


# REINVENTARSE INNOVANDO

**Dr. José M<sup>a</sup> Carrillo de Albornoz y Serra**  
**Socio Director 3e**

colegiado 968  **economistas** colegio de valencia

**Director del Máster de Innovación Empresarial de la Universidad  
Católica de Valencia San Vicente Mártir**

# Tesis: “SIN INNOVAR, NO HAY FUTURO”

- 
- **INNOVAR ES UNA INEVITABLE NECESIDAD VITAL**
  - **INNOVAR CARECE DE MÉRITO.**
  - **“LO QUE TIENE MÉRITO, PERO NINGÚN FUTURO, ES EL NO INNOVAR. EL NO INNOVAR, MEJOR DICHO, EL QUERER VIVIR SIN INNOVAR, SERÍA ALGO ASÍ COMO QUERER VIVIR SIN RESPIRAR, QUE TIENE MUCHO MÉRITO... PERO CARECE DE FUTURO” (2009:19, Nieto Nieto, Justo)**

# LA INNOVACIÓN ES FUTURO



- **LA INNOVACIÓN ES FUTURO, PORQUE:**

- IDEA,
- DISEÑA Y
- MATERIALIZA ESCENARIOS ESTRATÉGICOS DE FUTURO.

- **LA INNOVACIÓN HACE Y OBLIGA A QUE EL FUTURO SEA PENSADO, INNOVADOR E INNOVADO.**

- **ES BUENO QUE EL FUTURO SEA INNOVADO E INNOVADOR, PERO NO ES GRATIS.**



## EL FUTURO NO ES GRATIS

- ¿CUÁLES SERÍAN LOS COSTES Y LOS RESULTADOS PREVISIBLES DEL NO INNOVAR Y CUÁNTO SE HUBIERA ESTADO DISPUESTO A INVERTIR PARA QUE TALES RESULTADOS, LOS QUE SE LLAMAN ***COSTES DE LA IGNORANCIA***, NO SE PRODUJERAN?



# LA INNOVACIÓN TIENE UN COSTE

- EL COSTE, AL MENOS, DEL RIESGO DE GESTIONAR **CAÓTICAS INCERTIDUMBRES**, Y PARA ELLO HAY QUE ESTAR DISPUESTO A PAGAR ESE COSTE.





# INCERTIDUMBRES

**INCERTIDUMBRE TECNOLÓGICA:** ligada a las características de la PULTRUSION DE COMPOSITES (*performance y viabilidad tecnológica probando que la pultrusion de composites para la construcción funcionarán con ventajas frente a los materiales tradicionales*).

**INCERTIDUMBRE TÉCNICA:** ligada a la viabilidad industrial de la PULTRUSION DE COMPOSITES, es una dimensión muy importante, ya que antes de vender hay que fabricar (*producción en calidad y cantidad industriales*).

