

CON DUMMIES ES MÁS FÁCIL



EDICIÓN 2<sup>a</sup>

# Innovación

para  
**dummies**<sup>®</sup>



Descubre cómo  
y sobre qué innovar

Aprende métodos,  
procesos y técnicas

Conoce las aportaciones  
de los grandes  
innovadores

**Pierre d'Huy  
y Jérôme Lafon**

*Consultores y profesores de Gestión  
de la innovación*



# Innovación

para  
**dummies**<sup>®</sup>

**Pierre d'Huy**  
**Jérôme Lafon**

para  
**dummies**<sup>®</sup>



# Sumario

INTRODUCCIÓN .....	1
¿Por qué este libro? .....	1
La innovación nos pilla a todos de nuevas .....	2
Buenas noticias: el saber hacer se transmite .....	2
Acerca de este libro .....	3
Cómo está organizado este libro .....	4
Parte I: Innovación. Sí, claro... ¿El qué? .....	4
Parte II: Los pensadores de la innovación .....	4
Parte III: Cómo innovar .....	4
Parte IV: Sobre qué innovar .....	4
Parte V: La caja de herramientas para innovar .....	5
Parte VI: Decálogo .....	5
Iconos utilizados en este libro .....	5
PARTE I. INNOVACIÓN. SÍ, CLARO... ¿EL QUÉ? .....	7
<b>CAPÍTULO 1. La innovación está de moda</b> .....	9
¿Por qué la innovación está tan de moda? .....	10
Echemos un vistazo por el retrovisor .....	10
¡Ah, los viejos tiempos! .....	11
Finales del siglo xx .....	11
Un nuevo paradigma que cambiará todo .....	12
La herencia del siglo xx y de principios del xxi .....	17
Hoy el mundo gira más rápido .....	17
La uberización .....	20
Cuidado con el lavado de cara ( <i>green washing</i> ) .....	23
Todo depende de nosotros .....	23
<b>CAPÍTULO 2. Definir innovación</b> .....	25
Innovación: ¿resultado o proceso? .....	25
Innovación como resultado .....	25
Innovación como proceso .....	26
Schumpeter: la innovación, motor de la economía .....	27
Tipos de innovaciones .....	28
¿Romper o transformar? .....	29
Conclusión .....	32
<b>CAPÍTULO 3. Muerte a los prejuicios</b> .....	33
Siempre hay una excusa para no innovar .....	33
"Innovar no es para mí" .....	34
"La innovación ¡es tecnología!" .....	36

	"La innovación es una respuesta a una necesidad" .....	37
	"Innovar es algo del futuro" .....	38
	"Siempre es bueno innovar" .....	39
	Conclusión .....	40
<b>PARTE II. LOS PENSADORES DE LA INNOVACIÓN</b> .....		<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 4. Un breve repaso histórico</b> .....		<b>45</b>
Los griegos más emprendedores .....		46
¿Qué recordar en términos de innovación? .....		46
Leonardo da Vinci, genio universal .....		48
¿Qué recordar en términos de innovación? .....		48
Conclusión .....		49
<b>CAPÍTULO 5. Los pioneros</b> .....		<b>51</b>
Thomas Edison y el I+D .....		51
Henry Ford y la producción en masa .....		52
Genrich Altshuller y el TRIZ .....		54
Taiichi Ohno y la fábrica innovada .....		54
Everett Rogers y la difusión de la innovación .....		56
La curva de Rogers .....		56
Las cinco leyes de Rogers .....		57
Conclusión .....		57
<b>CAPÍTULO 6. Creatividad e innovación</b> .....		<b>59</b>
El nacimiento de un concepto con Alex Osborn .....		60
La lluvia de ideas .....		60
Edward de Bono: el hombre bajo los sombreros .....		61
Design Thinking .....		62
Los fundamentos de <i>Design Thinking</i> .....		63
Equipos pluridisciplinarios .....		64
El problema retorcido ( <i>wicked problem</i> ) .....		64
Ideo propone cinco etapas .....		65
El poder de <i>Design Thinking</i> en innovación .....		66
<i>Design Fiction</i> .....		66
Conclusión .....		67
<b>CAPÍTULO 7. La apertura</b> .....		<b>69</b>
La apertura interna: la innovación participativa .....		69
La apertura a los consumidores .....		71
La innovación de los usuarios ( <i>user innovation</i> ) y el usuario piloto .....		71
La colaboración abierta y el <i>crowdsourcing</i> .....		73
Apertura al mundo .....		74
Innovación frugal .....		74
Innovación inversa .....		75
Conclusión .....		76

