

MANUAL DE SUPERVIVENCIA PARA DINOSAURIOS EMPRESARIALES

Cómo desarrollar el ADN de la innovación
en un mundo en cambio continuo

Eduardo Remolins

Manual de supervivencia para dinosaurios empresariales

Eduardo Remolins

¿Eres un dinosaurio empresarial? ¿Lo es tu empresa? La mejor forma de saberlo es comprobar si los cambios que ves en el panorama económico y empresarial te abruman un poco o simplemente no ves cómo aprovecharlos.

Cuando eres un dinosaurio sabes que tienes una medida razonable de talento y que tu experiencia vale mucho. Has tenido tus éxitos y sigues teniendo fuerza, pero te desconcierta un poco la danza de nombres de tecnologías y nuevas empresas con que te machacan los medios cada día. Sabes que tu empresa es valiosa y quienes trabajan en ella lo son también, pero igualmente te parece ver más amenazas que oportunidades.

Os piden que os adaptéis, que aprendáis y que cambiéis, pero tú no estás seguro de cuál es la mejor forma. Lees artículos o incluso libros sobre nuevos negocios, pero en ninguno has encontrado aún esa clave. ¿Estáis tú y tu empresa condenados a retroceder ante nuevos jugadores que se adaptan mejor a este entorno? ¿Está un dinosaurio condenado a extinguirse?

Lo sorprendente es que no —de hecho, muchos dinosaurios no se extinguieron—, y esa no es la única respuesta que te da este libro. Lo que aquí encontrarás es cómo cambiar el ADN de tu empresa y hacerla evolucionar. Suena complejo, pero lo he puesto de la forma más simple que era posible. Son seis puntos sencillos, claros y prácticos, que te llevarán de ser una especie amenazada por los cambios a una que prospera en medio de ellos.

Si eres un dinosaurio empresarial, no te preocupes. Este es tu manual de supervivencia.

Eduardo Remolins

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

IBIC: KJD
ISBN: 978-84-946600-0-9



Manual de supervivencia para dinosaurios empresariales

Cómo desarrollar el ADN
de la innovación en un mundo
en cambio continuo

Eduardo Remolins

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

1ª edición: noviembre 2017

© 2017 Eduardo Remolins

© 2017 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53-55, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editor: Llorenç Rubió

Portada: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-946600-0-9

eISBN: 978-84-946600-1-6

IBIC: KJD

Depósito Legal: B 22686-2017

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Prefacio: Los consultores no pueden enseñarte a volar	9
Introducción: ¿Tu empresa es un dinosaurio?	11
1. Mitos y verdades de la innovación	21
2. Gen 1: La estrategia	67
3. Gen 2: La actitud	85
4. Gen 3: La cultura	99
5. Gen 4: El proceso	113
6. Gen 5: Los vínculos externos	165
7. Gen 6: Los equipos	173
8. Manos a la obra	193
Epílogo: No todos los dinosaurios son iguales	217
Agradecimientos	221

Para Leny,
el experto en dinosaurios

Prefacio: Los consultores no pueden enseñarte a volar

La semilla de este libro nació en un taller que preparé hace unos años para un grupo de empresarios a pedido de una fundación.

En ese momento yo era gerente de innovación de un laboratorio de productos de diagnóstico médico y me pareció muy claro que lo que tenía que hacer era transmitir no sólo conceptos y herramientas para gestionar la innovación, sino también mi experiencia de esos años en los que había pasado de ser consultor a gestionar un área de I+D con decenas de científicos y técnicos.

Ver la innovación «desde el otro lado» me había permitido comprender los beneficios y también las limitaciones del enfoque tradicional de la consultoría.

Un compañero de trabajo, gerente de producción, lo había ilustrado con gracia en una reunión la misma mañana que me invitaron a dar el taller: «Los consultores son unos genios. Se paran detrás de ti, cuando estás al borde del precipicio, y te dicen: ¡Vamos! ¡Vuela!».

La verdad es que ningún consultor puede volar por ti. Hay instructores de vuelo, eso sí. Gente que te guía y te da algunas claves y la información necesaria. Pero a volar, como a innovar, como a todo, se aprende haciendo.

Todos los años salen docenas de libros de empresa con sofisticadas teorías y nueva jerga. Teorías que te dicen: «Es simple. ¡Vamos, vuela!». Este libro es todo lo contrario. Preten-

de ser práctico y concreto, sí, pero no pretende poder volar por ti. Eso tendrás que hacerlo solo.

Por eso, desconfía de él.

Prueba si es cierto lo que contiene. Averigua si funciona. Inténtalo, experimenta, ponlo en práctica. No me creas, prueba lo que digo en tu propia experiencia.

Porque a volar sólo puedes aprender haciendo.

