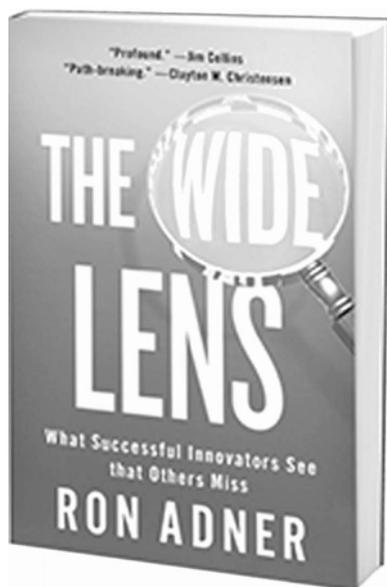


---

# Libros





## THE WIDE LENS. A NEW STRATEGY FOR INNOVATION

Ron Adner  
Portfolio Penguin  
Londres, 2012

El libro que comentamos hoy fue publicado en 2012 y ha tenido un impacto relevante en el mundo anglosajón recibiendo premios al mejor libro de negocios en 2012. Desgraciadamente, no ha sido traducido al español y aquí no es conocido. En mi opinión es el libro más importante sobre innovación de los últimos cinco años. Plantea un paradigma que trata de abordar la cuestión más crítica en la gestión de la innovación. ¿Por qué algunas innovaciones fracasan y otras, sin embargo, tienen éxito? Este planteamiento, que ya se había hecho por parte de Christensen en su famoso libro «El dilema del Innovador» en 1997, lo aborda Adner desde una perspectiva holística contemplando la innovación desde la cadena de valor amplia y planteando un ecosistema de innovación que debe analizarse a la hora de introducir una innovación con éxito en el mercado. Y precisamente, esta cuestión es la más importante para los innovadores, ¿Cómo lograr la adopción de nuestros productos por una mayoría de mercado? El innegable mérito de Adner es, precisamente su perspectiva global que supera planteamientos anteriores como los de Moore en «Cruzando el abismo» (1993) que pro-

fundizaba en el modelo de Rogers sobre la difusión de la innovación, el de Von Hippel sobre usuarios líderes o el de Xu con su «Gestión de la innovación total».

Debemos puntualizar que Adner no es un autor novel, es un conocido profesor de estrategia en la Tuck School de Dartmouth College y quizás esa visión estratégica y su formación de ingeniero es la que le confiere una autoridad a su enfoque de la innovación. Sus principios sobre el ecosistema de innovación ya los enunció en un artículo del *Harvard Business Review* en 2006 «*Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*» y en 2010 en el *Strategic Management Journal* con «*Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*», artículos que han sido ampliamente citados por otros autores.

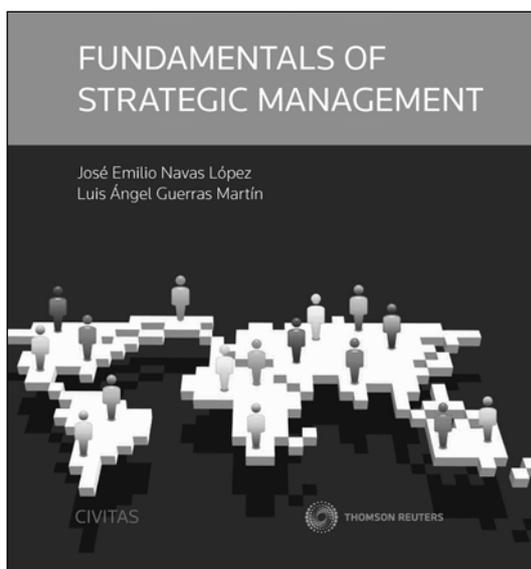
El libro que nos ocupa se estructura en tres partes. La primera describe el ecosistema de innovación, explica porque las innovaciones no tienen éxito aunque lo hagamos todo de forma correcta. Porque debemos ampliar nuestra visión de la ejecución de la innovación teniendo en cuenta la cadena de adopción y nuestros co-innovadores o aquellos agentes que también deben innovar para que nuestra innovación tenga éxito. Aquí utiliza el caso de la cubierta Michelin Pax que fracasó comercialmente por la falta de esta empresa, líder en innovación, en ampliar su visión de este modo. Introduce en esta línea los conceptos de riesgo de co-innovación y adopción y como deberían gestionarse. En internet existe un video de Vimeo en que Adner comenta este caso.

La segunda parte describe como debemos seleccionar nuestra posición para ganar en el juego de la innovación. Describe como dibujar el mapa de nuestro ecosistema de innovación y delinear los roles y relaciones en el mismo. Finalmente discute el lugar y tiempo de introducción de la innovación tratando de resolver el dilema del primer entrante tan discutido en la literatura de adopción. De nuevo esta parte se ilustra con numerosos ejemplos: Nokia, Apple, Sony, etcétera.

