

---

innolandia.es  
by Ángel Alba



CÓMO SUPERAR  
LAS BARRERAS  
PARA INNOVAR

---



Hola!!

Soy Ángel, de Innolandia.es

Gracias por unirme a la comunidad.

En 2012 lancé Innolandia.es, que empezó siendo un blog orientado a ayudar a personas como innovar mejor en su día a día y se ha transformado en una pequeña consultora boutique de innovación con una combinación de productos y servicios online y offline única.

**Tengo más de 20.000 horas de experiencia en gestión de la innovación.**

Mi trabajo consiste en ayudar a que las organizaciones innoven de forma sostenible y veloz y en diseñar nuevos productos y servicios con herramientas ágiles, como Design Thinking o Lean Start-up.

Actualmente cuento con +200 clientes en 8 países. De diferentes sectores y tamaños. Desde pequeñas start-ups tecnológicas, pymes convencidas hasta multinacionales o empresas del IBEX.

Estoy certificado como EXPERTO EN INNOVACIÓN por la Comisión Europea y soy uno de los 30 innovation coach en España para el programa H2020 - SME Instrument (400 en Europa). Colaboro como profesor y consultor homologado por la EOI (dependiente del Ministerio de Industria) en I+D, Innovación y emprendimiento.

En este ebook encontrarás una guía para superar las 5 barreras más importantes que te puedes encontrar en tu día a día como gestor de innovación.

Pero sobre todo quiere ser un ebook práctico.

Espero que te sea de utilidad.

De verdad.

Un abrazo,

ANGEL

Los gestores y profesionales de la innovación tenemos un día a día complicado.

Dedicamos el 45% del tiempo a gestionar el email y a reuniones.

Y el otro 55% a trabajar en proyectos.

La falta de tiempo es un tema de conversación recurrente con todos mis clientes.

Pero el tema estrella en los cafés es los problemas diarios a los que nos enfrentamos, para conseguir que la innovación salga adelante.

En este ebook te presento diferentes soluciones probadas con clientes reales de cómo superarlas.

Pero antes de que saltes corriendo a buscar las recetas mágicas (que no las hay) en las siguientes páginas, quiero proponerte algo.

En el II Estudio Barreras para Innovar de Innolandia.es, hemos identificado que las barreras dependen del tipo de organización, de su madurez e incluso de su nacionalidad.

Por eso, si no lo has completado aún, te invito a que completes el cuestionario en esta página, para que puedas aprovechar al máximo este ebook.

No tienes que enviarlo. Es un ejercicio sólo para ti.

### Cuáles son las principales barreras que te encuentras a la hora de innovar

Puedes marcar varias respuestas

- No hay cultura de innovación - No se hace nada
- Falta de ideas innovadoras
- No hay un proceso formal definido para innovar
- Falta de financiación para la innovación
- Falta de tiempo para innovar
- Falta de compromiso de la Dirección / propiedad
- Falta de colaboración de otros departamentos
- Falta de formación en los equipos de innovación
- No me encuentro con barreras
- Other...

## Barrera #1

### Falta de cultura / o impulso del liderazgo

La cultura es fundamental para el éxito de la innovación en las organizaciones.

Pero, ¿cómo sabes si tu cultura es innovadora?

La cultura es el conjunto de comportamientos, ritos y hábitos informales que existen en una organización y la hacen diferente.

Se ve reflejada en los comportamientos de las personas en la organización.

Te dejo tres preguntas que te pueden ayudar a identificar pistas sobre el nivel de la cultura innovadora en tu empresa:

- ¿Se fomenta el pensamiento creativo y la crítica constructiva en base a la confianza entre las personas (esta es la característica fundamental de la cultura de Pixar)?
- ¿Se permite que los proyectos fallen, sin martirizar a los responsables?
- ¿Los equipos celebran los éxitos y oportunidades de aprendizaje en torno a nuevas ideas?

Pero, quizás lo más importante, es el liderazgo.

La cultura parte del liderazgo.

Yo digo que los líderes demuestran de verdad su compromiso con la innovación cuando hacen los presupuestos.

