



Proyecto de Investigación sobre Innovación Estratégica

# La Cometa de la Innovación

Primavera 2007

## Proyecto de Investigación sobre Innovación Estratégica

# La Cometa de la Innovación

## Índice

Prólogo .....	5
1. Presentación del Proyecto de Investigación .....	9
2. Por qué Innovación Estratégica .....	23
3. Modelo de B+I Strategy de Innovación Estratégica: “La Cometa de la Innovación” © .....	35
4. Capacidad de innovación de las empresas españolas .....	41
4.1. Importancia de la innovación en la empresa .....	45
4.2. Esfuerzos realizados en innovación y resultados obtenidos .....	48
4.3. Cómo es la capacidad de innovación .....	52
4.4. Barreras a la innovación en la empresa .....	64
4.5. Empresas que destacan por su carácter innovador .....	65
5. Casos de empresas innovadoras .....	67
5.1. CAF .....	69
5.2. Ficosa International .....	77
5.3. Grupo Barceló .....	87
5.4. Panda Software .....	99
6. Conclusiones del proyecto .....	107
Anexos .....	115
1- Cuestionario sobre innovación enviado a las empresas .....	116
2- Listado de empresas que han participado en el proyecto .....	122
3- Bibliografía .....	125

## Proyecto de Investigación sobre Innovación Estratégica

# 01

## Presentación del Proyecto

- Introducción
- Objetivos del Proyecto
- Metodología
- Colaboraciones externas
- Algunas reflexiones iniciales sobre la innovación

### 1.1. Introducción

En este libro se recogen los principales resultados del Proyecto de Investigación sobre Innovación Estratégica desarrollado por B+I Strategy a lo largo del año 2006 y el primer trimestre del año 2007, y realizado con el apoyo de múltiples empresas e instituciones. El proyecto se enmarca dentro de la filosofía vital de B+I Strategy, que desde su constitución se planteó la necesidad de invertir de forma permanente en investigación sobre los temas de gestión que más preocupan a sus clientes, como la mejor forma para poder dar un servicio de valor diferencial a los directivos con los que colabora.

El libro se estructura en seis capítulos:

- En el primer capítulo se presenta el proyecto de investigación, indicando los objetivos que persigue, la metodología que se ha utilizado, con las fases y principales hitos que se han sucedido a lo largo del proyecto, y los apoyos o colaboraciones externas con los que se ha contado.
- En el segundo capítulo se recogen una serie de contenidos en torno a la innovación, en su mayoría elaborados por distintos autores expertos en la materia, que hemos querido recoger y sintetizar por considerar que pueden resultar de interés para las empresas y porque entendemos que reflejan aspectos importantes sobre el estado del arte en materia de innovación.
- El tercer capítulo incluye el Modelo *“La Cometa de la Innovación”*, desarrollado por B+I Strategy a lo largo del proyecto. El Modelo, que se presenta de forma resumida, pretende servir de ayuda a las empresas que deseen definir estrategias innovadoras y llevarlas a cabo con mayores probabilidades de éxito, y a aquellos directivos que deseen desarrollar un contexto dentro de su empresa que favorezca la innovación de forma permanente, aprovechando al máximo los esfuerzos de sus empleados y relaciones externas.
- En el cuarto capítulo se recogen los resultados de la encuesta sobre innovación estratégica cumplimentada por un total de 229 empresas españolas, incluyendo sus valoraciones sobre la importancia de la innovación en cada empresa, los recursos que dedican a la innovación, su grado de fortaleza o debilidad en torno a una serie de capacidades relacionadas con la innovación, las principales barreras a las que se enfrenta a la hora de innovar, y las empresas que admira por su carácter innovador.
- En el quinto capítulo se incluye los casos de cuatro empresas que han cosechado grandes éxitos gracias a la innovación: CAF, Panda Software, Grupo Barceló y Ficosa International. En cada caso se recoge la evolución de la empresa desde el punto de vista de la innovación (destacando aquellas decisiones que han sido pioneras y diferenciales y que les han permitido llegar a su posición actual) y las medidas que han adoptado para mantener una capacidad de innovación constante.
- En el sexto y último capítulo se presentan las principales conclusiones del proyecto.
- Por último, se incluyen tres anexos con el cuestionario enviado a las empresas, el listado de empresas que han participado en el proyecto y la bibliografía.