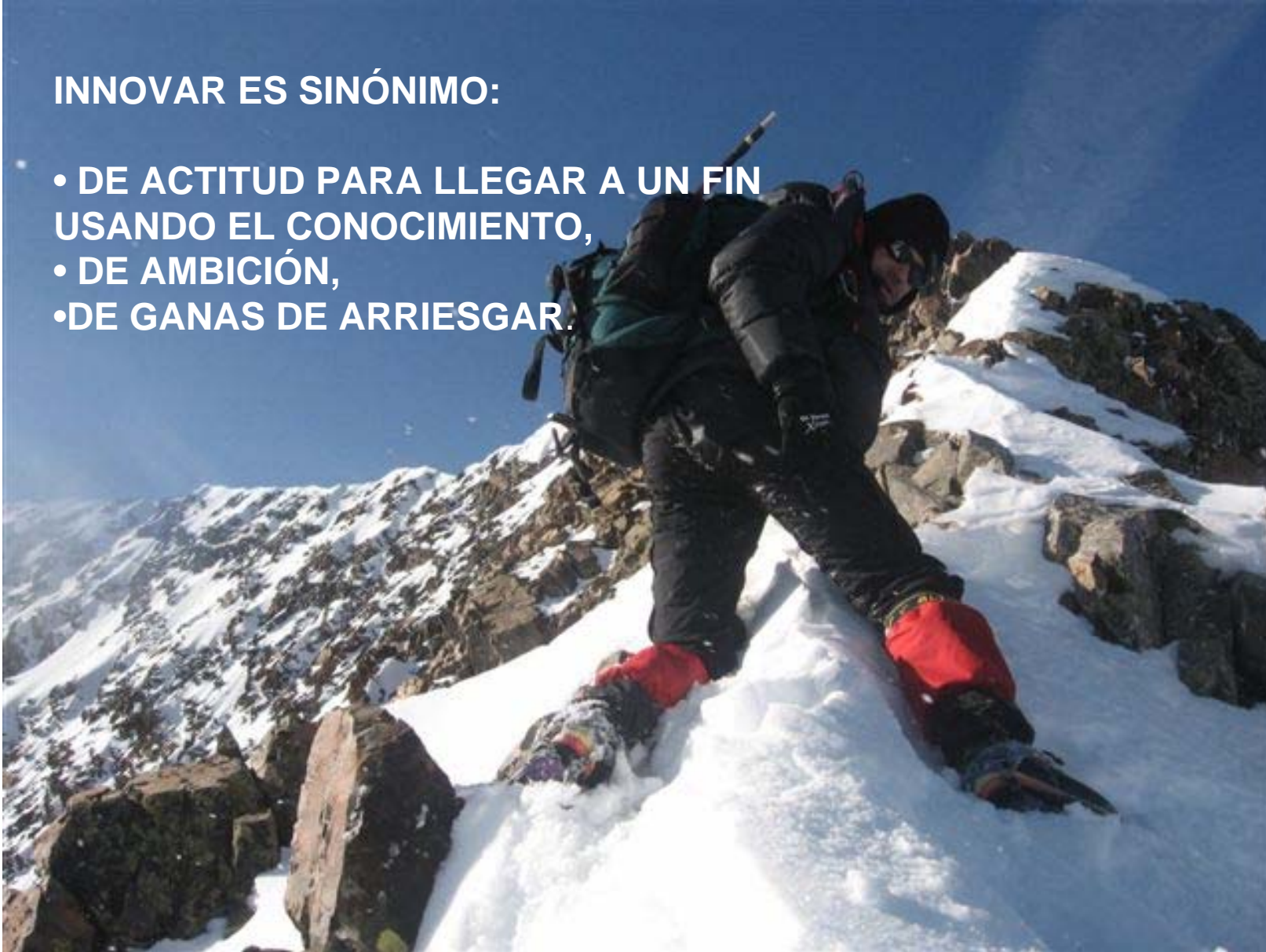
**INCERTIDUMBRE DE MARKETING:** ligada a las posibilidades y dificultades de la comercialización de productos para la construcción civil e industrial, precediendo a su lanzamiento (*escuchando al mercado para que el producto corresponda a las exigencias técnicas y de mercado FRENTE A LOS MATERIALES TRADICIONALES*).



# INNOVAR ES ACTITUD

**INNOVAR ES SINÓNIMO:**

- DE ACTITUD PARA LLEGAR A UN FIN USANDO EL CONOCIMIENTO,
- DE AMBICIÓN,
- DE GANAS DE ARRIESGAR.



# INNOVACIÓN DE LAS MIPYMES VALENCIANAS

- REALIZAN UNA INNOVACIÓN DE SENTIDO COMÚN, *SOBRE LA MARCHA*, Y DE CONOCIMIENTO TÁCITO, SEGÚN EL LEAL SABER Y ENTENDER DEL PROPIETARIO, DIRECTOR, ADMINISTRADOR, GESTOR, LÍDER (QUE, A VECES, TODO ES UNA MISMA COSA), SIN INFLUENCIAS EXTERNAS DE CONOCIMIENTO AVANZADO DE NINGÚN TIPO.





# INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EMPRESARIAL



- **LA INVESTIGACIÓN ES UN PROCESO QUE TRANSFORMA RIQUEZA EN CONOCIMIENTO. MIENTRAS QUE**
- **LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL ES UN PROCESO QUE TRANSFORMA CONOCIMIENTO EN RIQUEZA.**
- **REALMENTE LA INNOVACIÓN TRANSFORMA RIQUEZA Y CONOCIMIENTO EN MÁS RIQUEZA Y OTRAS SATISFACCIONES.**



# INNOVACIÓN EMPRESARIAL



- ◎ **AQUELLA INNOVACIÓN CUYA FINALIDAD ES CONTRIBUIR A LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, LO QUE SE LLAMA ÉXITO EMPRESARIAL, Y QUE, MIENTRAS NO SE DIGA LO CONTRARIO, CONSISTEN EN OBTENER BENEFICIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES.**



# EL ÉXITO A TRAVÉS DE REINVENTARA LA EMPRESA



- LAS ESTRATEGIAS TRADICIONALES SON INSUFICIENTES EN UN ENTORNO COMO EL ACTUAL.
- EL ÉXITO SE ESTIMA POR LA FACULTAD PARA SOBREVIVIR, PARA CAMBIAR Y FINALMENTE PARA REINVENTAR CONSTANTEMENTE A LA EMPRESA A TRAVÉS DEL TIEMPO.
- LA ANTICIPACIÓN GENERA MÁS OPORTUNIDADES NUEVAS Y POR ESO ES UNA MEJOR MANERA DE CAMBIAR.
- MANEJAR EL CAMBIO SIGNIFICA LIDERARLO DESDE LA INNOVACIÓN.