Introducción: ¿Tu empresa es un dinosaurio?

Yo tenía unos 27 años y acababa de regresar de Inglaterra donde había cursado una maestría. Mi padre, en el medio de una conversación sobre mi carrera, me mira seriamente y me pregunta: «¿Me explicas de nuevo? ¿Qué es lo que fuiste a estudiar?». Y cuando yo contesto «innovación», me responde «¿y para qué sirve la innovación?».

Me pasó algo similar más de una vez (se ve que no lo convenía) y en cada oportunidad yo sentía dos cosas. La primera, agradecimiento de que me hubiera pagado los estudios de una materia en la que evidentemente no ponía muchas esperanzas de que me sirviera para algo. Y la segunda, una frustración infinita.

¿Cómo le explico, de forma rápida y simple, de qué se trata esto? Y más aún, ¿cómo puedo persuadirlo de que es algo práctico y útil?

Claro, esa era una época en la que la palabra innovación no estaba tan de moda y nadie le prestaba mucha atención. Lo cierto es que, desde esos días, y remando mucho, conseguí trabajar en «eso» que había estudiado, desde casi todas las perspectivas posibles y con cierto grado de éxito. Desde consultor a gerente, pasando por periodista y divulgador.

Creo que todo lo hice tratando de presentar, clara y sintéticamente, qué es la innovación, lo útil y valiosa que es, y además demostrar todo eso en la práctica. Lo cierto es que, como cualquier cosa que uno practica, fui refinando esa capacidad

de explicar en términos relativamente simples y prácticos qué es y cómo se aplica la innovación.

Hoy, por ejemplo, me hubiese sido mucho más fácil contestar a su pregunta. Le hubiese dicho, casi seguramente: «la innovación es lo que salvó a los dinosaurios de la extinción».

Darwin, ese incomprendido

Hace mucho que me convencí de algo: Darwin tiene muy mala prensa. El término darwinismo, aplicado a la evolución social y económica, significa casi siempre una despiadada lucha en la que los más fuertes aplastan a los más débiles. Y cuando alguien habla de evolución, se expone muchas a veces a que lo tilden de darwinista.

Supuestamente, esta idea del darwinismo como una especie de *bullying* social es una interpretación de su teoría de la evolución de las especies. Interpretación equivocada, por cierto.

La supervivencia del más fuerte es un mito que esconde la verdadera teoría de Darwin: sobrevive y prospera el que se adapta mejor.

Sobrevive y prospera el que se adapta mejor. El más flexible es el que sobrevive, no el que tiene más dientes

Por ejemplo, si fuese cierta la teoría de que la extinción de los últimos dinosaurios se debió a la caída de un inmenso meteorito y a los cambios posteriores en el clima y la vegetación, estos grandes reptiles habrían desaparecido cuando su alimen-

to se volvió escaso, dejando el paso libre a animales mucho más pequeños, como los mamíferos, cuyas necesidades y habilidades encajaban mucho mejor con el nuevo ambiente.

Cuando aplicamos esta historia al mundo empresarial y los enormes cambios que presenta, la perspectiva es un poco más amable. Significa que en este nuevo ambiente hay lugar para muchas y nuevas especies de empresas, que el tamaño no siempre es lo más importante y, por encima de todo, que la vida (empresarial) siempre prospera y se multiplica, en cualquier entorno y después de cualquier cambio.

Esto nos hace sentirnos un poco mejor. Pero sólo un poco. ¿Por qué? Porque lo que se lee entre líneas es que, aunque prosperen muchos mamíferos, siempre habrá dinosaurios que van a desaparecer. Y es lógico que nos preguntemos con algo de angustia: ¿será mi empresa uno de esos dinosaurios?

¿Cómo no preguntárselo? Todos los días aparecen nuevas empresas, nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocio. La economía colaborativa, monedas digitales que amenazan con alterar o reemplazar el sistema de bancos centrales, nuevas formas de aprender, comprar, divertirse, contratar trabajos o pedir un préstamo. Todo ha cambiado y al parecer seguirá cambiando a un ritmo cada vez mayor.

¿Desaparecerá la industria en la que operamos? ¿Tiene futuro mi empresa? ¿Qué tan seguro es mi trabajo? En suma, ¿somos o no ese dinosaurio que está condenado a desaparecer?

Por suerte, para rescatarnos de este nuevo pozo de angustia existencial tenemos a mano otra teoría científica que nos viene como anillo al dedo. Según ella, muchos dino-

saurios no se extinguieron en realidad, simplemente evolucionaron.

Los dinosaurios no son los perdedores de la evolución que nos contaron. En realidad, convivimos con ellos todos los días. Muchas de las aves que conocemos hoy no son más que versiones *light* de aquellos pesados reptiles hambrientos. Ellos también se adaptaron.

