODELO DE INNOVACIÓN


La mayoría de las organizaciones se orientan a un modelo open innovation en el que puedan participar todos los empleados de la organización, aunque éste modelo no está abierto a otros stakeholders del negocio (clientes, proveedores, socios, ...).

8 LA TECNOLOGÍA COMO FACTOR FACILITADOR DE LA INNOVACIÓN

Las nuevas tecnologías se perciben como un factor facilitador de la innovación, siendo el verdadero detonante de la misma, el aprovechamiento de nuevas tendencias de negocio o la consideración de las opiniones de los clientes (factores externos).

9 LA FUNCIÓN DE INNOVACIÓN ES UNIVERSAL E INDEPENDIENTE DEL SECTOR DE ACTIVIDAD

En líneas generales, las respuestas obtenidas no muestran diferencias significativas en función del sector de actividad al que pertenecen los encuestados, lo que nos inclina a pensar que en el estado actual la gestión de la innovación presenta características comunes y universales siendo independiente el sector en el que actúan.

A glowing lightbulb is the central focus, set against a blue background with a faint line graph. The lightbulb is illuminated from within, casting a soft glow. The line graph in the background consists of several jagged lines, suggesting data or trends. The overall color scheme is monochromatic blue.

“NO NOS ATREVEMOS A
MUCHAS COSAS PORQUE
SON DIFÍCILES, PERO
SON DIFÍCILES PORQUE
NO NOS ATREVEMOS A
HACERLAS” (SÉNECA)

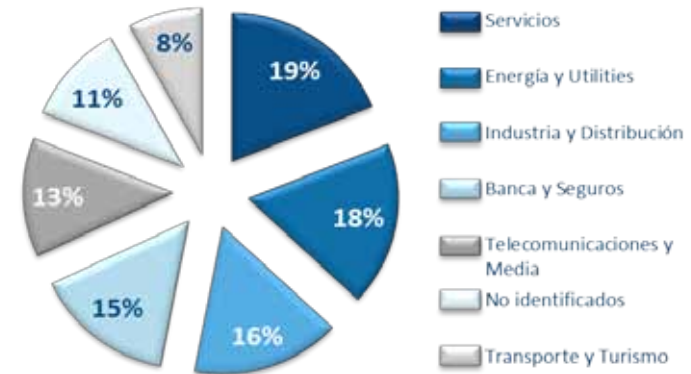
Características de la encuesta

Características: La metodología utilizada para la realización del estudio está basada en la respuesta a un cuestionario online de 15 preguntas por parte de un colectivo compuesto por directivos, profesionales y expertos ligados al mundo de la innovación.

La encuesta se ha realizado durante los meses de junio y julio de 2012 y en la misma han participado 80 personas, pertenecientes a 62 empresas, distribuidas de la siguiente forma:

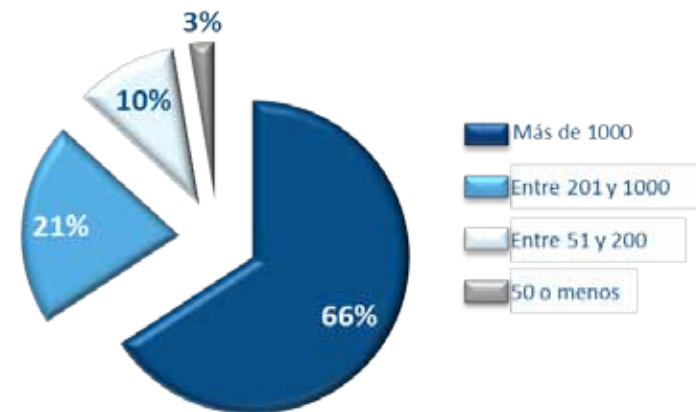
SECTOR DE LA ACTIVIDAD

La distribución de respuestas representa a prácticamente todos los sectores de actividad:



TAMAÑO DE LA EMPRESA (NÚMERO DE EMPLEADOS)

