



# El viaje de la innovación

**Carlos  
Domingo**

La guía definitiva  
para innovar  
con éxito

Prólogo de César Alierta  
presidente ejecutivo de Telefónica

# **Carlos Domingo**

## El viaje de la innovación

La guía definitiva para  
innovar con éxito

# Índice

Prólogo, por César Alierta	II
<b>Capítulo 1. Introducción</b>	13
De dónde vengo y adónde voy	14
El proceso de la innovación	16
La importancia de la innovación	19
Cómo viajaremos y para quién es este viaje	20
Unas palabras antes de iniciar el viaje...	22
<b>Capítulo 2. Definiendo el viaje:</b>	
<b>¿Qué es la innovación?</b>	25
¿Qué es la innovación?	26
Investigación y desarrollo (I+D)	28
Innovación vs. creatividad vs. emprendimiento	30
Hagamos un poco de historia de la innovación	31
Innovación en producto, procesos o comercial	33
Zara, la innovación en procesos para crear moda de bajo coste y alta rotación	37
Innovación incremental vs. innovación disruptiva	39
YouTube, la innovación disruptiva en el mundo de la televisión	40
La innovación de éxito: la intersección cliente, tecnología y negocio	41
El capítulo en diez tuits	43
<b>Capítulo 3. Elegir destino: escoger la idea</b>	45
Identificar una necesidad o un problema	45

La I+D, fuente de generación de ideas	48
El Bulli, la primera I+D en el mundo de la alta cocina	49
Innovación centrada en el usuario	52
La Caixa, innovación en cajeros al servicio de las personas	54
La teoría de los océanos azules	57
La Nintendo Wii o cómo pasar de competir en un océano rojo a uno azul	58
¿Hasta qué punto es buena nuestra idea?	61
Descartar las malas ideas	64
El capítulo en diez tuits	65
<b>Capítulo 4. Financiemos el viaje: el modelo de negocio</b>	67
Definamos el concepto de modelo de negocio	67
La estructura del modelo de negocio	68
La propuesta de valor	70
Los clientes	71
La fórmula de generar beneficios	73
Los recursos y procesos	76
El capítulo en diez tuits	77
<b>Capítulo 5. Compañeros y guías de viaje: los equipos de innovación</b>	79
¿Qué características definen a los innovadores?	80
Crear equipos vs. innovar solo	84
Los roles necesarios para la innovación	85
Ampliando el equipo	87
El capítulo en diez tuits	90
<b>Capítulo 6. Empecemos el viaje: el proceso de desarrollo de producto</b>	91
El proceso de desarrollo de nuevos productos	92
Los modelos iterativos	96
Las metodologías ágiles de desarrollo	97
El proceso de desarrollo del cliente	99
El producto mínimo viable	102

Construir, medir, aprender	I06
El capítulo en diez tuits	I06

<b>Capítulo 7. Conocer gente durante el viaje: la innovación abierta</b>	I08
Modelos de innovación abierta	I09
Los ecosistemas de innovación	I12
La co-creación o la innovación con el cliente	I13
La innovación inter-organizacional o innovando con terceros	I14
La innovación colectiva o <i>crowdsourcing</i>	I17
Invertir en terceros	I18
Los falsos negativos	I19
Gamesa, la I+D y la innovación abierta como motor de la transformación empresarial	I21
El capítulo en diez tuits	I25

<b>Capítulo 8. Sortear los problemas en el viaje: corregir fallos y redefinir estrategia</b>	I26
El ciclo de vida de la tecnología	I27
Las externalidades de red	I28
Cruzando el abismo	I30
El ciclo de vida de la tecnología en los smartphones	I32
Los fallos de la innovación	I33
Los fallos inteligentes y controlados	I35
Pivotando sobre la idea original	I36
El capítulo en diez tuits	I40

<b>Capítulo 9. Viajar con grandes presupuestos: innovar en las empresas grandes</b>	I41
El dilema del innovador	I42
La innovación disruptiva en el mundo de la música	I45
Resolviendo el dilema del innovador	I47
Telefónica, la apertura el mundo Digital como solución al dilema del innovador	I49