# MANEJAR EL ÉXITO A TRAVÉS DEL CAMBIO

NIVELES DE CAMBIO	ACONTECIMIENTOS	ESTRATEGIA
<b>LIDERAZGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevas tecnologías y nuevos productos.</li> <li>• Crear nuevos mercados.</li> <li>• Elevar los estándares de la industria.</li> <li>• Redefinir las expectativas del consumidor.</li> <li>• Acelerar los ciclos del producto en la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Forzar la adhesión de las otras empresas.</b></li> </ul>
<b>ANTICIPACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización de los mercados.</li> <li>• Creación de nuevos segmentos del consumidor.</li> <li>• Surgimientos de tecnologías conflictivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planificar oportunamente los recursos.</b></li> <li>• <b>Desarrollar los canales de ventas correspondientes.</b></li> <li>• <b>Crear opciones técnicas.</b></li> </ul>
<b>REACCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción del producto del competidor.</li> <li>• Nuevas políticas gubernamentales.</li> <li>• Demandas inesperadas del consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Distribuir productos superiores.</b></li> <li>• <b>Crear servicios que aprovechen el cambio.</b></li> <li>• <b>Nueva presentación de los productos existentes.</b></li> </ul>



## ACTITUDES A CAMBIAR / REINVENTAR

- **LA EMPRESA NO ESTÁ SUFICIENTEMENTE FOCALIZADA EN EL MERCADO Y ORIENTADA HACIA EL CLIENTE.**
- **LA EMPRESA NO CONOCE TOTALMENTE A SUS CLIENTES OBJETIVO.**
- **LA EMPRESA TIENE QUE DEFINIR Y CONTROLAR MEJOR A SUS COMPETIDORES.**
- **A LA EMPRESA NO SE LE DA BIEN ENCONTRAR NUEVAS OPORTUNIDADES.**
- **LA EMPRESA NO HA HECHO UNA UTILIZACION MAXIMA DE LA TECNOLOGIA.**



## DOS CLASES DE EMPRESAS

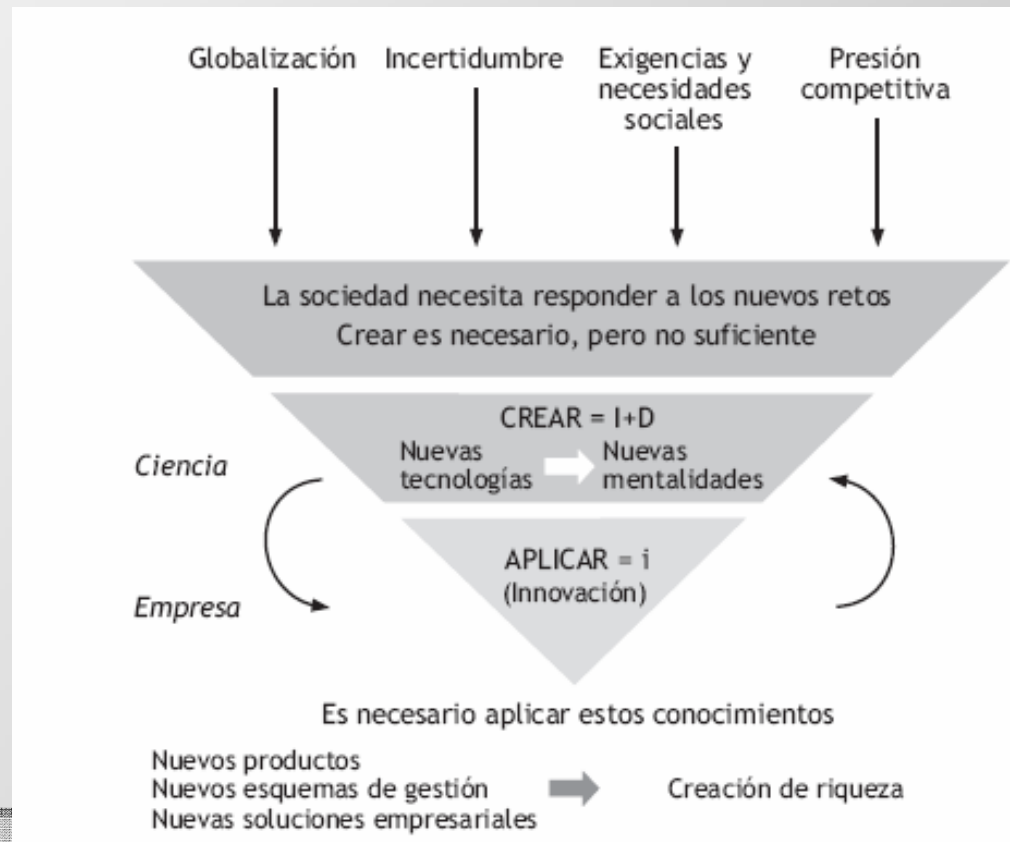
- “AQUELLAS QUE INNOVAN Y AQUELLAS QUE DESAPARECEN”.