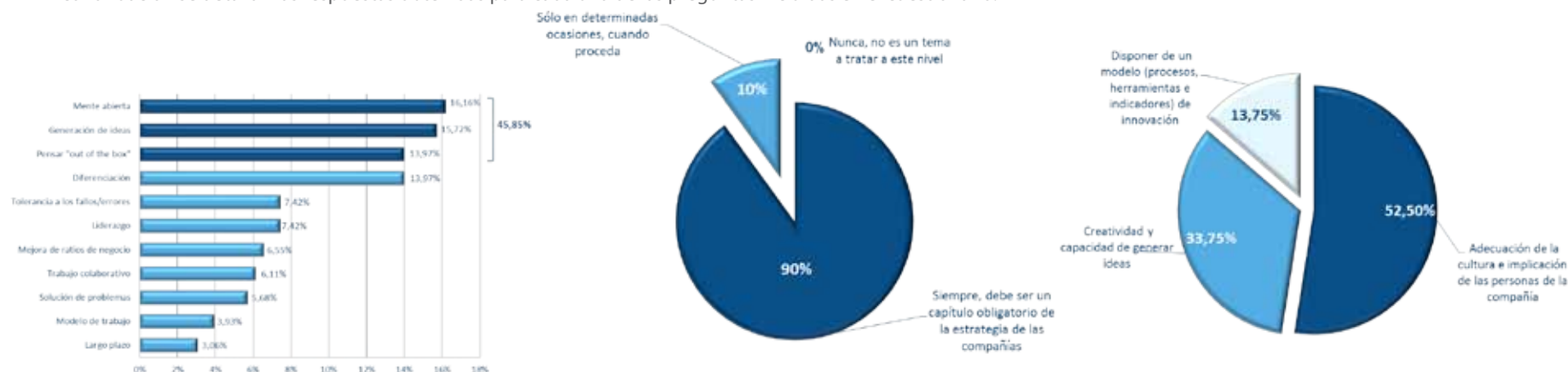
El perfil de las empresas a las que pertenecen las personas que han participado en el estudio representa de forma mayoritaria al segmento de grandes empresas:



Resultados de la encuesta

Primera parte. Preguntas de carácter general

A continuación se detallan las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas incluidas en el cuestionario.



1. ¿Cuáles de los siguientes conceptos se ajusta mejor a su visión de innovación?

De las respuestas obtenidas se puede concluir que la opinión mayoritaria, casi un 46%, se inclina por ligar la innovación con conceptos relacionados con creatividad y generación de nuevas ideas.

Si bien creatividad e innovación no son términos equivalentes, los encuestados realizan una fuerte asociación entre ambos conceptos.

2. En su opinión, ¿la innovación es un tema que debe formar parte de la agenda del Comité de Dirección?

De forma generalizada la opinión es que la innovación debe estar presente de forma explícita y permanente en los Comités de Dirección.

Esto denota la importancia otorgada por los encuestados a los temas relacionados con innovación, situándola a nivel estratégico y dentro del máximo órgano de decisión.

3. ¿Qué importancia relativa otorga a los siguientes componentes de la innovación?

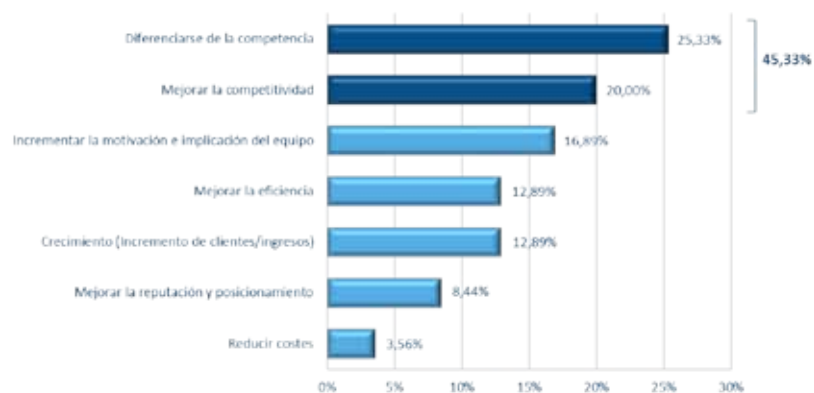
La innovación se basa en tres componentes básicos: Creatividad o capacidad para generar nuevas ideas, Modelo de gestión o conjunto de reglas y procesos que permiten convertir las ideas en valor para la compañía y Cultura de innovación materializada en un liderazgo claro que genere el compromiso necesario en el equipo.