Las frases asesinas de la innovación	153
Barreras a la innovación	155
El capítulo en diez tuits	158
<b>Capítulo 10. Regresar del viaje: el retorno de la innovación</b>	160
La métrica ROI <sub>2</sub> : el retorno en inversión en innovación	161
Eficiencia de la innovación como intensidad de la inversión en I+D	163
Extendiendo el modelo, el ROI <sub>2</sub> +	166
Beneficios financieros indirectos y métricas de avance	166
Generar propiedad intelectual y otros activos intangibles	169
Fractus, innovación surgida de la investigación universitaria y basada en la propiedad intelectual	171
La dimensión innovadora de la empresa	173
El capítulo en diez tuits	174
<b>Capítulo 11. Conclusiones</b>	175
<b>Bibliografía</b>	176

# Capítulo I

## Introducción

«El verdadero viaje de descubrimiento no es ver mundos nuevos, sino cambiar los ojos.»

**Marcel Proust (1871-1922),**  
*escritor francés*

El título de este libro recoge dos de mis más grandes pasiones, los viajes y la innovación. A lo largo de los últimos veinte años, he tenido la suerte de vivir en siete ciudades diferentes, de cuatro países y tres continentes, y eso, unido a los diferentes trabajos que he desempeñado a lo largo de los años, me ha permitido viajar mucho. Si añadimos mis vacaciones periódicas, he llegado a conocer más de cincuenta países y una infinidad de ciudades.

Viajar, conocer nuevos sitios, nuevas culturas, nuevas comidas, nueva gente, siempre ha sido algo que me ha encantado. No sólo el viaje, sino también todo lo que supone el proceso de planificación del mismo. Pensar adónde vamos, qué rutas seguiremos, dónde nos quedaremos, cambiar los planes porque descubres algo diferente y más atractivo a medio camino... Y también revivirlo y, de regreso, seleccionar las fotos, compartirlas con familiares y amigos, publicarlas en las redes sociales, comentarlo con otras personas que han estado en los mismos lugares, pensar en sitios que quiero ver en la siguiente ocasión... Además, he tenido la suerte de poder dedicarme profesionalmente a lo que es mi pasión personal, la tecnología y la innovación en diferentes ámbitos. La innovación, como los viajes, es una exploración, donde la ruta que planeas no necesariamente es la que acabas siguiendo, te rodeas de compañeros de viaje, conoces a otros por el

camino y todo con el objetivo de descubrir nuevos productos y crear nuevas experiencias para ponerlas en manos de millones de usuarios. Pero antes de meterme en tema, como dirían los Rolling Stones,<sup>1</sup> permitidme que me presente.

## De dónde vengo y adónde voy

Mi historia relacionada con la innovación se remonta al año 1984. Tenía catorce años y mis padres me compraron mi primer ordenador, un Sinclair ZX-81. Ése fue el año en que se comercializaban los primeros ordenadores domésticos y Apple, por aquel entonces una empresa de PCs mucho más pequeña que la actual, empezaba a vender su famoso Macintosh. El ZX-81 tenía tan sólo 1K de memoria, que luego amplíe a 16K con una memoria externa, y donde programaba en Basic con un teclado de goma, sin disco duro y conectado a un televisor en blanco y negro. En aquella época, eso era comparable al ordenador de la nave espacial que aterrizó en la luna y creía que podía hacer cosas increíbles. Para que os hagáis a la idea, un móvil de hoy en día, como el iPhone 5, tiene una memoria de 1Gb, aproximadamente un millón de veces más que mi primer ordenador. De ahí, pasé a un Spectrum, la evolución del ZX-81 de la casa Sinclair, y más tarde tuve mi primer PC. Fue entonces cuando decidí dedicarme profesionalmente a la tecnología, estudiando una licenciatura e ingeniería en Informática y más adelante un máster y un doctorado.