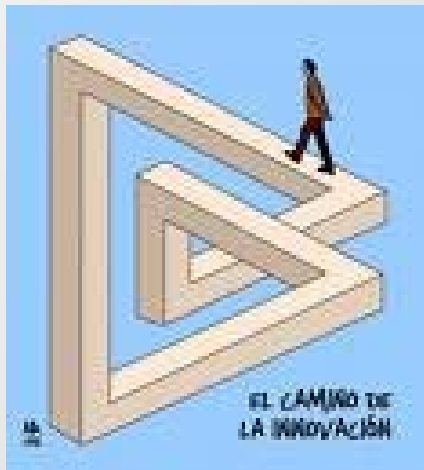


# SUPERAR LOS NUEVOS RETOS/REINVENTAR INNOVANDO

- **ACELERAR DE MANERA ESPECTACULAR EL RITMO DE LA RENOVACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES, GRANDES Y PEQUEÑAS.**
- **HACER DE LA INNOVACIÓN UN ASUNTO DE TODO EL MUNDO, TODOS LOS DÍAS.**
- **CREAR UN ENTORNO DE TRABAJO MUY ATRACTIVO QUE INSPIRE A LOS EMPLEADOS A DAR LO MEJOR DE SÍ MISMOS.**



# REINVENTAR INNOVANDO

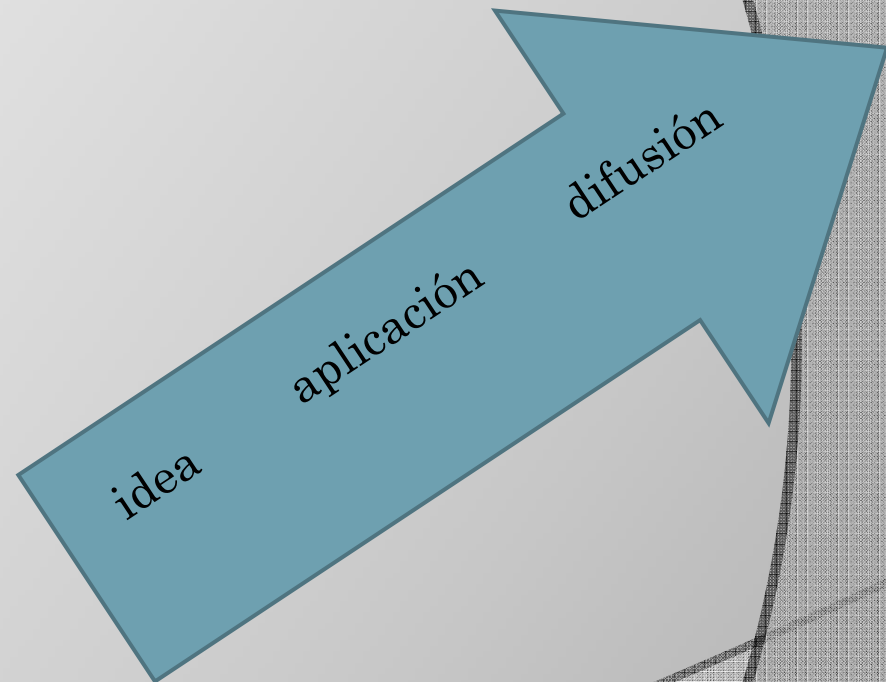


- **SEGÚN SCHUMPETER, UN EMPRESARIO INNOVADOR ESTÁ MOTIVADO A ASUMIR EL RIESGO DE INTRODUCIR UNA NUEVA IDEA EN EL MERCADO DEBIDO A LOS BENEFICIOS EXTRAORDINARIOS QUE ESPERA RECIBIR EN EL FUTURO.**
- **EL DESARROLLO ECONÓMICO DE UNA ORGANIZACIÓN, UN PAÍS O UNA SOCIEDAD DEPENDE DE:**
  - **SU CAPACIDAD PARA INVENTAR (CREAR IDEAS),**
  - **INNOVAR (APLICAR LAS IDEAS COMERCIALMENTE) Y**
  - **DIFUNDIRLAS (LA DIFUSIÓN IMPLICA QUE LOS BENEFICIOS DE LA INNOVACIÓN LLEGUE A TODA LA SOCIEDAD).**