Finalmente, en la parte tercera, se plantea como se puede reconfigurar el ecosistema de innovación de modo que nos favorezca, comentando como ejemplo el caso del vehículo eléctrico. Se plantean estrategias prácticas como las que pusieron en práctica empresas como MPesa y Apple.

Desde mi experiencia como consultor y profesor en innovación solo puedo resumir que este libro es francamente recomendable, tanto para el académico ya que proporciona una nueva visión de la innovación, como para el practicante ya que ofrece herramientas y metodologías para implantar sus ideas. Solo queda recomendar que algún editor abordara su traducción al español.

■ José Albers



## FUNDAMENTALS OF STRATEGIC MANAGEMENT

José Emilio Navas López y  
Luis Ángel Guerras Martín

Thomson-Reuters Civitas  
Cizur Menor, 2013.

El libro que comentamos hoy fue publicado en 2013, con la Editorial Civitas (Thomson Reuters) y ha tenido un importante impacto en la docencia en inglés en las universidades españolas. Hasta la fecha, para las asignaturas relacionadas con la dirección estratégica, sólo cabía utilizar material en inglés proveniente de los clásicos en el campo, como los famosos libros de R. Grant o el libro de Johnson y otros. Sin embargo, con la publicación en inglés del libro de los profesores Navas y Guerras, disponemos de un material de calidad contrastada en inglés, pero con el enfoque y la perspectiva del contexto donde enseñamos, tal y como lo han diseñado los citados profesores.

El libro se articula en cuatro grandes secciones. En primer lugar, una sección introductoria a la dirección estratégica, en la que destaca una sección que permite aproximar el concepto y proceso desde una perspectiva holística, ofreciendo esta una visión de conjunto altamente clarificadora y pedagógica. En segundo lugar, una sección de análisis estratégico, enfatizando sobre todo el análisis interno y externo. En tercer lugar, una sección dedicada a la formulación, con las estrategias de desarrollo (competitivas y corporativas) y la internacionalización como tópicos más relevantes. Finalmente, una sección de imple-

mentación que incluye también el control estratégico. Cabe destacar, en el aspecto de contenidos, un tema interesante respecto a la racionalidad en el proceso de decisión estratégico, en la sección introductoria, destacando los factores que pueden condicionar dicha racionalidad. En cuanto al análisis interno, merece destacarse una parte de creación de recursos complementada por otra parte de gestión y explotación interna de aquellos.

En general, es de destacar su gran utilidad en nuestras clases en inglés. Va dirigido a los alumnos que estudian en inglés o en bilingüe ADE y a alumnos extranjeros de Erasmus o similar que vienen a España a estudiar, si bien hay que destacar el hecho de que cada vez son más los españoles que asisten a nuestras clases en inglés, conocedores de la importancia del idioma en el mundo de la educación y, sobre todo, de los negocios. En esta línea, destaca en la obra reseñada que los casos de aplicación, tan importantes en nuestra disciplina, son de empresas españolas, lo que favorece al estudiante el conocimiento de casos más próximos al contexto donde se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje. Otro aspecto de gran utilidad del libro es el hecho de que todos los materiales y contenidos del mismo están vinculados al libro básico de los mismos autores, «La Dirección Estratégica. Teoría y Aplicaciones», por lo que su combinación permite el impartir los mismos materiales y temáticas (incluso ejercicios) a diferentes grupos en castellano e inglés de los mismos cursos. Quizá uno de los hechos más interesantes del libro, es su plataforma virtual de casos largos y cortos disponibles en <http://www.guerrasynavas.com/>, donde una diversidad de materiales se combinan para dotar a los profesores y alumnos de herramientas y contenidos relevantes y completos.

Asimismo, también destacan los *links* de *Analysis* referidos a publicaciones científicas en línea con el concepto o capítulo estudiado, así como los accesos web a documentación en internet (sobre todo de empresas españolas) que ilustran con ejemplos prácticos y aplicados los conceptos explicados en cada tema. Finalmente, resulta interesante a efectos pedagógicos el cuadro resumen final, las cuestiones de repaso y las actividades propuestas para extender los contenidos en el aula o como actividades complementarias de apoyo.

Desde mi experiencia como profesor en asignaturas de dirección estratégica con docencia en inglés desde 2004, solo puedo resumir que este libro es francamente recomendable, tanto para el académico, porque proporciona una nueva visión que combina el rigor con la práctica empresarial en España, como para el gerente o consultor, ya que ofrece herramientas, ideas y conceptos necesarios para sus actividades diarias, acompañado todo ello con ejemplos y materiales de apoyo tanto en el libro como en la web asociada.

■ José Luis Hervás Oliver