A principio de los noventa, descubrí algo que luego ha cambiado mi vida y la de toda nuestra generación: Internet. En aquella época, mientras cursaba tercero de informática, obtuve una beca para trabajar en la Universitat Politècnica de Catalunya, gracias al profesor de la UPC José Luis Balcázar, a quien siempre estaré agradecido. Eso me permitió ser uno de los primeros usuarios de Internet utilizando el navegador Mosaic<sup>2</sup> y un modem para conectarme desde casa. Y, desde

1. Es la primera estrofa de una de mis canciones favoritas de los Rolling, *Sympathy for the devil*.

2. A los de mi generación os sonará el nombre, Mosaic fue el primer navegador de Internet y el predecesor del primer navegador comercial, Netscape.

entonces, no recuerdo haber estado separado de un ordenador o de cualquier otro objeto de computación hasta el día de hoy, que escribo las primeras notas de este libro en un iPad.

Como os decía, estudié informática y más adelante toda mi carrera ha estado siempre vinculada a la investigación, el desarrollo y la innovación. Primero como investigador durante mis años de master, doctorado y estudios post doctorales en la Universitat Politècnica de Catalunya y después en el Instituto de Tecnología de Tokio, ciudad donde viví cerca de diez años, estudiando y trabajando. Una vez acabada la etapa académica, empecé la profesional. Tras un paso por Toyota, liderando su proyecto de contenidos para Internet, tuve la suerte de entrar en una startup tecnológica del mundo de Internet durante los primeros años de la famosa burbuja, con salida a bolsa en el Nasdaq Japan incluida. Con esta experiencia, aprendí a marchas forzadas cómo funciona el mundo empresarial y qué se tenía que hacer para desarrollar y comercializar con éxito productos y servicios. Para mí fueron años en los que descubrí las metodologías ágiles de desarrollo de software, las metodologías de marketing para caracterizar y estudiar clientes en el momento de definir productos nuevos o las primeras metodologías de innovación. Sobre ellas, el primer libro que leí, y que fue durante un tiempo mi libro de cabecera, fue *Crossing the chasm* de Goeffrey Moore. Era la Biblia de la innovación para las empresas de tecnología del momento, y sus teorías todavía siguen vigentes. Asimismo, durante mi primera estancia en Estados Unidos tuve la enorme fortuna de que mi jefe de aquella época me financiara unos estudios de negocio para ejecutivos en la universidad de negocios de Stanford, en pleno Silicon Valley, además de gestionar varias empresas de software en Estados Unidos. Estudiar gestión y negocios en Stanford fue una suerte, ya que tienen un sesgo hacia la tecnología, la innovación y la emprendeduría muy fuerte.

Y después de un periplo de cerca de quince años entre Japón y Estados Unidos, mi siguiente gran cambio profesional llegó en 2006, cuando me contactaron para entrar a trabajar en Telefónica I+D, la empresa de investigación y desarrollo de Telefónica y la I+D privada más grande de España. Mi trabajo ha consistido en transformar el foco

de Telefónica I+D y ayudar, desde esa unidad, a la transformación de la compañía para dar el paso de ser una empresa de telecomunicaciones tradicional, enfocada en la conectividad, la voz y la mensajería a, como la llamamos internamente, una teleco digital que ofrece productos y servicios digitales como complemento a nuestro negocio tradicional de voz. Esta labor está suponiendo una tremenda transformación y Telefónica se ha convertido en un gran ejemplo de reorientación hacia la innovación que tengo el privilegio de vivir en primera persona.

## El proceso de la innovación

La innovación es percibida por la mayoría de personas como una ciencia impenetrable que parece reservada a unos pocos privilegiados. Mucha gente cree que los innovadores nacen y no se hacen, que gente como Edison o más recientemente Steve Jobs tienen algún talento innato y que sólo personas como ellos pueden innovar con éxito.

Sin embargo, yo creo que la innovación se puede hacer de forma sistemática y siguiendo un método. No hace falta ser Steve Jobs para innovar con éxito. Las cosas nunca funcionan como se ha previsto, en particular cuando estamos hablando de innovación que por definición supone riesgo e incertidumbre, pero siguiendo una serie de principios básicos y de metodología podemos evitar muchos errores. Por supuesto, seguir el método no garantiza éxito, la innovación es el viaje a lo desconocido y como tal, no se puede predecir lo que va a pasar. Sin embargo, sí que podemos conseguir que la probabilidad de éxito de un proyecto de innovación se incremente de forma dramática, si sistematizamos el proceso siguiendo los procesos y la metodología adecuados. La idea es que el orden reduce la entropía, y, por tanto, el conocimiento de unas metodologías básicas sobre innovación y de casos concretos puede ayudar a obtener mayor éxito.

