

Índice

	Prólogo de Leopoldo Boado	17
	Agradecimientos	21
	Introducción	23
01	Radares de la innovación	29
	1. Radar geo-innovador	29
	2. Radar del «inno-liderazgo»	35
02	Método Innova 3DX	39
	1. Génesis de la metodología	39
	2. Modelo de gestión en tres dimensiones	41
	2.1. Primera dimensión: el ecosistema creativo	42
	2.2. Segunda dimensión: potencial innovador	45
	2.3. Tercera dimensión: la pasión por la innovación	47
	3. ¿Y ahora qué? Radiografía de la innovación	49
03	Ecosistema creativo. Primer factor: cultura corporativa	51
	1. Cultura y subculturas	51
	1.1. Cultura de innovación	52
	1.2. Cultura tecnológica	55
	2. Innova 3DX para la cultura corporativa	57
	3. <i>Insight management</i> y cultura corporativa	60

04	Ecosistema creativo. Segundo factor: clima laboral 69 1. Ejes del clima laboral 69 2. Innova 3DX para el clima laboral..... 73 3. <i>Insight management</i> y clima laboral..... 76
05	Ecosistema creativo. Tercer factor: estilo de liderazgo y gestión 83 1. Ejes del nuevo liderazgo 83 2. Innova 3DX para el estilo de liderazgo y gestión 92 3. <i>Insight management</i> y estilo de liderazgo 95
06	Potencial innovador. Primer factor: creatividad 103 1. Historia y debates..... 103 2. Innova 3DX para la creatividad 109 3. <i>Insight management</i> y creatividad 112
07	Potencial innovador. Segundo factor: perfil tecnológico 119 1. Percepción y tecnología 119 2. Innova 3DX para el perfil tecnológico..... 126 3. <i>Insight management</i> y perfil tecnológico 128
08	Potencial innovador. Tercer factor: perfil psicológico (I) 135 1. Personalidad y traducción de la realidad (I) 135 1.1. Autoestima 136 1.2. Optimismo 139 2. Innova 3DX para el perfil psicológico (I) 140 3. <i>Insight management</i> , autoestima y optimismo..... 142 3.1 Autoestima 142 3.2. Optimismo..... 149
09	Potencial innovador. Segundo factor: perfil psicológico (II) 155 1. Personalidad y traducción de la realidad (II) 155 1.1. <i>Locus</i> de control 155 1.2. Orientación a metas de aprendizaje 158

2. Innova 3DX para el perfil psicológico (II)	161
3. <i>Insight management</i> , locus de control y orientación al aprendizaje	163

10

Pasión por la innovación. Primer factor:

motivación	173
1. La motivación y su mecanismo de movimiento	173
1.1. Impulsos motivacionales	173
1.2. Expectativas motivacionales	177
2. Innova 3DX para la motivación	182
3. <i>Insight management</i> y motivación	184

11

Pasión por la innovación. Segundo factor:

miedo al fracaso	193
1. El miedo, agente paralizante.....	193
1.1. El miedo y su presencia	193
1.2. El miedo al fracaso	194
2. Innova 3DX para el miedo al fracaso	197
3. <i>Insight management</i> y miedo	200

12

Crea tu radiografía	207
1. Preparándonos para empezar.....	207
2. Guía de construcción	208
2.1. Paso 1: construcción de los paneles de control.....	208
2.2. Paso 2: construcción del panel de diagnóstico ..	210
2.3. Paso 3: construcción de la radiografía de la innovación.....	213
3. El momento de las preguntas con respuesta	215
 Conclusión	 219
 Notas	 223
 Bibliografía	 225

Prólogo

La necesidad de una metodología de la innovación

Desde hace ya cinco años, nos levantamos cada día con el ruido de fondo de la crisis económica. España está atravesando un período complejo, no hay duda, en el que la crisis financiera, el agobiante desempleo y las dificultades para recuperar una senda de estabilidad y crecimiento económico ponen de manifiesto que nuestra economía debe dirigirse por nuevos rumbos, distintos a los de la actividad tradicional.

La crisis financiera está en realidad ocultando un problema económico y empresarial bastante más profundo. Si las actuales restricciones al crédito desapareciesen como por arte de magia, muchas empresas y organizaciones quizás podrían mantener su actividad unos meses o unos años más –gracias a un nuevo flujo de capital– pero, a medio y largo plazo, se iban a encontrar de nuevo con problemas para mantenerse y para crecer.

Esto se debe a que hay otras crisis subyacentes, escondidas bajo el ruido de los datos macroeconómicos, que tienen que ver con el ciclo de vida de los modelos de negocio. Las formas de trabajar que fueron válidas durante años han pasado a ser obsoletas. Y muchos sectores económicos están sufriendo en ese proceso.

Para enfrentarse a esos desafíos, la palabra clave es «innovación». Las empresas deben buscar de forma permanente nuevas fórmulas para llegar a sus clientes, convencerlos de usar sus servicios y comprar sus productos y mantener un alto grado de satisfacción en la experiencia postventa.

Pero la innovación no se circunscribe al ámbito de los productos y la comercialización; también debe existir en los procesos de negocio, en la forma en que las empresas realizan su actividad diaria y en su gestión interna. Todo está en entredicho, desde la localización de las sedes empresariales a la gestión del talento; desde la organización del trabajo en remoto y el teletrabajo, a la optimización de los procesos de compra. Todo se puede cambiar y en todo se puede innovar.