<b>PARTE III. CÓMO INNOVAR</b> .....	77
<b>CAPÍTULO 8. ¿Qué tipo de innovador eres?</b> .....	79
¿Eres del sistema 1 o del 2? .....	80
Los cuatro perfiles del innovador .....	80
El vendedor .....	80
El ingeniero .....	82
El diseñador .....	83
El manitas .....	85
Y todo esto, a mí... ¿qué? .....	86
<b>CAPÍTULO 9. Y ¿por dónde empiezo?</b> .....	87
Lo que nos impulsa a reaccionar .....	87
Una discapacidad .....	88
Un problema .....	88
Una fuerte limitación exterior .....	88
Una privación .....	89
Lo que nos inspira .....	90
La observación de una situación totalmente diferente ...	91
Una alianza estratégica .....	91
Observación de la insatisfacción .....	91
La tecnología existe, pero no el uso .....	93
Los que empiezan la casa por el tejado .....	94
Conclusión .....	95
<b>CAPÍTULO 10. Las fases del proceso</b> .....	97
Las características del proceso de innovación .....	98
Alternar modos de apertura y de cierre .....	98
Alternar modos convergentes y divergentes .....	98
Las tres fases: inspiración, ideación e implementación .....	99
Inspiración: delimitar bien el campo de exploración .....	99
Ideación: la creatividad dedicada a la organización .....	102
Implementación: instaurar la innovación en la empresa o el mercado .....	105
Conclusión .....	108
<b>CAPÍTULO 11. Un año de innovación paso a paso</b> .....	109
Septiembre .....	110
Fase 1: inspiración (octubre-diciembre) .....	110
Octubre .....	110
Noviembre .....	111
Diciembre .....	112
Fase 2: ideación (enero-mayo) .....	112
Enero-febrero .....	112
Marzo-abril .....	113
Mayo .....	113



Fase 3: implementación (junio-agosto)	115
Junio	115
Julio	115
Agosto	115
Lanzamiento	118
Conclusión	118
<b>CAPÍTULO 12. Gestionar los equipos de innovación</b>	119
La metáfora del navegador de los grandes descubrimientos	119
Zarpar con buen viento	120
El <i>sponsor</i>	121
El capitán del barco	121
La tripulación	122
La brújula, el mapa y el territorio	122
La gestión del equipo	123
Una delegación fluida de la autoridad	123
El sistema de compensación/frustración	123
La gestión de modos abiertos y cerrados	123
Infundir confianza	123
Conclusión	124
<b>CAPÍTULO 13. Cómo mejorar</b>	125
Observar	125
Relacionar: $1 + 1 = 3$	126
Cuestionar	127
Conectar	128
Analizar	129
<b>PARTE IV. SOBRE QUÉ INNOVAR</b>	131
<b>CAPÍTULO 14. Innovar en el modelo empresarial</b>	133
Innovar cambiando el mecanismo de fijación de precios	134
En función de la demanda... o de la oferta	134
La generalización de las subastas en las plataformas de internet	135
Innovar cambiando quién paga	137
Innovar cambiando la experiencia	137
Innovar cambiando los plazos	139
Las claves actuales de un modelo empresarial	140
Conclusión	142
<b>CAPÍTULO 15. Innovar en la experiencia del consumidor</b>	143
Para que disfrute durante más tiempo	144
La importancia de un pequeño gesto	145
Mantener las sorpresas mientras dure la relación	146
Conclusión	148

<b>CAPÍTULO 16. Innovar en los usos</b>	149
Hackear a IKEA	149
La Wikihouse y la arquitectura de código abierto	150
Haier y su nueva lavadora	151
M-Pesa	151
Conclusión	152
<b>CAPÍTULO 17. Innovar a la hora de trabajar en equipo</b>	153
Southwest, un modelo en muchos sentidos	154
La medición del rendimiento... ¡del colectivo!	154
Un proceso de resolución de conflictos	154
La polivalencia y las capacidades en T	155
La contratación y la formación	155
Zappos, la empresa sin jefe: la holocracia	156
Leroy Merlin: <i>Design Thinking</i> en el día a día	157
Conclusión	159
<b>CAPÍTULO 18. Innovar en la formulación de la oferta</b>	161
Las perturbaciones temporales	162
Las ventas <i>flash</i>	162
Retrasa los horarios, crea nuevas citas	163
Formulación de precios	163
El espacio	163
La materialización del producto o servicio en un paquete	163
El punto de venta que juega al escondite	164
Una alianza entre dos mundos diferentes	164
La teoría de los conjuntos: mover las fronteras	165
El "todo incluido"	165
El <i>opt-in</i> y el <i>opt-out</i> de los seguros	165
Especificar el valor, el producto, el origen...	166
Conclusión	166
<b>PARTE V. LA CAJA DE HERRAMIENTAS PARA INNOVAR</b>	167
<b>CAPÍTULO 19. Herramientas para innovar</b>	169
La lluvia de preguntas ( <i>questorming</i> )	170
Cómo funciona	170
Las reglas	170
Animación	170
La planificación de posibles situaciones ( <i>scenario planning</i> )	172
La visualización ( <i>visioning</i> )	174
Los valores	174
El erizo	174
¿Quién hace qué?	175
El BHAG	175