De los tres componentes citados, los encuestados otorgan mayor importancia a éste último.

4. ¿Cuáles son los principales beneficios que cree que puede aportar la innovación a las compañías?

De acuerdo con las respuestas obtenidas, la innovación es percibida como un factor claro de diferenciación de las compañías frente a sus competidores.

Cabe destacar la importancia otorgada a factores relacionados con mejorar la posición en el mercado y frente a los competidores, frente a otros factores “internos” como la reducción de costes o mejora de la eficiencia.



Más del **45%** de las respuestas hacen referencia a que la innovación permite a las compañías diferenciarse e incrementar su nivel de competitividad.

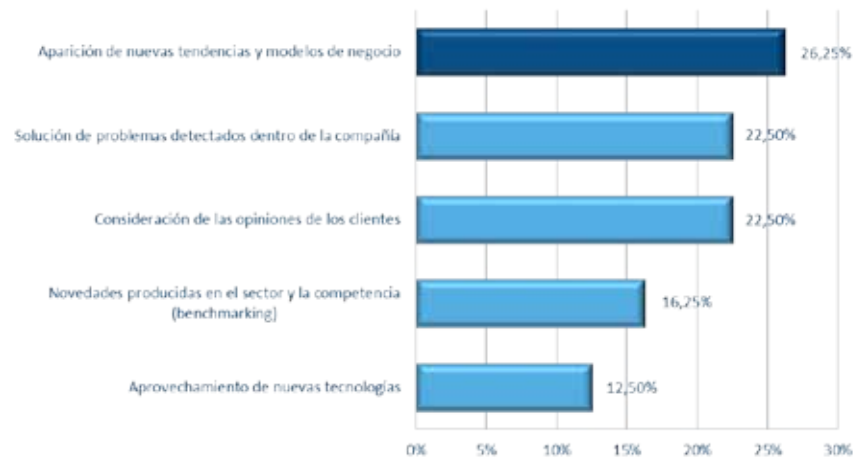
5. En su opinión, ¿cuáles son los principales frenos a la innovación?

Prácticamente la mitad de las respuestas hacen alusión a la visión a corto plazo y el foco en el “día a día” como los principales frenos para innovar dentro de las compañías.

Esta conclusión refuerza la necesidad de que la innovación deba considerarse como un proceso estratégico dentro de las organizaciones y que además de gestionarla sea preciso liderarla desde la cúpula de las compañías.



Un **25%** de las respuestas entienden que el principal freno a la innovación es la visión a corto plazo de la organización mientras que un **23%** se decanta por el “el día a día”

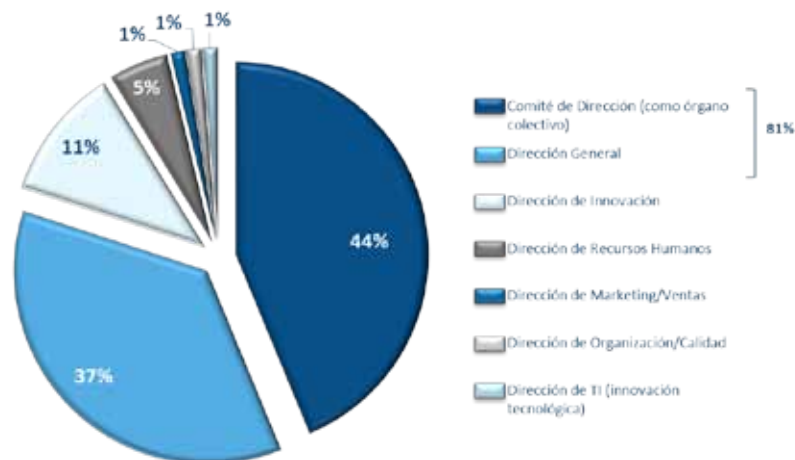


6. De los siguientes factores, ¿cuál suele ser el detonante, desde su punto de vista, de un proceso de innovación?

No existe una opinión predominante respecto a cual puede ser el detonante principal de un proceso de innovación, sino que los encuestados valoran de forma similar la aparición y aprovechamiento de nuevas tendencias, la consideración de las opiniones de los clientes o la solución de problemas internos.