# LA INNOVACIÓN COMO PROCESO

- ◉ PODEMOS DISTINGUIR TRES MOMENTOS O ESTADOS EN EL PROCESO DE CAMBIO E INNOVACIÓN:
  - **LA INVENCIÓN**, COMO CREACIÓN DE UNA IDEA POTENCIALMENTE GENERADORA DE BENEFICIOS COMERCIALES, PERO NO NECESARIAMENTE REALIZADA DE FORMA CONCRETA EN PRODUCTOS O PROCESOS PRODUCTIVOS.
  - LA INNOVACIÓN CONSISTENTE **EN LA APLICACIÓN COMERCIAL DE UNA IDEA**. SE TRATA DE UN HECHO ECONÓMICO QUE INCREMENTA LA CAPACIDAD DE CREACIÓN DE RIQUEZA DE LA EMPRESA, Y ADEMÁS, TIENE IMPORTANTES IMPLICACIONES SOCIALES.
  - **LA DIFUSIÓN**, QUE SUPONE QUE LA SOCIEDAD UTILICE LA INNOVACIÓN. ESTE ES EL MOMENTO EN EL QUE UN PAÍS PERCIBE REALMENTE LOS BENEFICIOS DE LA INNOVACIÓN

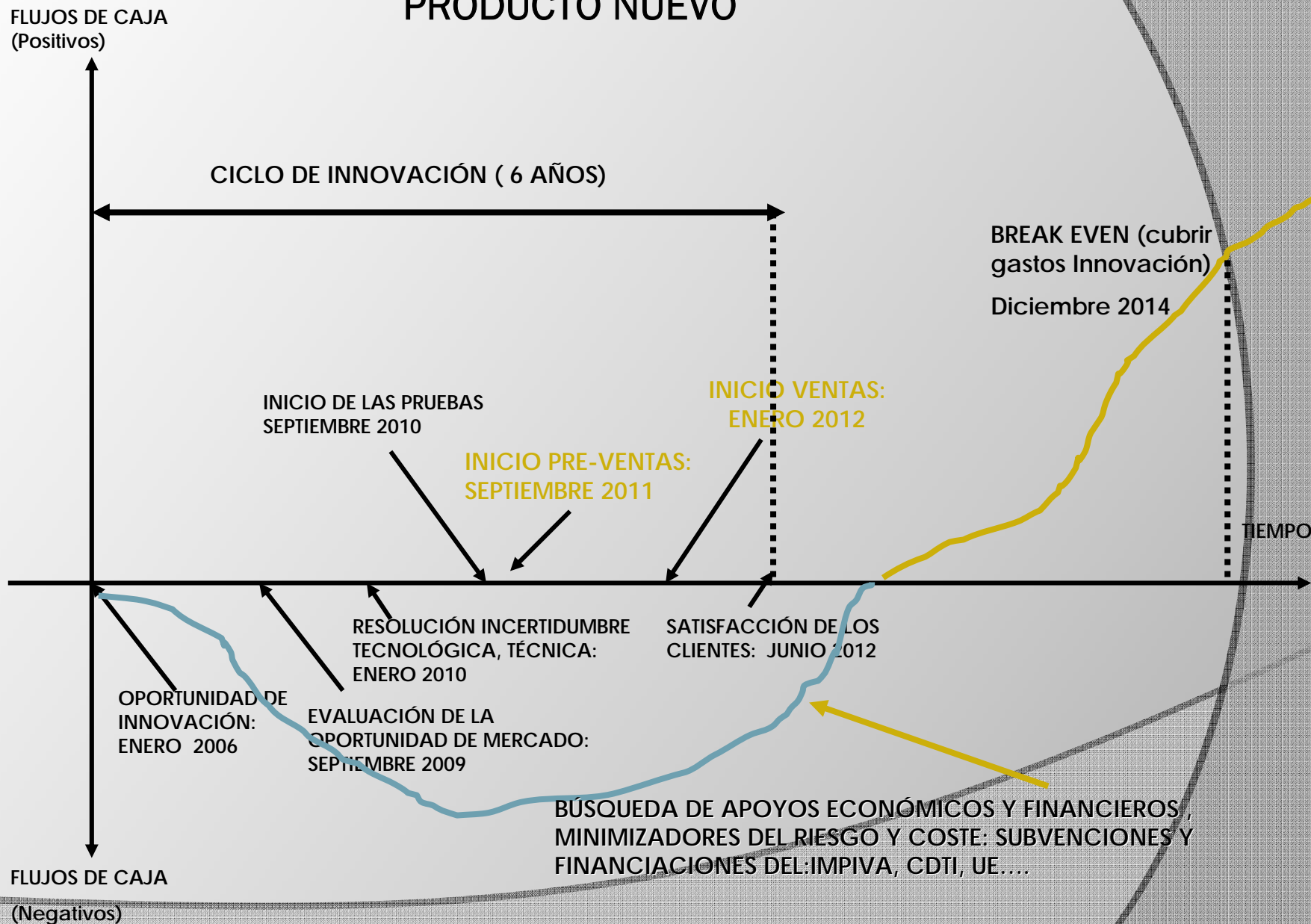


## LA INNOVACIÓN ES COMPLEJA (I)

- FACILITAR LA FERTILIZACIÓN DE IDEAS ENTRE LOS DISTINTOS ESPECIALISTAS REQUERIDOS EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN (**CARÁCTER MULTIDISCIPLINAR**) .
- INCORPORAR LOS DISTINTOS FACTORES DE ÉXITO A TENER EN CUENTA EN UN MERCADO CADA VEZ MÁS COMPETITIVO (**CARÁCTER MULTIDIMENSIONAL**) .
- FOMENTAR LA INNOVACIÓN EN LAS DISTINTAS FORMAS POSIBLES (**CARÁCTER MULTIFORME**) .