Responden a una pregunta incómoda de verdad:

¿Se han asignado algunos recursos y expectativas a un programa de innovación o mejora?

Entonces es cuando deciden donde poner los esfuerzos: si en el día a día, si en una nueva máquina, si en contratar más comerciales o en desarrollar la innovación a medio y largo plazo.

Y si el liderazgo, los gerentes, el Comité de Dirección no hacen nada conscientemente, la cultura se transmitirá por sus actuaciones inconscientes.

### ¿Qué puedes hacer para superar esta barrera?

El proceso de desarrollo de una cultura innovadora pasa por 4 etapas. Nos vamos a centrar en las dos primeras:

- [Sensibiliza al Comité de Dirección](#)

Muestra casos de empresas del sector (especialmente si son competidores). Muchas veces se empieza a innovar por miedo

Llévate al Comité de Dirección a alguna charla / taller sobre innovación, aunque no sea de tu sector.

Analiza los objetivos de la empresa e identifica las oportunidades (mercado y ahorros de coste) que puedes abordar desde la innovación. Si puedes, ponle números

- [Demuestra a tu Comité de Dirección que la innovación puede funcionar con quick wins](#)

Plantea un primer piloto de bajo riesgo, con 2-3 personas y tú para conseguir un pequeño éxito rápido (quick win) en un máximo de 90 días

Define las condiciones básicas para innovar: tiempo, espacio e incentivos y preséntalas a tu Comité de Dirección

Negocia con el Comité de Dirección un presupuesto mínimo (qué tal 3.000 € para pruebas?) para prototipar ese primer proyecto

Realiza una reunión de evaluación del proyecto. Si no has conseguido resultados, identifica y comparte que has aprendido sobre tus clientes, sobre tecnologías, etc... Y sobre todo qué vas a hacer con esos aprendizajes.

### Mis tres posts imprescindibles:

- [El primer paso para crear un cultura innovadora >>](#)
- [20 errores que cometerás creando una cultura innovadora >>](#)
- [Las 3 verdades nunca contadas sobre la cultura innovadora >>](#)

## Barrera #2

### Falta de tiempo

El tiempo este es un recurso del que es difícil prescindir para innovar.

Aunque actualmente no es la barrera principal de los profesionales de la comunidad Innolandia.es, sí que es el primero en las empresas más maduras.

Todas las buenas ideas requieren una cierta cantidad de tiempo humano para hacerlas realidad, a dos niveles:

- Para generar ideas.

Steven Johnson explica en su libro “Where good ideas come from” que las creatividad requiere de tiempo de maduración.

Así que vete olvidando de organizar un brainstorming sin más para buscar ideas creativas, porque vas a conseguir las mismas de siempre.

- Para implantar las ideas

Uno de los mayores problemas que te vas a encontrar es la falta de recursos para implantar proyectos. Todo el mundo quiere hacer muchas cosas y ya.

Pero eso no es posible. Alguien tiene que hacer las cosas y eso es tiempo de dedicación que hay que blindar y calcular para asignar un presupuesto.

Ahora te invito a hacer un breve cálculo:

¿cuánto tiempo has dedicado a innovar (es decir, hacer las cosas de forma diferente) en el último mes?

Por si te sirve de guía, yo en Innolandia, estoy dedicando un 15% de mi tiempo a innovar.

### ¿Qué puedes hacer para superar esta barrera?

- [Asigna tiempo formalmente para innovar en tus compañeros](#)

Recuerda el 20% de tiempo de Google: los empleados de Google disponen de un 20% de su tiempo de trabajo para dedicarlo a un proyecto fuera de sus tareas habituales

Crea campañas de ideas, en las que participar sea sencillo: puedes aprovechar el tiempo de las personas para dedicar un poco de su esfuerzo para su proyecto.

Utiliza un masterplan de asignación de recursos (un trello te puede servir): cuanto tiempo y de qué personas para desarrollar la cartera de proyectos.

- [Reduce los ciclos de innovación a periodos cortos](#)

Trabaja en formato sprint: desarrollo de proyectos en 90 días (o menos). En ese tiempo tienes que presentar resultados a tu Comité de Dirección y tomar decisiones si seguir adelante o abandonar los proyectos

Lanza retos de innovación cortos (3-4 semanas) y a grupos específicos de compañeros para no cansarlos.