En Oracle hemos tenido la oportunidad de estudiar en detalle los procesos de innovación. Para innovar, en primer lugar, se debe tener una visión, una estrategia y una muy buena ejecución. Hay que conocer en profundidad qué productos y servicios ofrecemos a qué mercados y hacia dónde queremos ir. Sin esto tan básico no hay innovación posible. En segundo lugar, la organización debe tener una cultura de la innovación y unos procesos que permitan que esa cultura se desarrolle. Estos procesos incluyen planificación, reconocimiento, desarrollo profesional o meritocracia, entre otros.

Otro aspecto esencial es que la organización tiene que estar dispuesta a invertir y a hacerlo en serio. Solo en el año fiscal 2013, que Oracle cerró el 30 de junio, nuestra compañía invirtió 4.900 millones de dólares en I+D+i (29.000 millones de dólares acumulados desde 2004).

Además, hay que combinar modelos de innovación internos con modelos de *open innovation*, aprovechando el caudal de energía innovadora que está a disposición de las organizaciones en todo el mundo, colaborando con instituciones e individuos creativos externos a la organización y compartiendo los éxitos. Y, finalmente, hay que indicar que la adquisición de otras empresas –que aportan tecnologías, conocimientos y capital humano– también forma parte del proceso innovador.

Hoy en día la innovación está centrada en el dato. Antes, el dato –un registro de una compra, una dirección, un teléfono, el nombre del cliente, una consulta a un departamento de soporte, etc.– no era más que una parte del proceso, pero ahora toda la gestión de la innovación tiene que ver con ello. Hasta tal punto es así que se ha inventado un nuevo término –la «datificación»– para referirnos a la relevancia del dato en todos los procesos relacionados con la innovación.

Así, si nos fijamos en las grandes tendencias del sector tecnológico (*Cloud Computing*, *Big Data*, Movilidad, *Customer Experience*...) apreciamos que todas giran alrededor de los datos y de su puesta en valor mediante una visión unificada de los mismos.

Pongamos como ejemplo lo que está sucediendo con las redes sociales: los datos que aportan los usuarios de modo voluntario, los comentarios sobre empresas, productos y servicios, sus recomendaciones, etc., todo ello está impactando en el modo en que las empresas se enfrentan a todo el ciclo de gestión de relación con los clientes (lo que en Oracle hemos denominado *Customer Experience*). Pero es que, además, esos datos se generan por diferentes canales –que tienen que ser interoperables– con aplicaciones que deben funcionar en todo tipo de dispositivos (Movilidad), con datos procedentes de fuentes estructuradas o no estructuradas (*Big Data*) y con sistemas de gestión en modalidad (*Cloud Computing*).

No hay duda de que en España contamos con talento innovador (y la trayectoria de algunas excelentes empresas, incluso durante la época de crisis, es una prueba de ello), pero también es cierto que la cultura de la innovación no ha conseguido permear en todas las capas de nuestra comunidad de negocios.

Es evidente que no basta con hablar de ello. Es necesario que las empresas adopten una metodología de la innovación. Y es en este contexto donde el libro que nos ocupa está llamado a cubrir un hueco importante en las bibliotecas de gestión empresarial.

Ingenio y pasión, publicado por LID Editorial Empresarial y el IE Business School (una escuela de negocios con la que mantenemos una estrecha relación y con la que hemos celebrado diversos eventos sobre *Cloud Computing*, *Customer Experience* y *Big Data*), tiene la virtud de estar basado en un gran trabajo para una tesis doctoral y en experiencias piloto reales, de forma que recoge no solo planteamientos teóricos, sino también factores prácticos y el aspecto humano en el proceso innovador.

Se propone una metodología para que cada persona saque a relucir todo su potencial innovador y que los gestores de las empresas aprovechen

ese potencial que muestran los empleados. La creación de un ecosistema y una cultura favorables a la innovación, el estilo de liderazgo, la creatividad, los perfiles humanos, la pasión, la motivación, el miedo al fracaso, etc., todos esos factores y muchos más están recogidos en esta obra.

En palabras de la propia Silvia Leal: «la innovación es el resultado de la combustión de tres elementos: las personas, la organización y la motivación». Todo ello, bien gestionado, dará como resultado el despliegue de una gran capacidad innovadora. Mal gestionado conducirá a la nada.

La tecnología, no hay duda, forma parte de este contexto innovador. Es por ello que en Oracle nos hemos sumado a apoyar este libro. Pero sabemos que la inversión en tecnología en sí misma no lo es todo, sino que esa inversión debe estar acompañada de un impulso dirigido por y para las personas. Por eso, las empresas deben asegurarse el desarrollo al máximo de su capital intelectual y creativo.

La buena noticia es que todos, en cierta medida, somos creativos. Esa creatividad y potencial innovador están presentes en la empresa española y de lo que se trata ahora es de establecer los mecanismos que pongan esa creatividad en valor. La combinación de creatividad y tecnología, con un adecuado modelo de gestión y una metodología adecuada, será la fuerza motriz para lanzar de nuevo nuestra economía hacia la senda del crecimiento sostenible. Esperamos que este libro sea un buen punto de partida para hacer progresar la innovación en España.