Muchos innovadores, emprendedores o intraprendedores —emprendedores dentro de empresas grandes— creen que el camino de la innovación es único y que no hay forma de planificarlo o aplicar ninguna metodología, que no hay un camino, que sólo se hace camino al andar como diría Antonio Machado. Yo no estoy de acuerdo con esta

afirmación. Aunque el mundo de la innovación está plagado de historias completamente diferentes, sí que nos permite extrapolar para cada serie de casos unos aprendizajes y caminos que nos ayudarán a recorrer ese viaje de forma mucho más certera y con una posibilidad de llegar al destino no sólo con más éxito, sino también antes.

Y en este libro hablo de eso precisamente. De cuáles son los aprendizajes básicos que todo innovador debería conocer y tener en cuenta cuando se enfrenta a la innovación. Y cuál es el viaje que toda persona embarcada en un proceso de innovación debe seguir, así como de las metodologías y los aprendizajes más relevantes que se tienen que tener en cuenta para llevarlo a cabo con éxito.

Igual que en ciencia existe el llamado método científico para llevar a cabo una investigación, en innovación también se puede, y se debe, seguir un método. El método científico es el más usado en investigación para producir conocimiento nuevo y está basado en dos pilares fundamentales, el empírico y la medición. Está caracterizado por la formulación de hipótesis, seguido de la observación sistemática, la medición, la experimentación y la modificación de las mismas hasta llegar a una conclusión final. La innovación sigue un proceso muy parecido. Se formulan una serie de hipótesis sobre el problema que queremos resolver, nuestro cliente objetivo, es decir el producto que vamos a desarrollar y su estrategia de monetización y comercialización, estructura de costes... que sólo podremos verificar mediante la observación sistemática, la experimentación y la medición con tal de afinar las hipótesis originales hasta llegar a una conclusión que suponga una innovación de éxito.

Sin embargo, mientras que el método científico se aplica desde el siglo XVII,<sup>3</sup> los estudios sobre innovación son relativamente recientes y aparecen durante el siglo XX,<sup>4</sup> sobre todo en los últimos veinte años (no tenéis más que mirar las fechas de las publicaciones que incluyo al final en la bibliografía, para ver que la mayoría son relativamente recientes).

3. El método científico se atribuye a Descartes en su obra *Discurso del método*, de 1637.

4. Por ejemplo, la revista de referencia en el mundo de la gestión y de la innovación, *Harvard Business Review*, se empezó a publicar en el 1922.

Los economistas han sido tradicionalmente los grandes estudiosos de la innovación y su impacto en la economía y, por ende, en la sociedad. Uno de los más famosos es sin duda el austríaco Joseph Schumpeter, quien argumentó que «los individuos con visión que apuestan su propio dinero y el de sus inversores en la creación de nuevos productos» son el motor que genera el crecimiento económico. Por tanto los emprendedores innovadores con sus prácticas sistemáticas de «creación destructiva» de mercados y productos existentes son uno de los actores más importantes en el mundo de la innovación.