### Mis tres posts imprescindibles:

- [Cómo sobrevivir a tu día a día como gestor de innovación >>](#)
- [90 días para agilizar tu proceso de innovación >>](#)
- [3 estrategias para liberar tiempo para innovar >>](#)

## Barrera #3

### Falta de un proceso formal de innovación

Sin un proceso (incluso uno flexible) de gestión de ideas, la innovación no es sostenible en el tiempo.

Te dedicarás a hacer proyectos, muchas veces en función de la urgencia del cliente o de la idea feliz del Comité de Dirección. Cuando no sea porque ha salido una ayuda financiera pública y hay que aprovecharla.

La mayoría de las organizaciones tienen algún formato de proceso que funciona para ellos y que suele incluir al menos 4 etapas:

- Exploración / Investigación
- Ideación
- Maduración
- Desarrollo e Implantación

En función de cada empresa, le pondrán un nombre u otro.

Estas etapas están basadas en la metodología Stage Gate, que permite reducir el riesgo y la incertidumbre que conlleva todo proyecto de innovación.

Entre cada una de las etapas se evalúa el estado de la idea y se toman decisiones: acelerarla, mantenerla o revisarla. En este esquema tienes los criterios que aplicamos en Innolandia.es

Mi opinión es que no existe un estándar. No creo en las normas de innovación.

Parte de tu trabajo es diseñar un proceso que se adapte a las características especiales de tu empresa y que cumpla con el objetivo de conseguir llevar ideas con éxito al mercado.

### ¿Qué puedes hacer para superar esta barrera?

- Comienza a definir el proceso de ideas a partir de retos concretos

Aplicar un proyecto como piloto para definir el proceso. Define 3 puntos de evaluación (es interesante, se puede vender, es rentable) y define los criterios para cada pregunta.

Tienes un margen de 90 días para cada fase



- [\*Haz una clasificación de los proyectos que tienes en marcha actualmente, en función de su impacto\*](#)

Clasifica entre H3 (alto impacto + alto riesgo); H2 (medio); H1 (easy wins: bajo impacto + bajo riesgo). Enfoca tus esfuerzos iniciales en los H1.

- [\*Calcula los recursos necesarios y mantenlo actualizado\*](#)

Crea un masterplan donde puedas ver en una única hoja todos los proyectos que tienes en marcha y su estado.

Incluye qué recursos (personas, dedicación y presupuesto) dispone cada proyecto

Actualízalo después de cada revisión trimestral. Es tu mejor herramienta para pedir recursos para innovar

- [\*Mide y reporta resultados, pero con paciencia\*](#)

Los ciclos de tiempo de la innovación no son los mismos que los del día a día.

Así que no puedes estar reportando resultados cada semana.

Pero la innovación sí es un proceso y para gestionarlo necesitas indicadores y números que reportar a tus jefes. Crea un cuadro de mando y envíalo mensualmente.

### Mis tres posts imprescindibles

- [Un sistema de innovación que funcione >>](#)
- [Empezar a innovar: el modelo Innovation in a box >>](#)
- [Cómo medir los procesos de innovación >>](#)

## Barrera #4

### La falta de colaboración de otros departamentos

Una excusa que me encuentro habitualmente es que “para innovar que se dedique el departamento de innovación, que para eso les pagan”.

Muy pocas personas quieren involucrarse en proyectos fuera de su día a día.

Sin embargo, la mayoría de las buenas ideas necesitarán de la cooperación entre varios perfiles y colaboradores.

Incluso de agentes externos, como universidades, centros tecnológicos o consultoras que desarrollen funciones técnicas para las que la empresa no está preparada, o aporten una visión fresca y no contaminada del reto.

Esto es especialmente importante si te animas a realizar programas de innovación abierta, donde involucres a colaboradores de diferentes ámbitos.

#### ¿Qué puedes hacer para superar esta barrera?

- Utiliza muchos equipos pequeños multidisciplinares

En mi experiencia, aplico el modelo de equipo de IDEO, que incluye 4 perfiles para desarrollar un proyecto de innovación: experto en comportamiento humano, experto en tecnología, experto en negocio y experto en el proceso de innovación.