### 1.2. Objetivos del proyecto

El objetivo general del proyecto es ayudar a las empresas a desarrollar estrategias innovadoras. Concretamente, el proyecto se ha centrado en tres aspectos clave:

- **Cómo definir estrategias innovadoras exitosas (con qué elementos).** Nuestra hipótesis de trabajo se centra en considerar la innovación en modelos de negocio o en nuevas formas de generar ingresos, como el principal elemento favorecedor del desarrollo de organizaciones innovadoras con capacidad de competir eficazmente.
- **Cómo desarrollar una capacidad de innovación constante en la empresa (el contexto).** Las organizaciones deben trabajar proactivamente para generar entornos que promuevan y faciliten una actitud permanente de innovación, riesgo, explotación y búsqueda de nuevas oportunidades.
- **Cómo gestionar los procesos de innovación.** La innovación puede gestionarse estructurando adecuadamente procesos de avance que orienten la actividad de la organización, focalizándola en proyectos y actividades específicamente definidos para lograr los objetivos de innovación definidos.

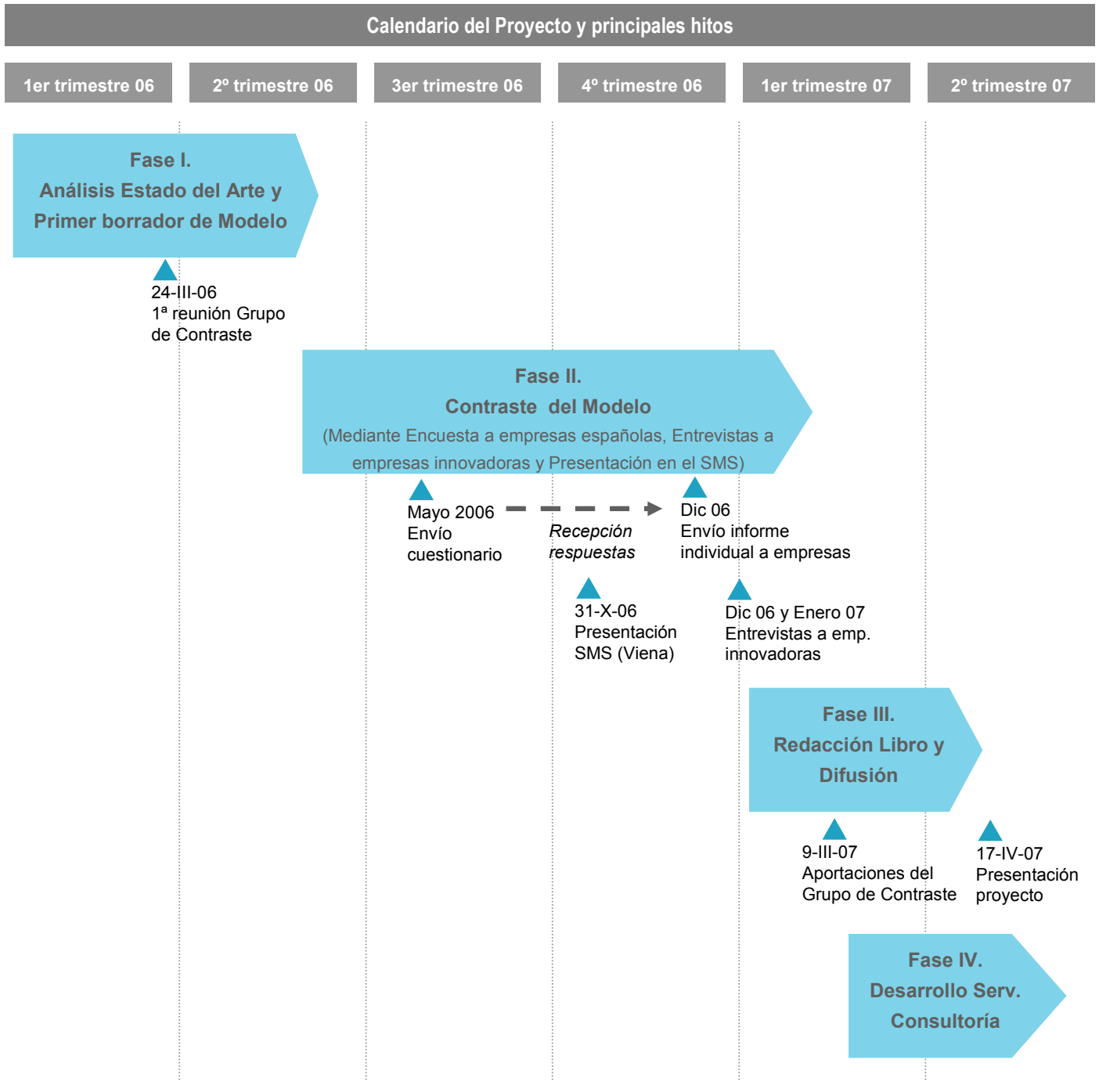
Además, desde el punto de vista de B+I Strategy, el proyecto ha tenido dos objetivos concretos:

