

¿Cómo usar este libro?

Podés leerlo de corrido y en orden, como cualquier otro.

O podés empezar por el capítulo que necesites; y luego saltar al otro capítulo que quieras. Está diseñado para que hagas eso.

En la Parte I vas a conocer cosas increíbles. Su esencia es que aprendas un montón y que entiendas la innovación por donde la mires. En la Parte II sucede la práctica -poner manos y mentes a la obra. Allí vas a *hacer* cosas increíbles. Lo que te aseguro es que ninguna de las dos partes es en vano; te recomiendo que de cualquier manera te sumerjas en ambas.

A modo de mapa, entonces, ¿qué hay en cada parte de este libro? La Parte I te va a servir para obtener respuestas a:

- diferencia entre Creatividad e Innovación
- cosas equivocadas que suponemos de la innovación
- cuándo es necesario innovar y cuándo no
- qué hacen las empresas y qué hacen las personas que innovan
- cómo salir de lo mismo de siempre: lo que limita la innovación

En la Parte II voy a desarrollar el procedimiento de Innovación Cognitiva ©. Consiste en una receta de 5 pasos, simple, bien práctica (odio la palabra “*receta*”, sabelo –si querés en persona me preguntás por qué). Sirve cuando tenés un objetivo, una oportunidad o un problema concretos. Y también sirve si tenés lo que

se llama un “problema malvado”: olfateás que debés transformarte porque ya las cosas te están dejando de dar resultados... pero aún no sabés cómo cambiar ni en qué dirección. Estos 5 pasos van a permitir crear objetivos nuevos, detectar oportunidades e incluso discernir problemas que no sabías que tenías.

En la Parte III voy a predicar con el ejemplo. No digo más.

INN•tr•ovación

Sí, el cambio es exponencial. Pero, ¿quién te enseña a innovar?

Estoy enojado.

Sí, así empiezo un libro nuevo. ¿Viste que todos te dicen que mostrar enojo es sinónimo de debilidad o vulnerabilidad? Que el que se enoja, pierde... Que hay que estar feliz... Que Mirta anda diciendo que como te ven te tratan, y si te ven mal te maltratan... y todo eso. Bueno, no me importa nada. Tengo bronca.

¿Por qué? Básicamente porque andan proliferando eventos de innovación, artículos de innovación, noticias de innovación, charlas de innovación, blogs de innovación por todos lados. Y los discursos en todos ellos tienen algo en común; esencialmente se parecen a esto:



A word cloud of technology-related hashtags. The most prominent ones are #blockchain, #fintech, #Tesla, #Uber, and #bigdata. Other visible hashtags include #designthinking, #nanotech, #Netflix, #robótica, #drones, #bitcoin, #wearables, #impresión3D, #inteligenciaartificial(AI), #realidadvirtual(VR), #futuro, #moonshot, #apps, #realidadaugmentada(AR), #Amazon, #criptomonedas, #gamification, #internetdelascosas, and #customization.

Todos te cuentan qué grosso que es el mundo, cómo el futuro ya llegó, cuánto la tecnología está cambiando la sociedad, qué espectáculo haber logrado fundar una empresa como Google en un garaje y que haya crecido exponencialmente en unos pocos meses para después entrar a cotizar en bolsa y romperla. Te vomitan todos estos hashtags sueltos hasta marearte y la rockean como locos. Mientras se bajan del escenario vos los aplaudís llorando de emoción, todo inspirado y diciendo << *¡Quiero ser como ellos! ¡Voy a lograrlo!* >>...

¿Y después?

Esa inspiración dura unos minutos (en algunos lectores u oyentes dura hasta un par de horas o de días). Pero después de ver la peli *Avatar* tu vida sigue siendo la misma. No estás en Pandora ni andás acostándote con esbeltas indígenas alienígenas azules ni volás en Tóruk. En la práctica hay un abismo.

Es decir, hay un abismo en *tu* práctica.

El orador que te habló de innovación se bajó del escenario y la siguió rockeando mientras que vos no tenés ni idea siquiera de cómo lograr que tu jefe escuche esa propuesta novedosa que se te ocurrió. O cómo vender al menos dos míseras unidades más de esas cervezas artesanales que ofrecés en tu local nuevo de Palermo Soho.

Eso es lo que me revienta. Que nadie te está enseñando a innovar.

Te prometo que a partir de ahora eso va a cambiar. A lo largo de este libro voy a contarte paso por paso cómo podés hacer para producir innovación por tu propia cuenta con una secuencia muy pero muy simple de cinco pasos.

Nada ni nadie te aseguran que vayas a cambiar el mundo (ojalá lo hagas, y si fuera así avisame que lo lograste porque leíste mi libro y el método que te presenté).