# LA INNOVACIÓN ES COMPLEJA (II): CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO NUEVO



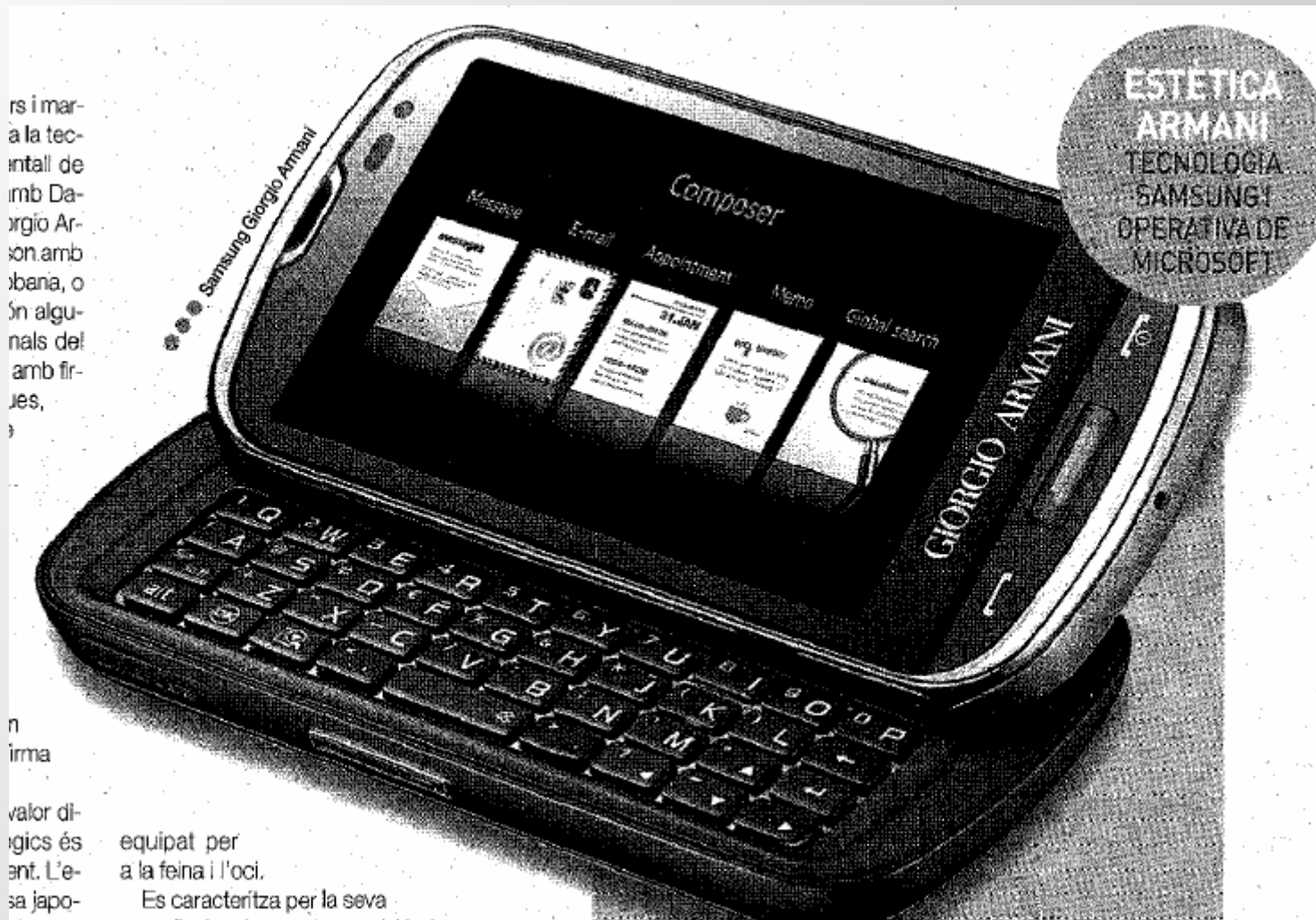
# LA INNOVACIÓN ES COMPLEJA (III): MULTIDISCIPLINARIEDAD



ETAPA	TEMAS DE MERCADO	TEMAS COMERCIALES	CAPACIDADES REQUERIDAS	PERSONAL INVOLUCRADO
Concepto	¿Existe el mercado?	Decisión inicial de desarrollar	Análisis de mercado	Investigación. Director de Información
Análisis del concepto	Definir el mercado	Fondos para la etapa inicial	Técnicas/Marketing Ingeniería/Finanzas	Equipo de desarrollo. Dirección senior
Modelo de trabajo	Definir mejoras clave Contactar clientes clave		Ingeniería Negociación cuentas clave	Técnicos/Producción Equipo de I+d
Prototipo de ingeniería: -Pruebas -Mejoras	Definir barreras	Patentes Comenzar el plan comercial	Ingeniería/legales Marketing/Finanzas	Grupo de desarrollo Dirección senior Producción
Prototipo producción: -Pruebas. -Mejoras. -Diseño montaje	Varios de marketing: - 4Ps, - competencia -Soporte de servicio	Completar el plan comercial. Finalizar Financia.	Ingeniería Investigación Análisis mercado Finanzas. Distribución	Fábrica Ingen.Producción Ventas Marketing
Producción limitada: -Mejoras	Clientes clave. Publicidad	Supervisión Control	Todas las anteriores + Ingenie.especializada. Análisis de mercado	Toda la empresa
Producción plena	Supervisión	Supervisión	Toda la empresa	Toda la empresa



## MULTIDISCIPLINA/MULTIDIMENSIÓN



rs i mar-  