Podemos destacar la menor valoración otorgada al aprovechamiento de nuevas tecnologías. Una posible explicación para este resultado puede deberse a que los encuestados consideran las nuevas tecnologías como un factor habilitador o facilitador de la innovación mas que como el detonante en sí mismo.

Únicamente en el sector de Servicios Financieros se da la máxima valoración a este factor.



7. En su opinión, ¿quién debe liderar la iniciativa de innovación en las compañías?

Los encuestados opinan de forma generalizada (81%) que la innovación debe liderarse desde el máximo órgano de decisión de las compañías (Comité de Dirección o Dirección General).

Es destacable la importancia otorgada por los encuestados al liderazgo a ejercer por el Comité de Dirección, en sintonía con la respuesta obtenida a la pregunta 2, como órgano colectivo.

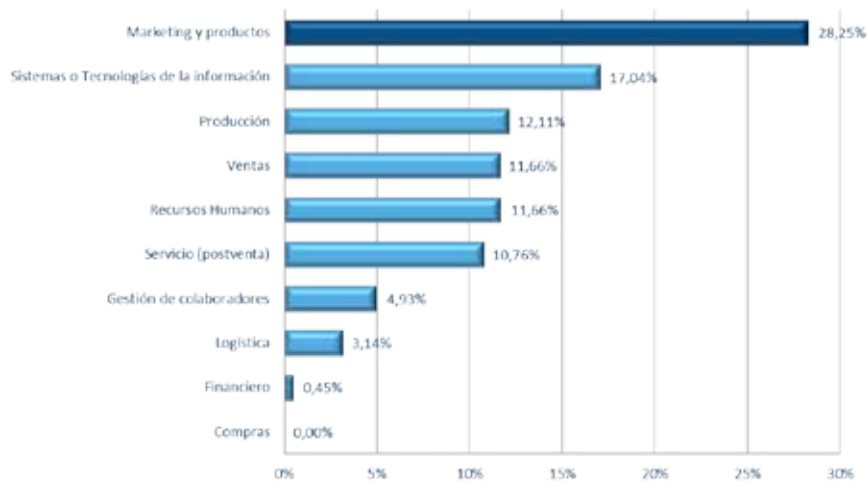
Aun cuando exista o se cree una dirección específica de innovación, ésta se encargaría fundamentalmente de la gestión, pero el liderazgo debe ejercerse desde arriba.

8. ¿En que área o áreas de la empresa debe ser prioritario innovar?

Los encuestados se decantan por priorizar la innovación en la definición y lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado.

Enlazando las respuestas a esta pregunta con las obtenidas en la pregunta 4 (Principales beneficios), se puede deducir que los encuestados ven la innovación como un factor de diferenciación precisamente porque contribuye a mejorar la oferta de productos y servicios al mercado.

Como se puede también inferir de las respuestas obtenidas, la innovación no se considera prioritaria en las funciones más internas de las compañías (logística, financiero, compras) en la que obtiene una menor valoración.

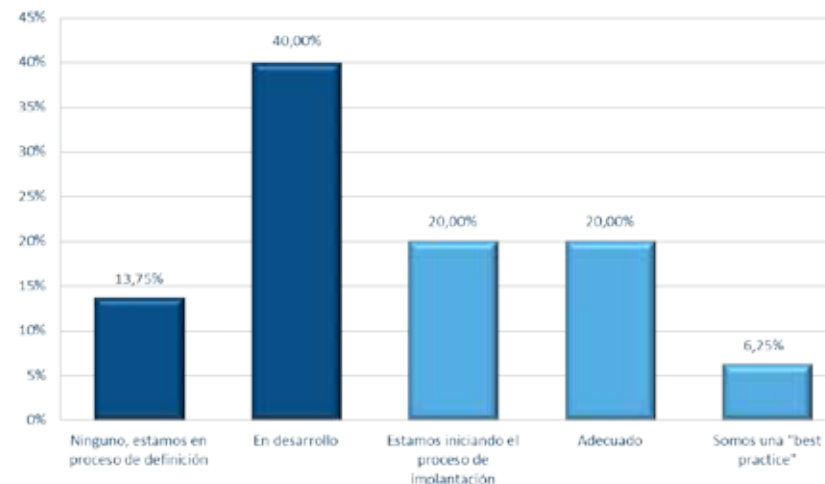


Segunda parte. Opinión sobre la situación actual de la innovación

9. ¿Cuál cree que es actualmente el nivel de madurez del proceso de innovación en su compañía?