Leopoldo Boado

Country Manager de Oracle España

Agradecimientos

Queremos agradecer este trabajo a todas las personas y empresas que nos han ayudado a llegar hasta aquí.

Para empezar, nuestros más sinceros agradecimientos al IE Business School y a LID Editorial por habernos apoyado durante todo el proceso: antes, durante y (esperamos que) después...

Queremos sumar nuestro agradecimiento además a Oracle, BBVA, Mujeres&Cia, Barrabés, Banco Exterior de Venezuela, Be-Up, Aftershare.TV, SAGE y Telefónica.

Y, de forma muy especial, por supuesto, a Aymar, Ariadne, Manuel, Carmen, Jorge, M^a Angeles, Javi, Fede, Marta, María, Josephine...

Además de José Esteves, Jeanne Bracken, Santiago Iñiguez, Cynthia Fernández, Leopoldo Boado, Alicia Kaufmann, Carlos Barrabés, Raúl Baltar, Mercedes Wullich, Pilar Jericó, Ignacio Villoch, Risto Mejide, Nicolás Bajo Santos, Carmen Pizarro, Javier Torres, Isabel Fernández Polo, Fabián Gradolph, Miguel Salgado, Alejandro Frieben, Domingo Gáitero, Luis Martín, Carlos F., Adrián, Isabel H., Antonio, Mariano, Luis M., Andrea, Laura M., Laura D., Nuria, Raúl V., Carola, Elena, Lourdes, Laura R., Sylvie, Paco, Margarita, José Luis, Daniel, Manuel, Fabio, Camino, María G., Alvaro, Curro, Mila, Elías, Laura H., Rocío,

Lluisa, Mona, Luismi, Belén, María, Frits, Werner, Simon, Nils, Yanire,
Armando, Mariano, Su...

Sin olvidar a Claudio Naranjo, Graciela Figueroa, Olga D. M., Mamen,
María, Alfonso, Alain, Feng, Ángel, Luis... y tantos clientes y alumnos
con los que aprendemos cada día.

A todos aquellos que nos han ayudado a alcanzar este momento...



Introducción

Las reglas de los mercados mutan a una velocidad creciente. Para triunfar, e incluso sobrevivir, son necesarias nuevas formas (originales y arriesgadas) de competir. Las ideas para hacerlo pueden surgir al azar, fenómeno que se conoce como serendipia. Es posible tener suerte y lograr que un descubrimiento fortuito provoque una disrupción de éxito en el mercado, pero no es frecuente. Para que las ideas lleguen, hay que prepararse.

Las empresas y profesionales emprendedores que aspiren al liderazgo innovador deben comprender que la innovación no es fruto directo de la financiación, sino el resultado de la energía creadora de las personas. La dedicación de recursos a I+D es imprescindible, pero no suficiente. Hay que prepararse para sacar el máximo retorno de esta partida. Por ello, aquellos que decidan salirse de las estadísticas y crecer a pesar de las turbulencias deben aprender a gestionar con eficiencia su capital intelectual y la energía creativa. En otras palabras, deben aprender a agudizar su ingenio empresarial y, junto a él, desatar la pasión por la innovación.

Ingenio y pasión proporciona la fórmula para hacerlo. En él se explica cómo aplicar el método Innova 3DX, eficaz metodología que permite eliminar las fugas de creatividad y catalizar la energía creadora para que el «dispositivo innovador» funcione a toda máquina.

Este método es una herramienta válida tanto para los más experimentados, como para aquellos que estén empezando. Puede ser, además, muy poderoso para empresarios, directivos y emprendedores, pero también para políticos, analistas, estudiantes, etc. Será de gran utilidad

para aquellos que apuesten por el camino del «inno-liderazgo» en un mundo que no para de cambiar. Con él, las empresas y profesionales que necesiten inventar y reinventarse encontrarán el impulso transformador en su propia fuerza motriz.

El capítulo 1 expone el papel de la innovación en la construcción de un nuevo orden económico global cargado de incertidumbre y nuevos retos, pero también de oportunidades que no se pueden desaprovechar. En él se muestra que la innovación se ha consolidado como una herramienta imprescindible para hacer frente a los desafíos que ya están presentes así como para afrontar los que todavía están por llegar. Por supuesto, demuestra que la innovación se ha convertido en un instrumento vital para las empresas que luchan por retomar la senda del crecimiento.

El capítulo 2 presenta el método Innova 3DX, metodología que concibe la innovación como un proceso esencialmente humano que debe ser gestionado a través de tres dimensiones: el ecosistema creativo, el potencial innovador y la pasión, el motor biológico que nos impulsa a actuar. Desde otra perspectiva, el condicionamiento del entorno, nuestra capacidad y bloqueos creativos y nuestra motivación por la innovación.

Los capítulos 3, 4 y 5 se centran en la naturaleza y los mecanismos de funcionamiento de la primera dimensión, el ecosistema creativo, así como en los tres factores que lo forman: la cultura corporativa (de innovación y tecnológica), el clima laboral y el estilo de liderazgo y gestión.

La cultura corporativa integra los valores, las normas y formas de pensar que definen y marcan el comportamiento en una empresa, lo que la convierte en el elemento que mejor identifica su forma de ser. Una cultura que de verdad valore y fomente el cambio es imprescindible para la liberación de todo el potencial creativo individual y, por lo tanto, organizacional. De la misma forma, es esencial una cultura que comprenda que las nuevas tecnologías no son una moda pasajera. Por ello, requieren especial atención la (sub)cultura de innovación y la (sub)cultura tecnológica.