En el mundo académico y de la investigación científica, donde desarrollé los primeros años de mi carrera, se es muy riguroso con la metodología que se sigue al resolver problemas o evaluar resultados, mientras que, como aprendí más adelante, en el mundo empresarial no siempre es así. A pesar de que también existe metodología, tal y como explico en este libro, se suele usar muchísimo menos. Mucha gente la desconoce y suele actuar más por intuición, por impulsos o incluso a partir de su propia experiencia, aunque ésta sea muchas veces irrelevante para el problema que estén intentando resolver. La intuición informada suele funcionar, pero la intuición no informada (basada en experiencia no siempre relevante para el problema en curso) suele conducir a la toma de malas decisiones y al fracaso. Es sorprendente cómo en otras funciones empresariales se toman de forma rigurosa y con profesionales preparados específicamente para ello (pensad en las áreas de finanzas o legal por ejemplo) mientras que la innovación no se realiza de la misma forma y muchas veces se deja en manos de cualquiera. Quizás esto explique por qué hay tanto fracaso en el mundo de la innovación empresarial, donde la mayoría de empresas de nueva creación o la mayoría de los esfuerzos de innovación internos de compañías grandes acaban fallando. Sin embargo, como veremos, los últimos años ha habido un grupo de personas que se han dedicado a estudiar los diferentes aspectos de la innovación para convertirla en una disciplina más predecible y menos aleatoria.

Eso explico en este libro, incrementar el porcentaje de éxito en los procesos de innovación si somos más rigurosos y aplicamos metodo-

logías probadas y conocidas durante los diferentes aspectos del proceso.

## **La importancia de la innovación**

La innovación se ha convertido en el motor más importante de transformación y crecimiento de las compañías con un alto impacto en la sociedad. Hoy en día podemos afirmar que es la disciplina más de moda en los círculos de negocio y más allá, a pesar del abuso que a veces sufre el uso del término. Es la clave para el crecimiento de las compañías y para la transformación del tejido productivo de un país, tan necesitado en el caso de España en momentos de crisis como estos.

En 2010 IBM publicó un estudio —The Global CEO Study—, realizado a más de 1.500 consejeros delegados de compañías y administraciones públicas en más de sesenta naciones y 33 industrias, para determinar cuál era la habilidad de liderazgo más importante para su negocio, siendo la creatividad —concepto altamente ligado a la innovación— el más votado. Es particularmente importante que en medio de una época de la peor crisis que se recuerda en muchos años, otras habilidades directivas como la capacidad operativa, la habilidad para ser más eficiente y reducir costes o la globalidad, no hayan superado a la creatividad. En el mismo estudio se cita que los directivos creativos tienen una probabilidad el 81 por ciento más alta que otros de valorar la innovación como una capacidad crucial de la compañía. Aquí volvemos a ver cómo la innovación es de nuevo una capacidad determinante para las grandes corporaciones.

En la actualidad, el mundo empresarial es mucho más competitivo de lo que lo era anteriormente. Estos cambios los han traído innovaciones disruptivas como Internet o, más recientemente, los móviles inteligentes. Asimismo, la globalización junto con Internet ha ayudado a eliminar las fronteras y barreras y a democratizar el conocimiento. Las empresas se han dado cuenta de que no pueden vivir sólo de reducir gastos e incrementar eficiencia, sino que necesitan crecimiento y de ahí la impronta en innovación ya que es la palanca número uno para la creación de crecimiento. La velocidad a la que las innovaciones aparecen y se masifican también se han incrementado

de forma sustancial en los últimos años, haciendo más importante si cabe el foco en innovación en las empresas, para sostenerse en la cima empresarial. Si comparamos la vida media en que las empresas se sostienen como parte del índice Standard & Poor's 500,<sup>5</sup> en los años sesenta estaba alrededor de unos sesenta años mientras que en la actualidad ha caído por debajo de veinte. Es decir, las empresas se mantienen en la cumbre tres veces menos de media que hace setenta años.

Y la innovación nunca va a desaparecer, siempre va a estar aquí. Es una fuerza imparable del progreso de nuestra sociedad. Desde la invención de la rueda, pasando por la imprenta o los actuales avances en computación móvil, la innovación siempre ha estado presente en nuestra sociedad. Nuevos modelos de ordenadores, móviles, coches, tratamiento médicos... son anunciados a diario, siempre introduciendo nuevas mejoras que en algunos casos (el PC de IBM, el Walkman de Sony, el iPhone de Apple o el Prius de Toyota) producen cambios disruptivos en industrias y en los consumidores, por lo general, para mejorar su forma de vida.