a la tec-  
ntall de  
mb Da-  
rgio Ar-  
son amb  
bana, o  
En algu-  
nals del  
amb fir-  
jes,

n  
irma

valor di-  
gics és  
ent. L'e-  
sa japo-

equipat per  
a la feina i l'oci.  
Es caracteritza per la seva

# LA INNOVACIÓN ES COMPLEJA (IV): MULTIDIMENSIONAL





## LA INNOVACIÓN ES COMPLEJA (V): MULTIFORMA

- **INNOVACIÓN QUE CREA SECTOR.**
- **INNOVACIÓN DE IMAGEN DE MARCA.**
- **INNOVACIÓN DE REFORMULACIÓN.**
- **INNOVACIÓN DE DISEÑO.**
- **INNOVACIÓN DE SERVICIO.**
- **INNOVACIÓN DE EMPAQUETADO.**
- **INNOVACIÓN QUE AMPLÍA LAS PRESTACIONES.**
- **INNOVACIÓN DE REORGANIZACIÓN TECNOLÓGICA.**
- **INNOVACIÓN DE PROCESOS.**

# DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN

(manual de Oslo 2005)

- ⦿ **LA INNOVACIÓN ES LA PUESTA EN PRÁCTICA DE UN PRODUCTO O PROCESO PRODUCTIVO NUEVO O SIGNIFICATIVAMENTE MEJORADO, O DE UN NUEVO SISTEMA DE MARKETING, O UN NUEVO MÉTODO ORGANIZATIVO EN LAS PRÁCTICAS DE NEGOCIO, EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO O EN LAS RELACIONES EXTERNAS.**





## TIPOS DE INNOVACIÓN

- **INNOVACIÓN DE PRODUCTO.**
- **INNOVACIÓN DE PROCESO.**
- **INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.**
- **INNOVACIÓN INCREMENTAL.**
- **INNOVACIÓN RADICAL.**
- **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

•Innovación de producto,  
•Innovación de proceso,  
•Innovación de la gestión empresarial

•Innovación incremental  
•Innovación radical.