El clima laboral es el concepto que integra los elementos medibles del entorno que influyen sobre el compromiso y la motivación en el trabajo.

Se encuentran aquí el espacio físico, el marco ético y moral, los aspectos emocionales y el respeto espiritual. Aquellas empresas en las que alguno de estos ejes falle tendrán una cultura enferma que levantará barreras frente al comportamiento innovador y que inhibirá el esfuerzo de todos aquellos que tengan el talento y las habilidades para hacerlo.

El estilo de liderazgo y gestión es el elemento que representa la forma en la que se mueven los hilos de una organización. Las compañías más innovadoras están dirigidas por líderes que también lo son. En el medio y largo plazo no puede ser de otra forma. Por ello, es necesario abandonar el estilo basado en las órdenes y la supervisión para dar paso al liderazgo ejemplar que demandan los nuevos tiempos. Se necesitan profesionales que prediquen con el ejemplo y que sepan catalizar con inteligencia la energía creativa de sus equipos hacia la generación de ideas rentables. Este cambio no será fácil para aquellos líderes acostumbrados a dedicar su tiempo precisamente a que se hagan las cosas justo a su manera, sin embargo, será para todos ellos una cuestión de supervivencia.

Los capítulos 6 a 9 ponen el foco sobre el potencial innovador individual, dimensión que se monitoriza a través de tres factores: creatividad, perfil tecnológico y perfil psicológico (autoestima, optimismo, *locus* de control y orientación al aprendizaje). Se incorpora así una visión holística sobre nuestra capacidad creadora, puesto que da un paso más allá del enfoque tradicional (centrado en la creatividad) al incluir las fuerzas internas que hacen que brote toda nuestra energía o que, por el contrario, la bloquean.

El primer factor (capítulo 6) de esta dimensión es la creatividad, concepto muy cercano a la innovación. Dado que una innovación es el resultado de una idea con aplicación y entrada en el mercado, la línea que les separa es muy difusa: la posible rentabilidad. Esto ha llevado a que sean muchas las empresas que han puesto en marcha numerosas acciones dirigidas a fomentar creatividad individual y, con ello, la corporativa. Estas han conseguido buenos resultados en muchas ocasiones, pero con una perspectiva más amplia podrían haber aspirado a mucho más.

El segundo factor (capítulo 7) está centrado en nuestra relación con las nuevas tecnologías. Puesto que estas son, sin duda, el principal motor de innovación en el seno de las empresas, hay que asegurar que cada

uno de los empleados esté preparado para incorporarlas en su día a día y, por supuesto, que sea capaz de utilizarlas para canalizar su creatividad.

El tercer factor (capítulos 8 y 9) es el perfil psicológico, concepto que incorpora los rasgos de la personalidad capaces de paralizar nuestra fuerza creadora o, por el contrario, de dar rienda suelta a la energía innovadora hasta alcanzar los propios límites. Su conocimiento y correcta gestión (y autogestión) permitirán un empoderamiento individual y colectivo, capaz de sacar lo mejor de cada persona, pero también de crear sinergias como parte de un equipo. En el mundo de la innovación abierta, donde todos impulsamos y somos impulsados, no puede ser de otra forma.

Los capítulos 10 y 11 muestran la tercera dimensión del método: la pasión por la innovación. Esta representa el motor biológico que, dado un ecosistema creativo y un cierto potencial innovador, nos impulsará a actuar, intentar innovar y crear. La fuerza de su impulso está determinada por nuestra motivación y por el freno que ponga nuestro miedo a fracasar. Más en concreto, nos mueven las expectativas de que nuestro esfuerzo servirá para algo y el valor emocional que para nosotros tenga ese resultado que aspiremos a lograr. Por el contrario, nos frena el pensamiento paralizante de que algo no va a salir bien.

Muchas empresas son ya conscientes de la importancia de algunos de estos factores y, por ello, invierten muchísimo esfuerzo y dinero, buscando así promover la innovación. En la mayor parte de los casos, estas organizaciones focalizan sus esfuerzos en dimensiones o factores concretos como la creatividad y la cultura corporativa. Acertado camino, sin duda, pero obtener el 100% requiere una perspectiva más amplia. Por ello, el capítulo 12 muestra cómo monitorizar el proceso con esta visión global. En él se incorpora una guía para elaborar paso a paso un diagnóstico sobre los frenos y catalizadores del proceso, herramienta que permitirá avanzar con seguridad y firmeza en el camino hacia el «inno-liderazgo».

Los capítulos dedicados a los factores que componen el método siguen el mismo esquema de contenido y autoría. En primer lugar, Silvia Leal incorpora una visión académica e investigadora, fruto de su tesis doctoral cum laude. Más en concreto, ofrece una aproximación teórica a la

naturaleza de cada factor, donde recoge abundantes ejemplos que permiten comprender la esencia y los mecanismos de funcionamiento. A continuación muestra su influencia sobre el comportamiento innovador e incluye una versión simplificada de sus test de autoevaluación que permite conocer su estado y la necesidad de posibles acciones correctivas.