La disrupción ( <i>disruption</i> ) .....	176
¿Cómo funciona? .....	177
Una palabra usada en exceso y, a menudo, mal .....	177
La plantilla del modelo de negocio o <i>business model canvas</i> ...	178
La estructura de soporte .....	178
La receta .....	179
<b>CAPÍTULO 20. Herramientas para inspirarse en inmersión</b> .....	181
Las entrevistas internas, con profesionales externos .....	182
Cómo usar estas entrevistas .....	182
Los consumidores en vivo y en directo .....	183
Las entrevistas con los consumidores .....	183
De safari .....	184
La autodocumentación ( <i>self-documentation</i> ) .....	185
Cuándo es útil este enfoque .....	186
Cómo organizarlo .....	186
El mapa de la empatía ( <i>empathy map</i> ) .....	187
Cómo usarlo .....	187
El extra .....	188
<i>Visual Thinking</i> o cómo dibujar el problema .....	189
Análisis de intereses ( <i>stake holder analysis</i> ) .....	189
Los campos de fuerza .....	190
<b>CAPÍTULO 21. Diez métodos de ideación</b> .....	191
La lluvia de ideas ( <i>brainstorming</i> ) .....	191
Cada tema debe documentarse .....	192
Respetad bien las reglas .....	192
El toque mágico .....	193
Material .....	193
Los seis sombreros .....	193
Un sombrero, una actitud .....	193
Dos maneras de hacerlo .....	194
El orden de los sombreros .....	194
El toque mágico .....	194
Material .....	195
El método de los pósits .....	195
Organización .....	195
El toque mágico .....	196
Material .....	196
El cadáver exquisito ( <i>brainwriting</i> ) .....	196
Organización .....	196
El toque mágico .....	197
Material .....	197
El antiproyecto .....	197
Organización .....	197



El toque mágico .....	198
Material .....	198
Red social de baja tecnología ( <i>low tech network</i> ) .....	198
El toque mágico .....	199
El <i>premortem</i> .....	199
El toque mágico .....	199
Material .....	199
Clasificación forzada ( <i>forced ranking</i> ) .....	199
El toque mágico .....	200
El ingrediente secreto .....	200
Material .....	200
El método TRIZ .....	200
Etapas .....	201
El ingrediente secreto .....	201
Material .....	201
El prototipado rápido ( <i>rapid prototyping</i> ) .....	202
¿Cómo hacer? .....	202
El ingrediente secreto .....	203
Material .....	203
<b>CAPÍTULO 22. Implementación</b> .....	<b>205</b>
Establecer la hoja de ruta .....	206
Donde <i>Design Fiction</i> y cuentacuentos se unen .....	206
Un modelo empresarial honrado .....	206
Los plazos de desarrollo .....	207
El pliego de condiciones .....	207
La ronda de pruebas .....	207
Las pruebas de los consumidores, cualitativas y cuantitativas .....	207
Las versiones alfa y beta y el principio de prueba y aprendizaje ( <i>test and learn</i> ) .....	208
Estudios de viabilidad y estimaciones financieras .....	208
Las pruebas de choque ( <i>crash tests</i> ) y las pruebas de uso .....	208
El método ágil .....	209
Lo principal .....	209
<b>CAPÍTULO 23. Financiar y proteger la innovación</b> .....	<b>211</b>
Modos de financiación .....	211
Tu propio dinero .....	212
El dinero de tu empresa .....	212
Los bancos .....	212
Fondos privados .....	212
Plataformas de <i>crowdfunding</i> y <i>crowdsourcing</i> .....	213
Ayudas públicas .....	213
Agentes de financiación .....	213
Proteger la innovación: ¿cómo y por qué? .....	214

Los derechos de autor .....	214
Registrar una marca .....	214
Proteger un procedimiento técnico y empresarial .....	215
Pensar bien la estrategia a seguir .....	216
Mezcla de protecciones .....	216
Las patentes .....	216
El ejemplo perfecto: el código abierto de Tesla .....	216

## PARTE VI. LOS DECÁLOGOS .....

<b>CAPÍTULO 24. Diez lecciones de diez maestros .....</b>	<b>221</b>
Basile Bouchon y la informática .....	222
A veces, innovar consiste en aplicar lo que hacen en otro sitio .....	222
Moraleja .....	222
Bertrand Piccard y Solar Impulse .....	223
A veces, la innovación es una lección que se da al resto del mundo .....	223
Moraleja .....	223
Jim Wales y Wikipedia .....	224
La innovación es viral y se puede extender por todas partes y llegar a todos .....	224
Chris Anderson y las charlas TED .....	225
La innovación se proclama y difunde por todos los medios .....	225
Frédéric Mazzella y BlaBlaCar .....	226
Compartir es rentable .....	226
Valores y organización fluida .....	226
Moraleja .....	227
Travis Kalanick y Uber .....	227
A veces innovar consiste en jugar con los límites legales .....	227
Moraleja .....	228
Elon Musk: Tesla y SpaceX .....	229
La innovación es obstinación .....	229
Stefani Germanotta y Lady Gaga .....	230
La innovación acelerada ocurre en el seno de un colectivo con los mejores expertos y artistas .....	230
Watson e IBM .....	231
La innovación del mañana se pensará con inteligencia artificial .....	231
Steve Jobs y Apple .....	232
Innovar a lo grande .....	232
¡Tú! .....	233
Escribe aquí tu nombre .....	233
Innova, ¡no pasa nada! .....	235

CAPÍTULO 25. **Los diez libros para llegar más lejos** ..... 237

ÍNDICE ANALÍTICO ..... 241