De las respuestas obtenidas se desprende que más de la mitad (53,75%) de las empresas a las que pertenecen los encuestados están en proceso de definición o desarrollo de su estrategia de innovación.

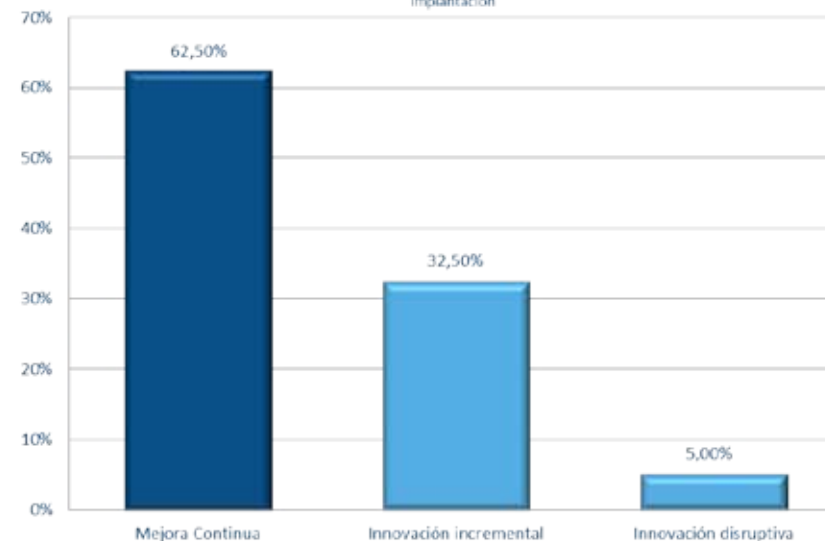
Esto nos vendría a indicar que aunque existe la inquietud por disponer de un proceso de innovación, éste en un gran número de organizaciones aún está sin implantar.

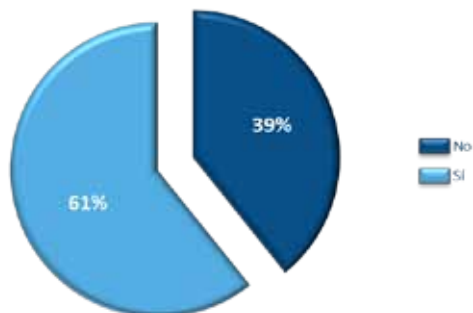


10. La innovación en su compañía está enfocada hacia ...

El enfoque de innovación a adoptar debe ser coherente con los objetivos y mapa estratégico de la compañía, en este sentido en la mayoría de las organizaciones (62,5%), el enfoque del proceso de innovación está fundamentalmente orientado hacia la mejora continua, siendo muy pocas las organizaciones que abordan un tipo de innovación más disruptiva (5%).

Por tanto, de las respuestas se puede inferir que predomina un enfoque a corto/medio mas centrado en gestionar y mejorar el presente que en construir el futuro.

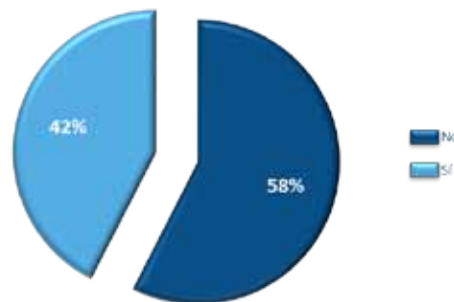




11. ¿Dispone su compañía de un proceso sistematizado para la generación y filtrado de ideas?

Prácticamente dos terceras partes de los encuestados dicen disponer de un procesos sistematizado para la generación y filtrado de ideas.

