

John A. Cogliandro

# **i**novación teligente



# Innovación inteligente

CUATRO PASOS PARA ALCANZAR  
VENTAJA COMPETITIVA

JOHN A. COGLIANDRO

TRADUCCIÓN

CLAUDIA CECILIA DEL CASTILLO CAYCEDO



TEMAS  
GERENCIALES



Cogliandro, John A.

Innovación inteligente : cuatro pasos para alcanzar ventaja competitiva / John A. Cogliandro ; traductora Claudia del Castillo. -- Bogotá : Panamericana Editorial, 2012.

264 p. ; 22 cm. -- (Temas gerenciales)

Incluye bibliografía e índice.

Título original. : Intelligent Innovation.

ISBN 978-958-30-3984-3

1. Creatividad en los negocios 2. Éxito en los negocios 3. Innovación 4. Aptitud creadora en los negocios 5. Competitividad 6. Planificación estratégica I. Castillo, Claudia del, tr. II. Tit. III. Serie.

658.8 cd 21 ed.

A1336233

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

**Primera reimpresión**, julio de 2021

Primera edición en Panamericana Editorial Ltda., bajo el sello editorial de 3R Editores®, abril de 2017

Traducido del original en inglés:

*Intelligent Innovation*™

© 2007 John A. Cogliandro

© 2008 Panamericana Editorial Ltda.,

de la versión en español

Calle 12 No. 34-30, Tel.: 3649000

www.panamericanaeditorial.com

Tienda virtual: www.panamericana.com.co

Bogotá D. C., Colombia

**Editor**

Panamericana Editorial Ltda.

**Edición**

César A. Cardozo Tovar

**Traducción**

Claudia Cecilia del Castillo Caycedo

**Diagramación**

Francisco Chuchoque R.

**Diseño de carátula**

Diego Martínez

**Imagen de carátula**

alphaspirit/Shutterstock

ISBN 978-958-30-3984-3

Todos los derechos reservados.

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio sin permiso del Editor.

Impreso por Panamericana Formas e Impresos S. A.

Calle 65 No. 95-28, tels.: 4302110 - 4300355, fax: (571) 2763008

Bogotá D. C., Colombia

Quien solo actúa como impresor.

Impreso en Colombia-Printed in Colombia

# Contenido

<b>Prefacio</b> .....	17
<b>Acerca del autor</b> .....	21
<b>Agradecimientos</b> .....	23
<b>Lista de figuras</b> .....	25
<b>Valor agregado en la web</b> .....	27
<b>Capítulo 1 Innovación: la clave hacia el éxito</b> .....	29
Gerencia y habilidad para tomar decisiones .....	32
Diseminación de visión y misión .....	32
Correlación entre visión y acciones resultantes .....	33
Entendiendo la necesidad de innovar en diferentes fases de un proyecto .....	34
Financiación constante de la investigación y desarrollo .....	35
<b>Capítulo 2 “Turbinas” del éxito</b> .....	41
Comprendiendo lo básico .....	43
El ciclo de vida de las innovaciones: Combinar fases de desarrollo de un nuevo producto y procesos empresariales en un mismo momento .....	43
Entendiendo la turbina .....	48
Las cuatro fases en detalle .....	51
Revisión del capítulo .....	58
<b>Capítulo 3 Controles del motor</b> .....	59
Procesos para tomar decisiones que ahorran tiempo y dinero .....	61
La gerencia de las decisiones debe estar integrada con todo el ciclo de vida .....	61

El costo-beneficio de la buena toma de decisiones .....	64
La historia de Howard Head .....	66
<b>Capítulo 4 Propiedad intelectual</b> .....	71
El ciclo de valor de las patentes™ .....	72
La historia de Nichia y el láser azul .....	73
Licencias de garrote y zanahoria .....	75
Primero un análisis completo para desarrollar las estrategias del ciclo de valor de la patente .....	76
El valor de la propiedad intelectual versus la posición estratégica .....	78
La reputación como una consideración en un negocio a la hora de autorizar una patente .....	80
Muchas fases que significan muchas fuentes de ingresos .....	80
La naturaleza cambiante del mundo de la propiedad intelectual crea oportunidades .....	82
<b>Capítulo 5 Integración de procesos</b> .....	85
La historia Tucker: un estudio en integración de decisiones y trabajo en equipo visionario .....	86
Los rasgos de los Tucker: rasgos gerenciales para el éxito .....	88
Lecciones aprendidas de los Tucker .....	88
Revisión del capítulo .....	89
Preguntas para discutir .....	89
<b>Capítulo 6 Nada indigno: cómo manejar recursos limitados</b> .....	91
Autoevaluación y revisión: más allá de la planeación de capacidades .....	98
Cómo hacerlo realidad .....	100
Revisión del capítulo .....	101
<b>Capítulo 7 Método para priorización</b> .....	103
Paso 1: Enumere las piedras .....	103
Paso 2: Ordene las piedras según su prioridad .....	105
Paso 3: Enumere las piedrecillas .....	105
Paso 4: Ordene las piedrecillas .....	106
Paso 5: Añada un ponderado de recurso a cada piedra y piedrecilla, hasta el 100% .....	106