La segunda parte de los capítulos dedicados a los factores está elaborada por Jorge Urrea, quien aporta un complemento de *insight management*, término difícil de traducir, pero que significa la gestión y autogestión llevada desde una percepción profunda y real del entorno y de uno mismo, desde un «darse cuenta» que podríamos relacionar con el *body mind and soul coaching*.

El estilo de esta parte tiene un tono profundo, trascendente, amenizado por las historias comunes y no comunes de ancestros, pintores, dictadores, gobernantes, empresarios, directivos, clientes y no clientes del autor, que ilustran formas de hacer distintas, auténticas, reales, de las que aprender grandes lecciones de vida y oficio. Además realiza disertaciones introspectivas sobre innovación, autoestima, miedo al éxito o al fracaso, gobierno de la propia vida, motivación, cultura, optimismo, etc. Todo ello bajo diferentes enfoques culturales y disciplinarios (taoísmo, zen, gestalt, fenomenología, filosofía, historia o economía).

Durante todo el desarrollo de este trabajo estará muy presente la perspectiva de género, porque hombres y mujeres no somos iguales y es necesario aprender a gestionar con eficiencia esas diferencias.

Ingenio y pasión es el resultado de una larga y profunda investigación en la que han participado miles de profesionales y que se ha desarrollado gracias a la colaboración del IE Business School. Sus interesantes pero inesperadas conclusiones, de las que ya se han hecho eco publicaciones internacionales como *Forbes*, no han dejado indiferente a nadie.

El antídoto para salir reforzados de toda crisis está aquí, en el libro que tiene en sus manos. Para los que se animen a seguir este camino, tan solo una recomendación: ingenio y pasión. El resto es solo cuestión de tiempo.

01

Radars de la innovación

1. Radar geo-innovador

Las estadísticas son demoledoras. Estados Unidos debe a la innovación generada por las nuevas tecnologías más del 50% del crecimiento experimentado por sus empresas durante las décadas previas al inicio de la crisis. Son las cifras proporcionadas por la AAAS (American Association for the Advancement of Science), datos que arrojan un mensaje muy claro: las nuevas tecnologías no son una moda pasajera. Por el contrario, han jugado un papel esencial en el posicionamiento del país como la primera potencia mundial de nuestros días.

Las cifras de Estados Unidos no reflejan un caso aislado. Los países miembros de la Unión Europea han logrado gracias a las nuevas tecnologías un crecimiento del 25% de su Producto Interior Bruto (PIB) y un incremento en su productividad del 55,6% entre 1995 y el inicio de la crisis. Esto refleja que gran parte de su tejido empresarial ha entendido el valor de estas herramientas, y que ha sido capaz de incorporarlas como parte de sus procesos de innovación, convirtiéndolas en potentes y eficaces palancas de crecimiento.

Sin embargo, en la actualidad podemos observar que, aunque estas economías luchan por retomar y consolidar la senda del crecimiento —puesto que hay países que ya están creciendo de nuevo—, no siempre parecen recordar cómo consiguieron llegar hasta allí: innovando en digital. La clasificación de países innovadores según el Índice Mundial de Innovación (IMI), elaborado por la Cornell University —nuevo participante en el informe del 2013—, el INSEAD y la Organización Mundial

de la Propiedad Intelectual (OMPI) de las Naciones Unidas, lo refleja claramente.

Si nos remitimos a la clasificación de 2013 observamos que Estados Unidos (líder económico global) se encuentra en la quinta posición seguido muy de cerca por rivales como Hong Kong o Singapur, en un terreno donde Suiza ocupa la posición de liderazgo. Por otro lado, la Unión Europea posiciona seis de sus economías en el Top 10. Componen este grupo Suecia, Reino Unido, Holanda, Finlandia, Dinamarca e Irlanda. Sin embargo, en la Unión Europea no todas las naciones consiguen salir bien en esta foto. Podemos nombrar aquí casos como los de Francia y España, países que a pesar de alcanzar posiciones de liderazgo en la clasificación de economías mundiales (2013) del Fondo Monetario Internacional (FMI) (puestos 5 y 13) se quedan muy rezagados en esta clasificación que mide su papel en el terreno innovador, correspondiéndoles tan solo las posiciones 20 y 26, muy por detrás del puesto que al que deberían aspirar.

En otras palabras, la innovación se ha consolidado como un factor clave en el crecimiento económico. Sin embargo, los países que hoy ocupan las principales posiciones no están logrando mantener su liderazgo como potencias innovadoras. Es el caso de países como Estados Unidos, Francia o España. ¿Estamos frente al origen de un nuevo orden económico mundial que llegará acompañado de su reposicionamiento? ¿Pueden estos países perder su liderazgo actual si no cambian de estrategia y establecen medidas urgentes para fomentar la innovación? La evidencia y la experiencia apuntan a que no solo deben hacerlo, sino que deben hacerlo ya.

Cambiamos ahora el foco, buscando visualizar el escenario desde una perspectiva global. ¿Qué sucede en América Latina? ¿Se aplican de alguna forma las estadísticas y las lecciones aprendidas por Estados Unidos y los países europeos?

Si retomamos la clasificación de economías mundiales del FMI comprobamos que Brasil ocupa el séptimo puesto. Sin embargo nos sorprende que mantenga una posición muy rezagada como país innovador, ubicándose en el puesto 64. ¿Por qué? ¿Una estrategia deliberada en un

país con un enorme potencial de crecimiento siguiendo otros caminos? O, por el contrario, ¿un signo de que algo puede no ir bien?