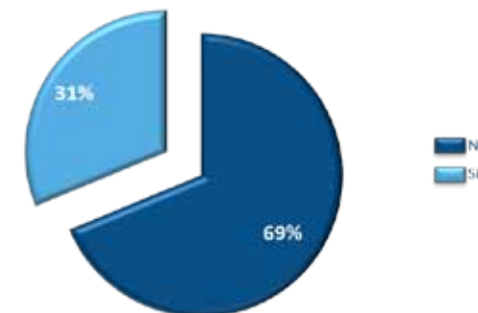
Esta respuesta viene a corroborar la fuerte asociación que realizan los encuestados entre innovación y creatividad-generación de nuevas ideas, por lo que parece lógico que exista una mayor preocupación por disponer de procesos sistematizados y herramientas para la gestión de ideas.



12. ¿Dispone su compañía de un modelo de gobierno (reglas, procesos, herramientas e indicadores) para gestionar la innovación?

Al contrario que en la pregunta anterior, una gran mayoría de los encuestados (58%) declaran no disponer de un modelo de gobierno para gestionar la innovación.

Este resultado puede deberse a que tal como se desprende de la pregunta 9, actualmente no existe un alto grado de madurez en la implantación de los procesos de innovación (la mayoría están en proceso de definición o desarrollo) .



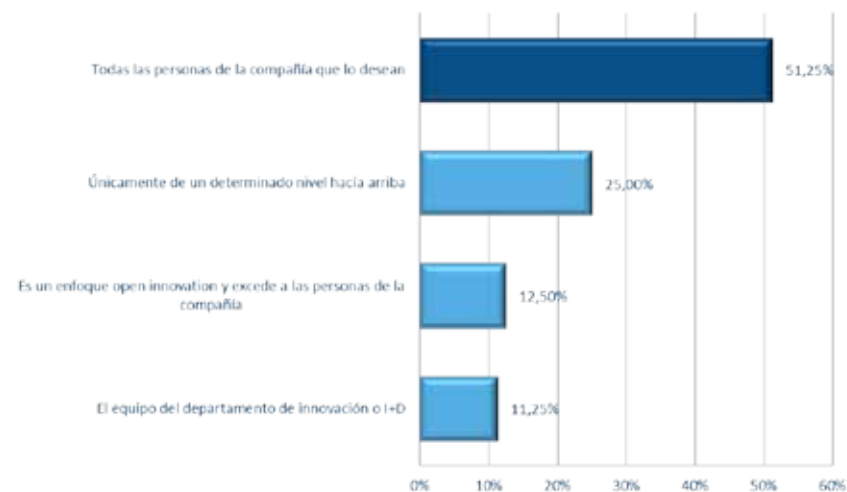
13. ¿Dispone su compañía de un modelo de incentiviación y reconocimiento ligado a la innovación?

Si bien en la pregunta 3 la opinión de los encuestados es que adecuar la cultura y conseguir el compromiso y la implicación de los empleados es considerado el principal componente de la innovación, de su respuesta a esta pregunta se constata que de forma mayoritaria (69%) las compañías no disponen de un modelo de incentiviación y reconocimiento de los empleados ligado a la innovación.

Del conjunto de respuestas obtenidas en las tres preguntas anteriores se puede concluir que **en las empresas se pone foco en la generación de ideas, pero** que para convertir éstas en valor para el negocio **es necesario potenciar tanto el ámbito de gestión como de liderazgo de la innovación.**

14. ¿Quién participa en su compañía en el proceso de innovación?

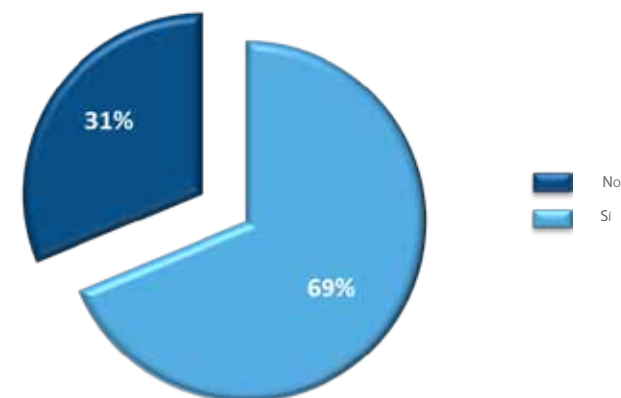
En base a las respuestas obtenidas, la mayoría de las organizaciones (51,25%) tiene establecido un modelo open innovation en el que pueden participar todos los empleados de la organización, aunque éste modelo no está abierto a otros stakeholders del negocio (clientes, proveedores, socios...).