Paso 6: Multiplique los resultados de prioridad por los resultados de recursos (mantenga el punto decimal en el porcentaje) .....	107
Paso 7: Ordene los proyectos según su resultado total .....	107
Paso 8: Compare el orden actual en la prioridad de los proyectos de la firma, con el orden deseado .....	107
Un ejemplo típico compuesto de piedras y frascos .....	108
<b>Capítulo 8 El método de balanceo estratégico</b> .....	111
¿Por qué balanceo estratégico? .....	114
La aplicación .....	115
Teorema 1: Recursos y decisiones .....	119
Teorema 2: Toma consistente de decisiones .....	119
El método .....	119
Revisión del capítulo .....	125
<b>Capítulo 9 Estudio de caso de The Quality Foods Incorporated</b> .....	127
Impulso: Conozca al cliente de su cliente .....	130
Revisión del capítulo .....	132
<b>Capítulo 10 Innovación en los procesos</b> .....	133
Revisión del capítulo .....	139
Cómo hacerlo realidad .....	140
<b>Capítulo 11 Soufflés y computadores: donde los planes para un proyecto se encuentran con la innovación</b> .....	141
Preguntas para analizar .....	147
Revisión del capítulo .....	148
Cómo hacerlo realidad .....	148
<b>Capítulo 12 Cómo convertir limitaciones en oportunidades</b> .....	149
Sobrevivir vs. prosperar: innovación en medio de las limitaciones .....	149
Revisión del capítulo .....	155
<b>Capítulo 13 Procesamiento paralelo: una estrategia para el éxito</b> .....	157
Revisión del capítulo .....	161

<b>Capítulo 14 El riesgo vs. el dilema de la innovación</b> .....	163
Ejemplos de perspectiva: cuando el riesgo, la oportunidad, la innovación y la elegancia se encuentran .....	175
A veces perder es bueno: el concepto avanzado del riesgo inverso y del manejo de oportunidades .....	178
Suposiciones .....	180
Convenciones .....	182
Convenciones: unir factores mitigantes vinculados por fases .....	182
Primero en el mercado: un ejemplo de factores hechos a la medida de una consecuencia .....	183
Aplicación y organizaciones .....	183
Revisión de capítulo .....	186
Cómo hacerlo realidad .....	187
<b>Capítulo 15 Abastecerse de innovación</b> .....	189
El proceso de selección .....	192
Productos claves .....	194
El desempeño corporativo .....	195
Los resultados .....	200
La consistencia es la clave .....	205
Innovaciones en productos, entrega y modelo de negocios .....	206
<b>Capítulo 16 Innovación en la cultura y las actitudes: acelerar el motor</b> .....	209
Por qué las políticas y procesos tienen el mayor porcentaje de efectos negativos en la promulgación de las innovaciones .....	212
La autoevaluación ayuda a proveer una línea base para planear la acción .....	216
Toma de la prueba del cociente-I .....	217
Sacar los resultados .....	221
<b>Epílogo: El increíble ferrocarril panameño</b> .....	225
<b>Apéndice A: Preguntas para buscar y observar con el Estudio Extendido de la Gestión Estratégica de Riesgos (EEGER) y la Gestión Estratégica de Riesgos (GER)</b> .....	231
<b>Apéndice B: Estudio de caso: Los riesgos versus dilemas inteligentes y el método de gerencia de riesgos en 3D, y los estudios de GER y EEGER</b> .....	237

---

<b>Apéndice C: Plan de acción y puntos de referencia .....</b>	<b>243</b>
<b>Apéndice D: Contenido del trabajo .....</b>	<b>249</b>
<b>Apéndice E: Método detallado del cociente-I .....</b>	<b>253</b>
<b>Apéndice F: Resumen de factores-I .....</b>	<b>261</b>
<b>Índice .....</b>	<b>263</b>