Podríamos pensar que en Brasil la innovación no es tan importante. Se trata de uno de los países más poblados del mundo, con una superficie que supone aproximadamente el 47% del territorio sudamericano y una población cercana a los 200 millones de habitantes. Esto ha llevado a que diversos analistas, como Goldman Sachs, identifiquen a Brasil como uno de los cinco países destinados a dominar el mundo económico en las próximas décadas. En este grupo se incluyen igualmente Rusia, India, China y Sudáfrica, lo que se conoce en el terreno de la economía internacional bajo la sigla BRICS.

Por ello, quizás el tejido empresarial de Brasil no necesite innovar, dado que es posible el apalancamiento de su desarrollo y crecimiento en otras oportunidades o herramientas. Sin embargo, contemplemos esta realidad desde otro ángulo: ¿Y si la innovación, o mejor dicho su ausencia, es precisamente su talón de Aquiles? Yo no lo perdería de vista.

La innovación en América Latina está liderada por Costa Rica. Esta economía, que ocupa el puesto 79 del FMI, ha escalado en el último año 21 posiciones en la clasificación global, lo que le ha llevado a ocupar el puesto 39. Es el resultado del trabajo de su Gobierno, que ha lanzado numerosas iniciativas para mejorar la articulación entre los sectores académicos, productivos y gubernamentales. Sin embargo, no es el número de iniciativas lo que les ha posicionado en el liderazgo. Costa Rica ha sabido hacer las cosas bien, lo que ha llevado a que estas acciones hayan tenido como resultado: importantes mejoras en la capacidad de absorción, generación y difusión de conocimiento; la producción de tecnologías de alto valor agregado y la sofisticación de sus mercados.

El segundo país más innovador de América Latina es Chile, que se sitúa en el puesto 46 de la clasificación global. Entre las razones que lo justifican, destaca un Gobierno plenamente consciente del papel de este factor como fuente de crecimiento, empleo y emprendimiento. Este país ha puesto en marcha con mucho éxito acciones que han sido capaces de estimular el interés y entusiasmo por la innovación dentro de su ecosistema de empresas y emprendedores. Merece especial atención

su proyecto Innovacion.cl (www.innovacion.cl), medio digital diseñado con la misión de alentar el comportamiento creativo y emprendedor. Gracias a su atractivo contenido sobre tecnología, innovación y emprendimiento, este canal se ha convertido en una eficaz fuerza transformadora capaz de apasionar.

Chile se ha lanzado además a predicar con el ejemplo. Pasando de la teoría a la práctica, ha puesto en marcha medidas concretas y de fuerte impacto, capaces de sensibilizar y de promover esta nueva visión. A modo de ejemplo, su Gobierno ha aprobado un proyecto de ley que permite la creación de empresas en 24 horas con gastos muy reducidos, gracias a la firma electrónica. Como muchos habrán podido adelantar, no se ha tratado de una medida precisamente exenta de polémica, dados los intereses de colectivos que no salen beneficiados por la decisión. Esperemos que no se quede en eso, en tan solo un proyecto.

No ha sido la única. En la misma línea, este país ha puesto en marcha una nueva ley de I+D que supone importantes incentivos tributarios para las inversiones privadas destinadas a proyectos de investigación y desarrollo. Son tan solo ejemplos, de una política proactiva dirigida a vencer la resistencia de los viejos modelos.

Pero, ¿y después? ¿Cuál es la repercusión económica de esta visión? Según las previsiones del FMI (2013), América Latina crecerá un 3,9% en 2014, a pesar de los retos, la fatiga y las tensiones de los mercados. Sin embargo, las previsiones para Costa Rica y Chile son del 4,4 y 4,6% para ese mismo período. Apuesto a que su estrategia y políticas dirigidas a fomentar la innovación han tenido algo que ver.

Colombia y Perú se encuentran bajo realidades distintas. En la clasificación del FMI ocupan los puestos 30 y 49 respectivamente, pero en la clasificación de los países innovadores descienden hasta las posiciones 60 y 69. ¿Por qué no seguir el camino de Costa Rica y Chile? Estos países ya están poniéndose en marcha con iniciativas realmente prometedoras como iNNpuls Colombia (www.innpulsacolombia.com) e Innóvate Perú (www.innovateperu.pe). Sin duda, se les abre una gran oportunidad.

A continuación nos centraremos en Asia y pondremos el foco sobre China e Israel. Sin ellos, dadas las páginas que ocupan en los medios

de comunicación cuando se habla de innovación (o de su ausencia), este análisis quedaría incompleto. Empezaremos por China, segunda potencia económica en el mapa global.

Aunque en la mente de muchos de nosotros no esté posicionado como un país innovador (más bien como un imitador), su porcentaje de inversión en I+D sobre el PIB ha crecido cerca de un 20% al año desde 1999 y las previsiones apuntan a que en 10 años podrá hacer perder a Estados Unidos su liderazgo en esta materia. Sin embargo, en estos momentos, tan solo ocupa la posición 35 en la clasificación de países innovadores. ¿Su problema? Las dificultades para convertir la inversión en innovación.