- 1. Desarrollar un Modelo de Innovación Estratégica (llamado “La Cometa de la Innovación”).** Dada la importancia de la innovación para la expansión de las empresas, nos planteamos el objetivo de elaborar un Modelo que englobara diversos elementos que entendemos que son fundamentales que la empresa desarrolle negocios innovadores con éxito y desarrolle asimismo una capacidad de innovación constante. Para lograr dicho objetivo partimos de un profundo estudio sobre el estado del arte en materia de innovación, y junto con nuestra experiencia en proyectos de reflexión estratégica con empresa, desarrollamos un primer borrador de Modelo, que posteriormente contrastamos, primero con una muestra representativa de empresas españolas a través de una encuesta sobre su capacidad de innovación, y después con el estudio en profundidad de casos de empresas innovadoras.
- 2. Desarrollar servicios avanzados de consultoría para las empresas en torno a la innovación estratégica.** Además de la elaboración del Modelo nos planteamos también el objetivo de desarrollar distintos servicios, herramientas y metodologías relacionados con la innovación, que puedan ser adaptados a las necesidades de cada empresa en función de su situación de partida y sus aspiraciones en el campo de la innovación.

### 1.3. Metodología

El proyecto de investigación se ha desarrollado a lo largo del año 2006 y principios del 2007. Las distintas actividades para lograr los objetivos previstos en el proyecto se estructuran en **4 fases diferenciadas**:

- 1. Análisis Estado del Arte y Elaboración de un Primer Borrador de Modelo de Innovación Estratégica (enero-marzo 2006)**, con las siguientes actividades:
  - a. Análisis del Estado del Arte mediante la búsqueda y estudio de libros, casos y artículos de los principales gurús y expertos en el campo de la innovación.
  - b. Elaboración de un primer borrador del Modelo de Innovación Estratégica, que pueda servir de ayuda para las empresas que deseen abordar estrategias innovadoras y desarrollar una capacidad de innovación constante.
  - c. Primera reunión del Grupo de Contraste (grupo formado por diversos profesionales de reconocido prestigio que se presenta en el apartado 1.4.). La reunión se celebró el 24 de marzo de 2006 con el objeto de presentar el Modelo, y recoger las impresiones y sugerencias de las personas del grupo.
  - d. Desarrollo en mayor profundidad del Modelo de Innovación Estratégica, utilizando las sugerencias del Grupo de Contraste.
- 2. Contraste del Modelo de Innovación Estratégica**, mediante las siguientes actividades:
  - a. Realización de un cuestionario a empresas. El cuestionario se elabora en el mes de abril y se envía a empresas de Euskadi, Cataluña (con la colaboración del COPCA) y Madrid en el mes de mayo de 2006. En septiembre se cierra la recepción de cuestionarios, habiéndose recibido un total de 229 respuestas. Tras la explotación de los resultados, en los meses de noviembre y diciembre se envió un informe individualizado a cada una de las empresas, en el que se contrasta sus respuestas con las de otras empresas de su sector de actividad y con el total de empresas de la muestra.
  - b. Realización de entrevistas en profundidad a empresas innovadoras. A lo largo de los meses de diciembre de 2006 y enero de 2007 se realizaron actividades para analizar y evaluar las actuaciones de cuatro empresas que han destacado por su carácter innovador: CAF, Grupo Barceló, Ficosa International y Panda Software.
  - c. Presentación y contraste del Modelo en la Conferencia Anual de la Strategic Management Society. La solicitud para presentar el proyecto se envió en febrero de 2006, y en abril nos comunicaron que había sido seleccionado entre más de 800 propuestas recibidas. El 31 de octubre de 2006 presentamos en Viena los resultados preliminares de la encuesta y el Modelo "*La Cometa de la Innovación*" ante profesionales y expertos en gestión de todo el mundo, identificando algunos puntos a contrastar por parte del equipo de desarrollo del proyecto.
- 3. Elaboración de un libro con el Modelo "La Cometa de la Innovación"**.
  - a. Redacción y edición de este libro con las conclusiones del proyecto.
  - b. Aportaciones del Grupo de Contraste en la primera mitad de Marzo de 2007, en base a un primer borrador del libro, y para contrastar los resultados de la encuesta, los casos de empresas innovadoras y las conclusiones generales del proyecto.
  - c. Presentación del Modelo y del libro en diversos foros y actos dirigidos a empresas, a lo largo de la primera mitad de 2007.
- 4. Desarrollo de servicios de consultoría a partir del Modelo, y difusión/presentación de los mismos** en los primeros meses de 2007. Los servicios que a priori se pretende desarrollar y ofertar son los siguientes:
  - a. Reflexión Estratégica para el diseño de estrategias innovadoras.
  - b. Definición de Planes de Innovación ligados a la Estrategia de la empresa.
  - c. Desarrollo de sistemas coherentes de gestión de la innovación en la empresa.
  - d. Workshop sobre innovación estratégica de 1-2 días dirigido a equipos directivos.
  - e. Cuestionario de autodiagnóstico de las capacidades de innovación de la empresa, contrastando su posición frente a otras empresas de su sector, y frente a una muestra general de 229 empresas españolas.