Es cierto, el mundo cambia a una velocidad como nunca se ha visto. Al menos el mundo económico. Y también la tecnología, la ciencia, la sociedad. Este es el meteorito que ya cayó y que lo está cambiando todo. ¿Qué es lo que podemos hacer entonces? Pues sacar ventaja. El nuevo mundo, como suele pasar en cada revolución, trae tantos problemas como oportunidades. Siempre que reconozcamos lo que está pasando y seamos capaces de hacer algo al respecto.

Más aún, las necesidades y las oportunidades que trae el cambio no distinguen entre empresas grandes, medianas o pequeñas. Esto afecta por igual a pequeños roedores y a enormes reptiles.

El cambio no aplica solamente para aquellos que trabajan en tecnología o algún otro sector glamuroso. Tampoco necesitamos tener una formación científica o ser frikis de los ordenadores para que podamos sacar partido de él.

En realidad, nos ha acompañado siempre a todos, sólo que ahora se ha acelerado. Y la herramienta para lidiar con él ha sido siempre la misma: flexibilidad y adaptación. O en otras palabras: innovación. Es lo que Darwin hubiese dicho, si en lugar de biología hubiese estudiado un MBA. Las dos cosas son una y la misma.

Esta herramienta, la innovación, no sólo es necesaria, sino que está disponible para todos, a condición de que aprendamos a usarla en nuestro trabajo y a insertarla en nuestras empresas.

Además de un proceso, la innovación es una actitud y una cultura. Es lo que te permite sobrevivir y prosperar, no importa cuántos meteoritos caigan ni cuanto cambie la vegetación.

La pregunta, en definitiva, no es si tu empresa es o no un dinosaurio. Sabes que, sea lo que sea, la oportunidad de adaptarse y prosperar está disponible para cualquiera. Este libro pretende ser un manual para esa evolución.

Una habilidad genética

Cuando era niño tenía un compañero en el colegio que destacaba en los deportes. Fuese fútbol, vóleibol, balonmano o rugby, su desempeño era siempre notable. Parecía tener habilidad para cualquier disciplina física y, lo que era más importante, no parecía tener que esforzarse más que el resto de nosotros. ¿Por qué?

Uno de nuestros padres arriesgó una vez una explicación: «Daniel tiene una habilidad genética». Algo innato, decía, algo que le hacía más apto, más flexible y capaz de pasar de una disciplina a otra con resultados y habilidades igualmente buenos.

Algo similar ocurre en el mundo de las empresas. Seguramente conoces empresas que pueden hacer con éxito cosas que a tu empresa le resultan más difíciles. Empresas que, a

igual esfuerzo, tienen más éxito para lanzar y vender sus productos. Empresas que, con recursos similares, alcanzan una mejor calidad en lo que venden y logran dejar a sus clientes más satisfechos.

Mejoran productos, servicios, bajan costes, perfeccionan procesos y ganan clientes. Desempeñan las diferentes funciones que tiene una empresa con más solvencia y se mueven con comodidad en diferentes mercados y situaciones. ¿Por qué? ¿Cómo lo hacen?

Esta capacidad es la que permite hacer más con menos. Hacer mejor las cosas, con menos esfuerzo y, por supuesto, siendo más rentables. Parecen tener, ellas también, una cierta «habilidad genética» que les facilita las cosas. Y en cierto sentido, eso es cierto.

Más importante aún, esa habilidad genética les hace ser más flexibles y adaptables, aprovechar cada desafío como una oportunidad de negocio y utilizar mejor los recursos de que disponen. Es algo que parece estar en el ADN de la organización. Se hace con naturalidad, permea todas las áreas de la empresa e involucra a todas las personas.

Así como el ADN humano está formado por genes, el ADN de la innovación en las empresas también está formado por seis genes o componentes. Esos genes de la innovación son los que permiten desarrollar la habilidad de una organización para manejar el cambio de un modo que produce beneficios.

La innovación es la habilidad de una organización para manejar el cambio de un modo que produce beneficios

Es decir, la innovación es algo que mejora el desempeño, a igual esfuerzo e iguales recursos, y que permite que los cambios en el mercado o la economía más que dificultades sean oportunidades para prosperar. Innovar es, en última instancia, adaptarse y evolucionar.

¿Y cómo se logra implementar esa capacidad genética de innovación dentro de la empresa? ¿Cómo se logra incorporarlo en el funcionamiento de la organización y hacerlo parte constitutiva de ella?

Cómo desarrollar el ADN de la innovación

El ADN de la innovación es algo que se aprende, que se desarrolla y que se puede implantar en la empresa pero, para que este aprendizaje sea más rápido y fácil, hay que superar primero dos desafíos.