China muestra que la innovación no es el fruto directo de la asignación de presupuestos a esta partida. Es necesario un ecosistema que favorezca la innovación y una adecuada gestión. Por ello, debe concentrarse en construir este puente, que supondrá un antes y un después sobre su capacidad para rentabilizar esas inversiones. Sin embargo, no es una tarea sencilla, puesto que se enfrenta a difíciles barreras de naturaleza política, obstáculos que tendrá que superar con mucha reflexión y esfuerzo en un camino que no parece fácil.

Israel dedica también un alto porcentaje de su PIB a I+D, en concreto un 4,7%, lo que le convierte en el país que mayor esfuerzo hace a nivel global. Sin embargo, sus frutos son muy distintos. Tel Aviv (su centro económico) lo refleja con claridad. Según un estudio realizado por la consultora Startup Genome y Telefónica Digital, Tel Aviv se ha convertido en el mejor sistema emprendedor del mundo, después de Silicon Valley. Ha conseguido desbancar a ciudades como Nueva York, Londres y París, que tenían reservado este puesto de liderazgo. Su receta la componen cuatro ingredientes: un ecosistema financiero altamente desarrollado, una fuerte cultura emprendedora, eficaces mecanismos de apoyo y un abundante suministro de talento.

En pocas palabras, este país no solo invierte importantes recursos a I+D, sino que ha dado un paso al frente y ha sabido poner las bases para que sus inversiones sean rentables. Esto ha llevado a que, a pesar de ocupar la posición 42 como potencia económica, Israel se haya posicionado en el puesto 14 de la clasificación de países innovadores y

a que se haya consolidado como la tercera economía con más compañías en el NASDAQ después de Estados Unidos y China. De la misma forma, ha llevado a que corporaciones como Google, Hewlett-Packard, Facebook, Intel, Samsung, Microsoft o Apple hayan decidido instalar sus centros de I+D en su territorio, por lo que el país cuenta ya con más de 250. Esto apunta, sin duda, a un futuro económico más que prometedor para sus empresas y emprendedores.

Para terminar nuestro radar geo-innovador, dedicaremos unas líneas a Nueva Zelanda, dado que es un país que nos permite ilustrar con mucha claridad el caso opuesto a China. Nueva Zelanda ocupa el puesto 55 en la clasificación de economías mundiales, muy por detrás de los puestos de liderazgo. Sin embargo, en la clasificación de países innovadores se encuentra en el codiciado puesto 17, a pesar de invertir en I+D menos de un 1,5% de su PIB. Este ratio resulta muy bajo comparado, por ejemplo, con la media europea, que se sitúa por encima del 2%. ¿Cómo puede ser? ¿Qué tenemos que aprender de Nueva Zelanda? Su caso nos trae una importante lección: por supuesto que es importante dedicar recursos a I+D, pero no suficiente. Es necesario aprender a gestionar con eficiencia el proceso innovador para rentabilizar al máximo el retorno de esta partida presupuestaria.

Si analizamos qué ha llevado a Nueva Zelanda a ocupar este puesto en el terreno innovador, comprobamos que no es algo casual, sino el resultado de un exitoso y minucioso plan de acción. Conocida como *Growth Through Innovation*, la estrategia lanzada por su Gobierno en 2002, ha obtenido sus frutos. Nueva Zelanda ha sabido generar un poderoso ecosistema innovador capaz de extraer lo mejor de cada agente (empresa, universidad, emprendedor, etc.) de forma individual, pero también de sus interacciones. Este país ha sabido generar un eficaz sistema de colaboración donde se comparte una visión común: la unión hacia la innovación.

Puesto que no es nuestra intención hacer un exhaustivo estudio sobre el estado de este factor por zona geográfica o país, sino ofrecer una perspectiva global que ayude a entender el valor de la innovación, dejaremos este análisis aquí. No obstante, dado el interés del ejercicio y el fácil acceso a las fuentes de datos, me gustaría animar al lector a profundizar sobre aquellos países que no hayan sido incluidos, lo que sin

duda ayudará a encontrar nuevas respuestas a las recurrentes preguntas que rodean la innovación. Para ello, pueden apoyarse sobre las mismas fuentes de datos que he utilizado, o bien acudir a otras nuevas como el *Innovation Union Scoreboard* de la Comisión Europea (2013). Las conclusiones serán las mismas: la innovación es un recurso vital, clave en el desarrollo económico y esencial para el emprendimiento.

2. Radar del «inno-liderazgo»

La Comisión Europea publica anualmente su *EU R&D Scoreboard*, un informe que refleja el esfuerzo dedicado a I+D por las empresas que más se preocupan por esta partida. Esta información se complementa con su evolución de mercado, lo que permite obtener una perspectiva más amplia sobre cada una de ellas y comprobar el impacto (o no) de la inversión realizada en cada caso.

Más, en concreto, realiza un análisis sobre las 1.500 empresas que más invierten a nivel global, con una inversión que de forma individual supera los 35 millones de euros en todos los casos, representando en su conjunto el equivalente al 90% del total realizado por el mercado. Según la última clasificación que se ha publicado, las empresas que más invierten en I+D, ocupando las posiciones del Top 10, son Toyota Motor, Microsoft, Volkswagen, Novartis, Samsung Electronics, Pfizer, Roche, Intel y Merck US.