Pero de lo que sí te doy seguridad es de que siguiendo la secuencia sencilla de cinco pasos de este libro se te van a ocurrir ideas aplicadas a aquello que necesitás cambiar, adecuadas a los objetivos con los que deseás transformarte. Sea que trabajes dentro de una multinacional en cualquier nivel (analista junior, mando medio o C.E.O.) y lo quieras aplicar para tu área, tu equipo de trabajo, para un producto, su marketing o packaging. Sea que estés emprendiendo un nuevo proyecto por tu cuenta y pienses en un servicio o experiencia intangible de cliente, incluso en cómo comunicarlos. Seas un dueño que tiene que cambiar los procesos de su industria o comercio, su forma de gestionar y su modelo de negocio. Seas legislador o incluso presidente (ojalá llegues a serlo –si es lo que querés, claro).

Para eso hay que reinterpretar la innovación y derribar mitos, como que sólo podés innovar si naciste reencarnando a Steve Jobs o bien si inventás algo tecnológico que cambia el mundo acumulando millones y millones de usuarios. Dejá semejante explosión de éxito a cualquier costo para Singularity University. No digo que eso no sea innovación. ¡Claro que lo es... y fastuosa! Pero también es innovación algo que pueda costar muy poco pero muy poca plata de confeccionar y te asegure un impacto en el área local de tu negocio. ¿Cómo por ejemplo?



¿Sabés lo que simboliza este dibujo? El envoltorio de las hamburguesas que utiliza la cadena Wendy's. La idea es hermosamente simple y está pensada para que la gráfica actúe en comunión con la forma de envolver las hamburguesas. Imaginate que sos un pibe que está en la cocina, en la etapa final de elaboración. Si lo que acabás de producir es una Dave's (así se llaman) de carne, doblás el envoltorio de tal manera que la palabra correspondiente quede a la vista. Si en cambio fuera un sándwich de pollo grillé, la doblas de la otra forma. Listo, colorín colorado. ¡Cuánto tiempo se ahorra con esto, cuánta plata en diversidad de envoltorios y cuánto espacio de almacenamiento de packaging!

Eso es innovación. (Particularmente es innovación en procedimientos y servicios). Y es una innovación más cercana. Realista. De la que vos podés hacer.

¿En qué se puede innovar? En todo. Para no ser tan mezquino con mi respuesta, a lo largo del libro voy a ampliar dándote ejemplos de todo tipo.

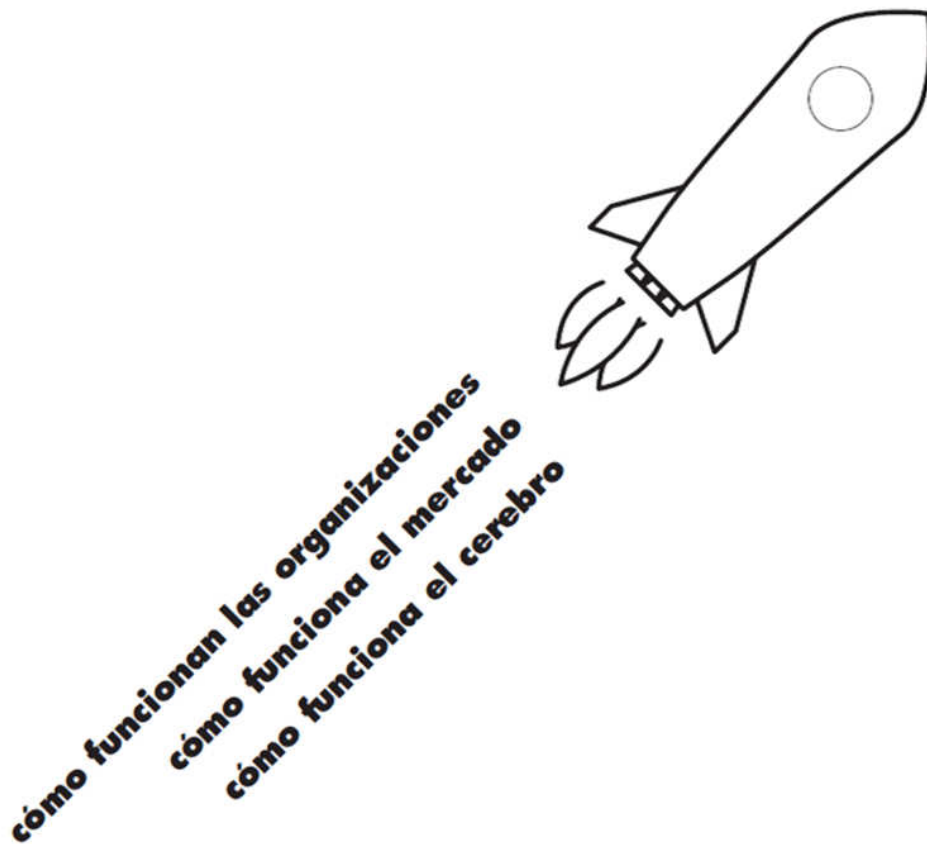
Sí, por supuesto que en el libro voy a contarte casos de éxito (y de fracaso) tanto de personas como de organizaciones, tanto en emprendimientos de negocios como en el ámbito de proyectos que generan bienestar social. Pero no me voy a limitar a tirarte una nube de hashtags como una bomba de humo, para luego desvanecerme dejándote con ganas pero sin capacidades. Voy a contextualizarlo todo dentro de la metodología práctica que te prometí. Así vas a ser capaz de detectar relaciones entre los ejemplos de otro mercado y lo que nos pasa en el nuestro, y también de encontrar analogías con lo que te pasa específicamente a vos.