## **Cómo viajaremos y para quién es este viaje**

En el libro repaso los métodos y teorías que, desde mi experiencia personal, son más relevantes y que creo que toda persona que se dedique de una forma u otra a la innovación debería conocer. Explico estos métodos desde un punto de vista práctico, ayudándome con ejemplos de empresas que a muchos os resultarán familiares. Durante los últimos veinte años he leído, he visto y he vivido en primera persona muchos casos de innovación. Por eso he elegido una serie de ejemplos que la mayoría de veces conozco de primera mano y me permiten ilustrar los métodos que creo son más interesantes que conozca una persona que trabaje en cualquier ámbito de la innovación.

5. El índice Standard & Poor's 500 (Standard & Poor's 500 Index), también conocido como S&P 500, es uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos. Está considerado el índice más representativo de la situación real del mercado.

A diferencia de muchos libros de innovación que se enfocan en una parte determinada del proceso o en una metodología en particular, no trato sobre un aspecto específico de la innovación, sino que he querido dar una visión más amplia de la misma, recogiendo el viaje de la innovación desde el principio al fin: qué pasos se siguen para fomentar la invención y su comercialización con éxito y cuáles son las metodologías y técnicas que una empresa de cualquier sector (obviamente mi sesgo hacia el sector de las TIC —tecnologías de la información y la comunicación— en los ejemplos es inevitable) debe seguir para conseguir incrementar la probabilidad de llevar a cabo una innovación con éxito. Y hablo de probabilidad, porque no hay receta mágica para innovar con acierto y, como en todo en la vida, incluye cierto componente aleatorio y de suerte que influye en el éxito.

Este libro no intenta sustituir la lectura de otros libros de innovación. Lo que sí he querido hacer es ahorrarle al lector la tarea de seleccionar lo que tiene que conocer, recogiendo las teorías y conceptos que creo que son más relevantes para el proceso de innovación extremo a extremo, y proporcionarle punteros para que, luego, cada uno, dependiendo del caso que tenga entre manos, pueda profundizar.

Comenzaremos el viaje de la innovación en el capítulo 2, donde introduzco los conceptos más básicos, empezando por la definición de los diferentes tipos de innovación existentes. La siguiente parada es escoger la idea, el objetivo de nuestro proyecto de innovación, por eso, en el capítulo 3, describo las diferentes técnicas para la elección de una idea y su evaluación inicial. En el capítulo 4, el viaje nos lleva a la financiación de un negocio, con la descripción del modelo de negocio y su estructura, desde la propuesta de valor hasta cómo generar beneficios. En el capítulo 5, introduzco los diferentes procesos de desarrollo de producto y su validación en el mercado. En los capítulos 6 y 7 hablo de las personas y los colaboradores que participan en el viaje de la innovación, tanto desde la óptica del propio equipo, como desde la de la colaboración externa, si usamos el modelo de innovación abierta. En el capítulo 8, recojo las dificultades con las que nos iremos encontrado durante el viaje y cómo sortearlas. En el capítulo 9, describo el caso particular de cómo innovar en las empresas grandes. Y

finalizamos el viaje con el capítulo 10, donde discuto acerca de cómo medir el retorno de la inversión en innovación.

Por último, deciros que al final de cada capítulo he añadido diez tuits (los que me conocen ya saben que soy un ávido tuitero desde mi cuenta @carlosdomingo) que resumen los puntos más importantes del mismo. Os animo a que lo que os parezca interesante lo compartáis en Twitter usando el hashtag #innoviaje.

### **Unas palabras antes de iniciar el viaje...**

Cuentan que el poeta cubano José Martí dijo que para que un hombre —o una mujer— esté completo, tiene que plantar un árbol, tener un hijo y escribir un libro. Hace dos años cuando me vine a vivir a Madrid planté un huerto urbano en nuestra terraza y cuidarlo (así como cocinar y comernos las cosas que produce) se ha convertido en uno de mis pasatiempos de fin de semana. En noviembre del año pasado nació nuestra primera hija Olivia. Me quedaba sólo el libro. Vengo de una familia de tradición escritora. Mi padre, aunque médico de profesión, fue escritor de corazón y me crié en una casa con más de cinco mil libros donde las estanterías llenas de los mismos subían por todas las paredes. Mi madre se pasaba horas leyendo por las noches. Mi hermana es escritora profesional. Y yo, aunque me he dedicado a la tecnología, creo que siempre he tenido el gusanillo de escribir algo, empezando hace muchos años con un blog (sobre tecnología, cómo no) que hace ya tiempo que abandoné por las redes sociales. También se dice que lo complicado es hacer crecer el árbol, educar al hijo y que se lea el libro. Sobre los dos primeros estoy en ello y en cuanto al tercero lo veremos pronto.