Estados Unidos posiciona cinco de sus empresas (Microsoft, Pfizer, Intel, General Motors y Merck US), correspondiéndole el resto a Japón (que sin embargo se lleva el liderazgo gracias a Toyota Motor), Suiza (Novartis y Roche), Alemania (Volkswagen) y Corea del Sur (Samsung Electronics). Por sector, observamos que productos farmacéuticos y biotecnología se lleva cuatro puestos; la fabricación de automóviles y piezas obtiene tres; mientras que el resto se reparte entre el sector tecnológico y la fabricación de equipos electrónicos. Curiosamente, todas las empresas que forman parte del Top 10 (salvo las farmacéuticas) han llevado a cabo un significativo incremento de esta partida en el último año, lo que sin embargo no siempre se ha visto reflejado en los resultados. Un ejemplo claro es el de Toyota Motor que ha incrementado el esfuerzo dedicado a I+D en un 7,6% y, sin embargo, sus ventas han bajado casi un 2%.

Cuadro 1.1 Top 10 R&D Investors, según la Comisión Europea

Puesto	Empresa	País	Sector	% Crecimiento I+D (1 año)	% Crecimiento ventas (1 año)
1	Toyota Motor	Japón	Automóviles y piezas	7,6	-1,9
2	Microsoft	Estados Unidos	Programas y servicios informáticos	8,5	5,4
3	Volkswagen	Alemania	Automóviles y piezas	15,1	25,6
4	Novartis	Suiza	Productos farmacéuticos y biotecnología	12,1	15,7
5	Samsung Electronics	Corea del Sur	Fabricación de equipos electrónicos	8,8	6,9
6	Pfizer	Estados Unidos	Productos farmacéuticos y biotecnología	-6,4	-0,6
7	Roche	Suiza	Productos farmacéuticos y biotecnología	-8,0	-10,4
8	Intel	Estados Unidos	Programas y servicios informáticos	27,0	23,8
9	General Motors	Estados Unidos	Automóviles y piezas	16,7	10,8
10	Merck US	Estados Unidos	Productos farmacéuticos y biotecnología	-8,3	4,5

La Comisión Europea ofrece una interesante visión de las empresas que más esfuerzo hacen por mejorar sus productos pero, ¿son estas las empresas más innovadoras? Quizás, sin embargo, con esta información tan solo podemos afirmar que son las que más invierten en esta partida. Esto no les resta valor, pero sí deja claro que debemos dar un paso más allá en nuestra reflexión si queremos responder a la pregunta: ¿quiénes son?

La dedicación de recursos no siempre está acompañada de resultados. Por ello, recomiendo extender nuestra mirada más allá de la medición del esfuerzo realizado (*input*), e incorporar en la clasificación los resultados obtenidos (*output*). Esto es precisamente lo que ha hecho Thomson Reuters con sus premios: Top 100 Global Innovators¹. En este caso, no se trata exactamente de una clasificación, sino de una lista que recoge las empresas mejor posicionadas en este terreno, con una metodología que destaca la relevancia de las patentes obtenidas, para lo que toma en consideración su éxito, volumen, alcance global e influencia.

¿Son estas entonces las empresas más innovadoras? Puede ser, sin embargo, con esta información solo podemos afirmar que son las que mayor valor han obtenido gracias a sus patentes.

La innovación no es solo patentes o nuevos productos. La definición que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) incorpora en el Manual de Oslo (2005) lo deja muy claro: «la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores». Se trata de la definición más precisa y aceptada del panorama internacional. Por ese motivo, aunque las dos clasificaciones anteriores ofrecen una interesante y valiosa perspectiva, no responden a nuestra pregunta sobre cuáles son las empresas más innovadoras. ¿Dónde encontramos entonces la respuesta?

Cada año se publican reconocidas clasificaciones elaboradas desde una perspectiva alternativa. Resulta muy interesante la visión de *Fast*

Company (2013)², cuyo ranking incorpora sectores muy diversos y empresas de todas las edades. En su última clasificación el liderazgo fue para Nike, empresa pionera en la fusión entre el textil y las nuevas tecnologías y que está introduciendo cambios disruptivos en el mundo de las prendas y complementos deportivos. Sin embargo, el foco de análisis lo tiene muy concentrado en Estados Unidos. De hecho, entre las diez compañías que ocupan las posiciones de liderazgo, tan solo una encuentra su origen fuera de sus fronteras: la operadora Safaricom, que tiene su base en Kenia.

Otra clasificación podría ser la de *Forbes*³, elaborada en gran medida en la línea que propone del Manual de Oslo. En este caso, el liderazgo se lo llevan corporaciones muy poderosas que ofrecen una representación más internacional. Pero, de nuevo, ¿responde esta clasificación a nuestra pregunta sobre cuáles son las empresas más innovadoras?

Las compañías más innovadoras pueden ser grandes multinacionales, pero también pequeñas empresas familiares. Pueden ser compañías privadas, pero también organismos públicos. Pueden ser antiguas organizaciones, pero también *start-ups*. Las empresas más innovadoras son aquellas capaces de extraer todo su potencial intelectual y creativo y de canalizarlo con eficiencia hacia la generación de ideas rentables.

Este trabajo es para ellas. Para todas aquellas empresas y profesionales emprendedores que apuesten por ser parte de este nuevo ranking no publicado, pero que marcará el futuro de los mercados. A todos ellos les espera un futuro prometedor: el inno-liderazgo.