Con 4-6 personas será suficiente por cada equipo.

- Formación para la colaboración

Aunque parezca sorprendente, la formación en gestión de equipos y las habilidades de colaboración es uno de las inversiones que debes tener en cuenta en tu programa de innovación

- Desarrolla un pequeño equipo de expertos en innovación en los departamentos

Igual que en otras áreas como Prevención de Riesgos o Calidad, existe la figura del “responsable de...” en cada departamento, puedes tener “responsables de innovación” en otros departamentos.

Serán tus colaboradores a la hora de fomentar acciones de innovación y facilitar la colaboración.

## Mis tres posts imprescindibles

- [26 rutinas para entrarte como persona innovadora >>](#)
- [Se buscan personas innovadoras para equipos de innovación >>](#)
- [Equipos de innovación Dream Team en tu empresa >>](#)

## Barrera #5

### Falta de financiación

Este es uno de los síntomas más comunes de las empresas que no se acaban de creer que la innovación impacta directamente en los resultados de la empresa.

Como te decía cuando hablamos sobre cultura y liderazgo, si la innovación es realmente una prioridad de la compañía, el Comité de Dirección dedicará una parte de presupuesto para desarrollar nuevas ideas también.

Una de nuestras recomendaciones para los nuevos innovadores es ir poco a poco orientando el presupuesto de las ideas a corto plazo a nuevas ideas adyacentes o de radicales.

Aunque no existe una regla fija, y depende de la aversión al riesgo de cada directivo, un reparto interesante puede ser de 70% a ideas cercanas, 20% adyacentes y 10% a ideas radicales.

### ¿Qué puedes hacer para superar esta barrera?

- Define una estructura de costes de innovación

No plantee un presupuesto como una caja negra. Necesitas justificar para qué necesitas el dinero.

Un presupuesto de innovación debería incluir estos conceptos:

- salarios del equipo interno,
- compra de materiales para pruebas,
- formación (para los equipos),
- publicidad (para testar las ideas piloto),
- uso de maquinaria propia
- y subcontratación de servicios técnicos (consultoría, ingeniería y centros tecnológicos).

- Gestiona el presupuesto como si fuera capital riesgo.

Revisa trimestralmente los proyectos y reparte los fondos sólo en las ideas cuando cumplen los hitos. Por ejemplo cuando se haya validado que el problema a resolver es real o que se ha comprado.

Entrega bolsas de dinero de bolsillo a los equipos de proyectos (sin contar las nóminas), para que la gestionen según sus necesidades.

Un importe podrían ser 5.000 € para invertir en experimentos y desarrollo durante 3 meses en un estadio muy básico.

## Mis tres posts imprescindibles

- [5 argumentos para pedir más presupuesto sin que te despidan >>](#)
- [¿Tienes 25.000 € para financiar las innovaciones del próximo año? >>](#)
- [Recompensas en innovación sin arruinarte >>](#)

## Siguientes pasos

En la primera página de este ebook has identificado las barreras a las que te enfrentas en tu día a día y yo te he presentado diferentes soluciones de cómo superarlas.

Ya estás preparad@.

Ahora es tu momento de verdad.

Sólo si te pones en marcha serás capaz de superar las barreras a la innovación y mejorar los resultados que tienes ahora mismo.

Por eso te propongo que definas aquí mismo un plan de acción sobre qué vas a hacer para superar las barreras de tu día a día que has identificado

Escríbelo aquí debajo y ponte en marcha.

Recuerda, que actuar es el único secreto que separa a las personas que consiguen resultados de las que no.

¿En qué grupo te apetece estar?

Mi barrera prioritaria a superar es:

| Acción | Fecha | Resp |
|--------|-------|------|
|        |       |      |
|        |       |      |
|        |       |      |
|        |       |      |
|        |       |      |

Mucho ánimo. Y si necesitas ayuda, estoy a un email de distancia.

[angel@innolandia.es](mailto:angel@innolandia.es)

Un abrazo,