El primero es que el mismo nombre innovación, remite a cosas muy diferentes para distintas personas. Y algunas de esas interpretaciones hacen que veamos la innovación como algo difícil de obtener o incorporar.

La innovación parece ser muchas cosas. Para algunos es una moda, algo pasajero de lo que queda bien hablar. Para otros es un ámbito elitista, reservado a los jugadores de las ligas más importantes, las empresas de tecnología o los grandes grupos corporativos. Para un tercer grupo, es sinónimo de ciencia y por lo tanto también poco accesible y reservada a unos pocos. Pues bien, esto ya no es así y este libro te lo va a demostrar.

El segundo desafío consiste en que, aunque reconozcamos la capacidad de innovar cuando la vemos e incluso aceptemos

que es posible adquirirla, no vemos cómo. No tenemos al alcance de la mano un sistema simple para implementarla.

Estos dos problemas son sólo errores de percepción. La innovación es algo al alcance de cualquiera: cualquier tamaño de empresa, en cualquier país, en cualquier sector económico.

El objetivo de este libro no es sólo explicar qué es y qué beneficios te aporta, sino cómo puedes ponerla en práctica en tu empresa, seas el dueño o un directivo.

La innovación es algo al alcance de empresas de cualquier tamaño, de cualquier sector y en cualquier país

Para lidiar con el primer desafío, en el primer capítulo explico qué es la innovación, qué tipos de innovación existen y por qué no es algo elitista, sofisticado ni reservado para empresas de tecnología o grandes grupos económicos.

Este capítulo no es esencial. Si ya tienes una idea general sobre la innovación y sobre su relevancia e importancia para tu empresa puedes pasar directamente al capítulo 2.

En los capítulos 2 a 7 explico cómo ponerla en práctica en la empresa. Cómo insertar este ADN de la innovación, a partir de seis genes que son sus elementos constitutivos:

- ❶ Estrategia
- ❷ Actitud
- ❸ Cultura

- ④ Proceso
- ⑤ Vínculos
- ⑥ Equipos

La innovación en la empresa se enfoca u orienta a través de una estrategia, pero es también una actitud y una cultura de toda la organización que permite adaptarse a un entorno económico que está en permanente cambio.

La innovación requiere tener implantado un proceso, que permita trabajar de forma sistemática y obtener resultados de forma más o menos predecible, sin depender de raptos de inspiración.

Finalmente, la innovación requiere cultivar y gestionar los vínculos de la empresa con otras firmas y organizaciones, y gestionar de una forma especial los equipos de trabajo para aprovechar al máximo su potencial y aumentar su motivación y rendimiento.

Estos son los seis genes de la innovación que iremos desarrollando en cada capítulo del libro:

- ▶ Cómo formular una **Estrategia** de innovación
- ▶ Cómo cambiar la **Actitud** con respecto a la innovación
- ▶ Cómo fomentar una **Cultura** de innovación
- ▶ Cómo crear un **Proceso** de innovación
- ▶ Cómo desarrollar **Vínculos** para innovar
- ▶ Cómo organizar y gestionar **Equipos** de innovación

Cualquier empresa que incorpore estos seis genes de la innovación puede desarrollar una capacidad que le permita adaptarse y prosperar en un ambiente de cambio. En el resto del libro desarrollo cada uno de ellos en mayor detalle.

Finalmente, el capítulo *Manos a la obra* es una guía práctica que pretende ayudarte a poner en práctica la innovación en tu empresa.

Estos son los principios que le permiten a cualquier empresa evitar la extinción: adaptación y flexibilidad puestas en práctica. Cada capítulo comienza con un párrafo titulado *Por qué leer este capítulo*. Su objetivo es exponer, en pocas palabras, de qué trata y qué utilidad tiene. Todos los capítulos finalizan con un resumen para que tengas claro cuáles son los principales conceptos e ideas que debes llevarte.

El autor



Eduardo Remolins (Rosario, Argentina, 1969) se volvió un fan de la innovación muy temprano en su vida. Eso lo llevó en un viaje que comenzó con el estudio y la investigación académica de la gestión de la tecnología y la innovación hasta dirigir el centro de investigación y desarrollo de una compañía multinacional de diagnóstico médico. Actualmente es consultor de estrategia e innovación para empresas, *startups* y organizaciones.

Es licenciado en Economía por la Universidad Nacional de Rosario, Máster en Economía por la Universidad Torcuato Di Tella y Master in Technology and Innovation Management por la Sussex University.

Es autor de los libros *Negocios locales oportunidades globales* (Opinión Sur), *La primera venta del emprendedor* (Libros de Cabecera), coautor de *Innovación y gestión estratégica de proyectos* (Cengage Learning) y ha escrito numerosos eBooks disponibles en su blog eduardoremolins.com

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.