•Innovación tecnológica



# INNOVACIÓN EN PRODUCTO..... (I)





# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN A PARTIR DE CIERTOS FACTORES

FACTOR	CREA SECTOR	AMPLIA PRESTAC	REORG. TECNOL	IMAGEN DE MARCA	PROCESOS	DISEÑO	REFORMULAC.	SERVICIO	EMPAQUETADO
<i>Coste de Investigación</i>	<i>alto</i>	<i>alto</i>	<i>moderado</i>	<i>bajo</i>	<i>moderado</i>	<i>bajo</i>	<i>bajo</i>	<i>bajo</i>	<i>Bajo</i>
<i>Velocidad Investgi</i>	<i>Baja</i>	<i>moderada</i>	<i>moderada</i>	<i>alta</i>	<i>alta</i>	<i>alta</i>	<i>alta</i>	<i>alta</i>	<i>Alta</i>
<i>Velocidad producción</i>	<i>Lenta</i>	<i>Rápida</i>	<i>Moderada</i>	<i>Lenta</i>	<i>Moderada</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>
<i>Estimac. Demanda</i>	<i>Compleja</i>	<i>Menos compleja</i>	<i>Bastante compleja</i>	<i>Menos compleja</i>	<i>Menos compleja</i>	<i>Menos compleja</i>	<i>Menos compleja</i>	<i>Menos compleja</i>	<i>Menos compleja</i>
<i>Período de restituc</i>	<i>Largo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Largo</i>	<i>Largo</i>	<i>Corto</i>	<i>Corto</i>	<i>Corto</i>	<i>Corto</i>
<i>Ventaja competitiva</i>	<i>Elevada</i>	<i>Moderada</i>	<i>Moderada</i>	<i>Elevada</i>	<i>Elevada</i>	<i>Baja</i>	<i>Moderada</i>	<i>Baja</i>	<i>Baja</i>
<i>Valor añadido</i>	<i>Alto</i>	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>	<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>
<i>Énfasis en especialización</i>	<i>Investig. pura</i>	<i>Ingeniería</i>	<i>Contacto con cliente</i>	<i>Contacto con cliente</i>	<i>Ingeniería</i>	<i>Contacto con cliente</i>	<i>Contacto con cliente</i>	<i>Contacto con cliente</i>	<i>Contacto con cliente</i>

# INDICADORES CRÍTICOS DEL PROCESO DE INNOVACIÓN

- **PORCENTAJE DE LAS VENTAS ACTUALES QUE SE DEBEN A LOS PRODUCTOS INTRODUCIDOS EN LOS 3/5 ÚLTIMOS AÑOS.**
- **MEDIA DE LA DURACIÓN DEL CICLO DE VIDA POR GAMAS DE PRODUCTOS (*tiempo*).**
- **NÚMERO DE IDEAS DE PRODUCTOS NUEVOS O DE MEJORA DE PRODUCTOS EXISTENTES EVALUADOS EL AÑO ANTERIOR.**
- **TIEMPO DE DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO (*tiempo*).**
- **REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE DESARROLLO EN LOS ÚLTIMOS 3/5 AÑOS.**
- **NÚMERO DE PRODUCTOS NUEVOS INTRODUCIDOS EN LOS ÚLTIMOS 3/5 AÑOS GRACIAS A UNA APORTACIÓN SUSTANCIAL DE TECNOLOGÍA.**
- **NÚMERO DE PROVEEDORES EXTERNOS DE TECNOLOGÍA CON LOS QUE HA COLABORADO EL ÚLTIMO AÑO SUBCONTRATANDO I+D.**
- **PORCENTAJE DE GASTOS DE I+D SOBRE LA FACTURACIÓN DEL MISMO AÑO.**





# INDICADORES DE ÉXITO DE LA INNOVACIÓN

- RENTABILIDAD.
- PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN
- CUOTA DEL MERCADO NACIONAL.
- CUOTA DEL MERCADO EXTERIOR.
- VENTAS RELATIVAS.
- BENEFICIOS RELATIVOS.
- VENTAS CON RESPECTO A OBJETIVOS.
- APERTURA DE NUEVAS OPORTUNIDADES.
- APERTURA DE NUEVOS MERCADOS



# LAS REGLAS DE ORO DE LA INNOVACIÓN

- PENSAR DE FORMA ESTRATÉGICA.
- PENSAR DE FORMA DIFERENTE.
- PENSAR EN LAS VENTAJAS PARA LOS CONSUMIDORES.
- PENSAR EN EL DETALLE.
- PENSAR HACIA DENTRO.
- PENSAR EN LOS CONOCIMIENTOS.
- PENSAR EN LAS PERSONAS.
- PENSAR EN LO FUNDAMENTAL