15. ¿Ha abordado su compañía alguna iniciativa de comunicación/ sensibilización o formación ligada a la innovación?

En la mayoría de las empresas de los encuestados (69%) se ha realizado alguna acción de comunicación o formación relacionada con innovación.

De acuerdo con la pregunta 9 referida al nivel de madurez del proceso de innovación, se puede concluir que actualmente las organizaciones ven la necesidad y están sensibilizadas hacia la incorporación de una estrategia y proceso para la gestión de la innovación, aunque éste parece encontrarse en un primer estado de definición y desarrollo.



business strategy
technology industry global
network management creative
ideas products economy marketing
new failure successful organisations

innovation

organizational process systems
company goal market example web
innovations value internet
important companies ser
research creativity univ

Decálogo para la Innovación

Innovación, creatividad, diferenciación, investigación, diversificación, ... son términos cada vez más utilizados en los discursos de las compañías, que están cada vez más preocupadas por el desarrollo de nuevos productos, servicios o modelos de negocio que les permitan diferenciarse en el mercado.

En base a las experiencias adquiridas trabajando con clientes en diversos proyectos, resumimos en [diez citas](#) los rasgos, que en nuestra opinión, distinguen [las mejores prácticas en gestión de la innovación](#).

1. “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo” (Albert Einstein).

La rápida evolución del entorno en el que operan las compañías caracterizado por las exigencias cambiantes de los clientes, el mayor nivel de presión de la competencia y la reducción de márgenes asociada, convierten a la innovación en la opción preferencial frente a otras estrategias basadas en reducción de costes si lo que se pretende es mejorar el posicionamiento a largo plazo.

[La innovación debe ser un capítulo obligado en la estrategia de las compañías.](#)

2. “No contrato gente inteligente para decirles lo que tienen que hacer” (Steve Jobs).

La implantación efectiva del proceso de innovación en una compañía depende en gran

medida de que la alta dirección sea capaz de implantar una cultura que incentive la pasión, la participación y la libertad de ideas: pensar, actuar y ... equivocarse, sobre todo esto último.

[La innovación se construye incentivando a la organización a pensar out of the box y no sólo hay que gestionarla, la innovación hay que liderarla.](#)

3. “Creatividad es pensar en nuevas ideas, innovación es hacer cosas nuevas” (Theodore Levitt).

La innovación no es sólo creatividad y generación de nuevas ideas, cuando se habla de innovación se está hablando de convertir esas ideas en valor y resultados para el negocio de forma continua. La innovación no es una actividad de las compañías puedan plantearse de manera ocasional, y para ello requieren disponer de un proceso estructurado para su gestión.

[El proceso de innovación requiere saber combinar la intuición con el método \(los dos hemisferios cerebrales de la empresa\).](#)

4. “Creo bastante en la suerte, he constatado que cuanto más duro trabajo, más suerte tengo” (Thomas Jefferson).

Debemos eliminar de nuestra mente la idea de que la innovación es una nebulosa, la innovación dentro de las compañías debe ser considerado un proceso estratégico y como tal debe estar inspirado en una visión (por qué innovar y que queremos conseguir con la innovación), tener definida una organización y unos procesos que faciliten su ejecución, utilizar unas técnicas y herramientas adecuadas a la cultura de la organización y disponer de un sistema de indicadores que permitan su seguimiento. [Es necesario disponer de un proceso estructurado de gestión de la innovación.](#)

Decálogo para la Innovación

5. “El trabajo en equipo es el combustible que permite que gente normal logre resultados extraordinarios” (A. Carnegie).

El ratio de éxito de la innovación se incrementa si se escucha e implica a la gente adecuada. Empleados, clientes, proveedores y demás stakeholders del negocio deben estar involucrados en el proceso de generación de ideas e innovación.

La innovación no debe ser una responsabilidad exclusiva del área de innovación, y a veces excede el propio ámbito de la compañía.