Este libro no habría visto la luz sin un encuentro casual con el editor Roger Domingo, propiciado por los hermanos Fernando y José Luis Polo que tuvieron la deferencia de invitarme a presentar su libro *Socialholics* en Barcelona, también editado por Roger. De esa presentación y la cena posterior surgió la idea de hacerlo. Le quiero agradecer su trabajo, así como el de Paula Carrión en la edición del mismo. La inspiración sobre el contenido se la tengo que agradecer a muchos de los profesionales que he conocido y con los que he trabajado durante

estos años. A mis compañeros y profesores de la UPC, que me enseñaron lo que es la investigación y la curiosidad por lo nuevo, José Luis Balcázar, Josep Díaz, Ricard Gavalda, David Guijarro y a mi profesor del Tokyo Institute of Technology Osamu Watabane. A Osamu Ikeda, Syuchi Fujimoto y Manabu Sasaki por enseñarme a sacar adelante una startup durante los años que trabajamos juntos en Japón. A Brian Berson y Kevin Hurst, por introducirme en el mundo del marketing y del desarrollo de productos cuando trabajé con ellos en Estados Unidos. A Ken Morse, por enseñarme la importancia de la comercialización y las ventas y de la innovación en general. A Henry Chesborough, por su trabajo en la innovación abierta y en la innovación en el modelo de negocio. Y a mis compañeros actuales de Telefónica, con quienes he vivido estos últimos años un auténtico viaje por la innovación y la transformación que ha sido la mayor fuente de inspiración para el libro: Enrique Algaba, José María Álvarez Pallete, Yotam Ben-Ami, Gil Cohen, Carlos Colomer, Miguel Ángel Cordobés, Zaryn Dentzel, Kim Faura, Esther Grávalos, Rubén González, Paco Jariego, Oriol Lloret, Pamela Mead, Eduardo Navarro, Gonzalo Martín-Villa, Rubén Mellado, Pablo Rodríguez, Raúl Ortega, Miguel Schneider, Jorge Serna, Ian Small, David del Val, Bruno Vilarasau y Colin Watt. Y un especial agradecimiento a nuestro presidente César Alierta por acceder a escribir el prólogo y por todo el apoyo que nos ha prestado estos años. Mención especial se merecen Jaime González y Luis Ignacio Vicente, por las muchas referencias y sugerencias (entre otras la idea de Jaime de asociar el proceso de la innovación a un viaje) y en particular a su contribución a los capítulos cinco y diez, así como a Montse Santamariña, y Patricia Álvarez por tener la paciencia de leerse una versión temprana y darme sus comentarios. También me gustaría agradecerles, por sus sugerencias y comentarios sobre los diferentes casos de innovación, a Ferran Adrià y David López de El Bulli Foundation, Agustín Delgado de Iberdrola, Luis Lada de Telefónica, Antoni Masanell, María Victoria Matia, Javier Domingo y Benjamí Puigdevall de La Caixa, Gabriel Moneo de Inditex, Carles Puente de Fractus, y Ramón Sangüesa de la UPC. Y a mi hermana, Carmen, por lo que se me pueda haber pegado sobre la escritura de ella y por haber accedido a corregir el libro

y hacer innumerables sugerencias sobre el contenido del mismo para hacerlo más legible.

Pero a la persona que de verdad va dedicado este libro por haberlo hecho posible es a mi mujer, Belinda Galiano. Sin su apoyo y comprensión por las muchas noches, fines de semana y vacaciones que me he pasado escribiendo, nunca lo podría haber hecho. Y por haberme dado lo más bonito que tenemos en la vida, nuestra hija Olivia.