### 1.4. Colaboraciones externas

Para lograr los objetivos planteados en el proyecto con las máximas garantías de éxito, desde el inicio se consideró fundamental contar con la colaboración de expertos y profesionales de primer nivel que aportaran sus conocimientos y experiencias en el campo de la innovación y la gestión empresarial. Por este motivo, hemos contado con el apoyo de diversos expertos en gestión e innovación, que han aportado su conocimiento y sus valoraciones sobre los distintos avances a lo largo del proyecto. Además, para la elaboración y explotación de la encuesta sobre innovación a empresas españolas hemos tenido el apoyo de profesores del Departamento de Estadística e Investigación Operativa de la Universidad Comercial de Deusto.

Asimismo, hemos contado con la inestimable y desinteresada ayuda de las personas que han formado parte del Grupo de Contraste que se constituyó al inicio del proyecto. Dicho Grupo de Contraste está formado por un total de 16 profesionales con dilatada experiencia profesional en diversos campos.

#### Personas que forman parte del Grupo de Contraste

- Andrés Arizkorreta, Consejero Delegado de CAF
- Antón Azlor, Adjunto a Presidencia de TUBACEX
- Jon Azua, Presidente de e-novatingLab
- Eduardo Bueno, Catedrático y Director del IADE de la Universidad Autónoma de Madrid
- Santiago Eguidazu, Presidente de Nmás1
- Julián García Vargas, Presidente de la Asociación de Empresas Contratistas con las Administraciones Públicas de España
- Joseba Grajales, Presidente del Grupo Guascor
- Mikel Lejarza, Director General de Antena 3
- Juan M<sup>a</sup> Ollora, Secretario General de Condesa
- Jaime Oraá, Rector de la Universidad de Deusto
- Amadeo Petítbó, Director de la Fundación Rafael del Pino
- Susana Rodríguez Vidarte, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto
- Ángel Toña, Profesor de Ética de la Empresa en la Universidad de Deusto y Portavoz de la Fundación Fiare
- Pedro Luis Uriarte, Presidente de Economía, Empresa, Estrategia
- Mikel Urizarbarrena, Presidente de Panda Software
- Juan M<sup>a</sup> Uzkudun, ex-Director de Innovación y Desarrollo de MCC

A lo largo del proyecto, el apoyo del Grupo de Contraste al equipo de B+I Strategy se ha materializado de diversas formas:

- En marzo de 2006, una vez finalizado el análisis del estado del arte en innovación y desarrollado un primer borrador del Modelo *“La Cometa de la Innovación”*, tuvo lugar una reunión del Grupo de Contraste en las oficinas de B+I Strategy. En dicha reunión los miembros del Grupo aportaron sugerencias de mejora en el propio Modelo y en la estructuración del proyecto en general.
- Un año después, en marzo de 2007, se les presentó a los miembros del Grupo de Contraste un primer borrador del libro *“La Cometa de la Innovación”*, para contrastar con ellos las principales conclusiones de la encuesta a las empresas y de los casos de empresas innovadoras.
- Además de lo anterior, a lo largo de todo el proyecto, los miembros del Grupo de Contraste han realizado diversas y valiosas aportaciones, como la propuesta de empresas y contactos para los casos de empresas innovadoras, diversas mejoras sobre el Modelo *“La Cometa de la Innovación”*, algunas reflexiones iniciales sobre innovación que se recogen en el apartado siguiente, y sobre todo un afecto y apoyo continuo para continuar con ilusión en el proyecto de investigación sobre Innovación Estratégica.



Gran Vía, 53 - 4 izq.  
48011 Bilbao  
Spain

Tel. 34 944 052 041  
Fax 34 944 052 042  
[www.bmasi.net](http://www.bmasi.net)