6. “Sólo es posible avanzar cuando se mira lejos” (José Ortega y Gasset).

El proceso de innovación debe ser un proceso con miras al largo plazo, pero en el que se deben balancear y combinar adecuadamente distintos tipos de iniciativas: innovación de carácter evolutivo (mas propia de procesos de mejora continua) con iniciativas de carácter mas disruptivo, iniciativas con resultados y retornos a corto plazo frente a otras orientadas mas a largo plazo, o iniciativas de innovación basadas en el negocio actual frente a otras basadas en posibles

nuevos modelos de negocio.

El objetivo es el largo plazo, pero es necesario afianzarse y apoyarse en el corto plazo.

7. “Mide lo que sea medible y haz medible lo que no lo sea” (Galileo Galilei).

Se suele decir que lo que no se mide no se puede gestionar. Es necesario disponer de un sistema de ratios e indicadores específicos de innovación que permita conocer la situación y evolución de la compañía, así como facilitar su comparación con otras compañías.

Sólo con datos se podrá tener una idea clara de donde se está, cuales son los próximos objetivos a conseguir y que hay que hacer para alcanzarlos.

8. “Un hombre con una idea nueva es un loco hasta que la idea triunfa” (Mark Twain).

Las nuevas ideas surgen fundamentalmente desde el interior de las organizaciones y la clave del éxito consiste no sólo en disponer de gente preparada, sino entusiasmada, comprometida y con capacidad de trabajar de forma colaborativa: ninguna invención es totalmente nueva, emerge de una anterior.

Los procesos, las técnicas y las herramientas no garantizan la innovación, las personas son la clave para que la innovación se produzca... o no.

9. “La función de la empresa es crear clientes” (Peter Drucker).

Sin duda una organización enfocada a la innovación y mejora continua lo tiene que procurar en todos sus ámbitos de actuación, sin embargo donde realmente tiene sentido innovar es en aquellas áreas directamente relacionadas con sus clientes, que es la razón de ser de cualquier compañía.

El cliente debe ser el centro de cualquier estrategia de innovación para conseguir proporcionarle experiencias únicas, simples y personalizadas.

10. “Sólo los mas sabios o los mas necios nunca cambian” (Confucio).

La puesta en marcha de casi cualquier iniciativa de innovación lleva inequívocamente aparejada la superación del status quo y paradigmas asumidos así como algún cambio dentro de la organización (de prioridades, procesos, capacidades, ...), por lo que siempre surgirá la necesidad de derribar barreras e inercias establecidas.

La innovación es un proceso de cambio y como tal, hay que gestionarlo.



Agradecimientos

En primer lugar, nos gustaría expresar nuestro más sincero agradecimiento a los directivos, profesionales y expertos ligados al mundo de la innovación que amablemente aceptaron contestar las preguntas del cuestionario expresando de una forma abierta y sincera su visión y opiniones acerca de la situación de la innovación en el entorno empresarial español.

Sin su participación, no hubiera sido posible la realización de este estudio.

También queremos expresar nuestro agradecimiento a Fernando Izquierdo, director del proyecto, y a las personas de Ars et Inventio España –Davide Formica, Beatriz Giraldo y Andreina Delgado- y PeopleMatters -Susana Marcos, Coral González y Soledad Gamerman- que han participado en este proyecto y que sin su ayuda, este estudio tampoco hubiera visto la luz.

Muchas gracias a todos.

Contacto

Para más información contactar con:

Ars et Inventio
Firma especializada en proyectos de estrategia y gestión de la innovación.

C/ Concha Espina, 63
28016 Madrid

Tfno.: 91 561 04 75

www.businessintegrationpartners.es

Contacto:

Fernando Izquierdo
Resp. en España de Ars et Inventio
fernando.izquierdo@mail-bip.com

PeopleMatters
Firma de servicios profesionales de consultoría de capital humano.

C/ Serrano, 21
28001 Madrid

Tfno.: 91 781 06 80

www.peplematters.com

Contacto:

Coral González
Directora de PeopleMatters
coral.gonzalez@peplematters.com



innov@ccion
2012

© Ars et Inventio
© PeopleMatters