Porque si hay algo que *no* es innovación... resulta esa tontería de aplaudir cual maestro de jardín ante un grupo de personas y decirles a viva voz: <<i>Vamos! ¡A tirar ideas!>>. Dudo profundamente que eso funcione. Más aún, salvo excepciones, tengo pruebas de que eso *no* sirve. Innovación no es tormenta de ideas (*brainstorming*). La innovación requiere orden y método; requiere que nos pongamos a laburar.

Para resumir, a esta secuencia que sí funciona y que vamos usar aquí la bauticé como *Innovación Cognitiva ©*. Si no te interesa el nombre no te preocupes (en el primer capítulo voy a contarte por qué lo lleva). Lo que sí importa ahora es que este método -al igual que todo este libro- está construido alrededor de tres ejes. O sea, ya que hablé de analogías –y vas a ver cuánto funcionan- te lo digo así: el libro tiene tres columnas vertebrales. Está *vertebrado* por estos tres conocimientos fundamentales:

- Cómo funciona tu cerebro
- Cómo funcionan las organizaciones
- Cómo funciona el mercado.

Imaginate un cohete galáctico de tres propulsores surcando el espacio:



➤ *Cómo funciona tu cerebro:* Cada paso de la Innovación Cognitiva © recurre a una forma natural de pensar, la manera en que la mente naturalmente funciona y procesa la información. Simplemente que estaremos ordenando los pasos en una secuencia apropiada y en un momento apropiado, para que así salga algo funcional. Por ende, nada de lo que hagas siguiendo estos pasos va a ser difícil ni traído de los pelos; sino que va a resultarte espontáneo y ágil. Probablemente tan ágil que cuando termines el libro vas a decirme: << *iPero esto era obvio!*>> (si fuera tan obvio, ¿cómo es que no se le ocurrió a nadie antes?). Ojalá tengas semejante experiencia; si así fuera habré cumplido mi cometido. De hecho, como vamos a ver

juntos a lo largo de las páginas, la innovación también se trata de la experiencia que tiene quien la recibe (para el caso, suave y fluida).

➤ *Cómo funcionan las organizaciones:* Por años trabajé en empresas y ahora las ayudo desde afuera a lograr sus objetivos. A veces les *invento* objetivos y la pasan bárbaro. A veces en cambio les duele cuando tienen que –valga la paradoja– organizarse en pos de una misión conjunta. Bien, sea como sea, en todo momento este libro incorpora el conocimiento sobre las dinámicas de trabajo y sobre las universalidades del ámbito empresarial. Considera emprendimientos, roles de líderes e incluso roles de colaboradores e *intraprendedores*. ¿Existe esa palabra? Efectivamente, a esta no la inventé yo. Significa “quien tiene una conducta, un carácter y una visión de emprendedor mientras se desempeña dentro de una empresa que le paga un sueldo”. Fundamentalmente, te pagan para que lideres proyectos y la empujes de una manera grossa.

➤ *Cómo funciona el mercado:* Habrás leído un libro anterior mío, *El Cerebro del Consumo*. Ah, ¿no? ¿Qué estás esperando? A ver, lo que quiero decir es que la innovación no puede hacerse si aún con los otros dos ejes omitimos el entendimiento de qué pasa ahí afuera donde tenés que salir a vender. Donde los consumidores toman decisiones, donde existen experiencias reales y no de manual, donde se ponen precios, donde se desea aquello que no se necesitaba y se rechaza lo que antes se ansiaba. Las perspectivas a considerar en este eje van desde los impulsos más profundos del cerebro de quienes compran hasta las tendencias contemporáneas modernas de cada industria, pasando por las investigaciones de mercado apropiadas en tu rubro y las características de la sociedad actual.

Ya te estoy escuchando. Estás murmurando lo mismo que me dicen algunos clientes cuando comenzamos a trabajar juntos:

<< *Yo no soy creativo... ¿qué hago?* >>

Te equivocás.

En este libro te lo voy a demostrar.

Vamos a sacar juntos el genio que llevás dentro con una simple manera de laburar, y se te van a ocurrir cosas que ni esperabas que pudieran salir de adentro de tu cabeza. Vas a cranear soluciones que te van a gustar incluso a vos mismo.

Empecemos sin más vueltas.