

Innovación del Negocio

Todo emprendedor quiere ser Steve Jobs. Pero el Steve Jobs que quieren ser es el Steve Jobs que está en el escenario presentando el nuevo iPhone en un evento de Apple. Pocos emprendedores quieren aprender a ser Steve Jobs en la innovación cotidiana. No es diferente para los innovadores de las grandes empresas. Muchos de ellos valoran más las ideas y la creatividad que los procesos sistemáticos de gestión.

Pero, como bien subraya Eric Ries ("The Lean-Startup"), el emprendedurismo es gestión. Lo mismo ocurre con la innovación. No se trata sólo de diversión y juegos.

De hecho, la innovación transformacional puede convertirse rápidamente en un proceso brutal de "dos pasos adelante, tres pasos atrás". Por tanto, es necesario un seguimiento constante.

Un artículo de Victor Reyna Vargas, Consultor Senior de Innovación y Transformación en advisio GmbH

Tabla de Contenidos

1.	Definición de la Innovación del Negocio	2
2.	Luchando contra la Innovación	3
3.	Liderazgo Innovador	4
4.	Innovación es Gestión	6
5.	Continuo Explorar-Explotar	7
6.	Ecosistema de Innovación	8
7.	Importancia del Ecosistema de Innovación	10
8.	Conclusión	10

1. Definición de la Innovación del Negocio

El libro “The Corporate Startup” (Tendayi Viki, Dan Toma, Esther Gons; Verlag Vahlen) define la innovación como la creación de nuevos productos y servicios que ofrezcan valor agregado al cliente de forma que se apoye en un modelo de negocio sostenible y rentable.

¿Qué te viene a la mente cuando piensas en innovación? Puede que sea un nuevo y llamativo artilugio, pero no te equivoques. El mundo de la innovación abarca mucho más que nuevos productos y cosas en las estanterías. Si los productos y servicios por sí solos no lo son todas, ¿qué es la innovación?

En un contexto de negocios, la innovación es la capacidad de diseñar, desarrollar, suministrar y ampliar nuevos productos, servicios, procesos y modelos de negocio para los clientes. El éxito de la innovación genera un crecimiento significativo.

McKinsey subraya: "Se mida como se mida, la innovación debe aumentar el valor de una empresa y promover su crecimiento". Además, más del 80% de los ejecutivos afirman que la innovación era una de sus tres principales prioridades, pero menos del 10% estaban satisfechos con los resultados de su empresa en materia de innovación. Muchas empresas establecidas funcionan mejor de lo que innovan y producen pocos cambios creativos. La mayoría tienen éxito optimizando sus propias actividades. En otras palabras, mejoran lo que ya existen, pero no innovan.

Tenemos que empezar a distinguir entre la auténtica innovación y el "Teatro de la Innovación". La cuestión crucial para cualquier programa de innovación es si crea valor agregado para la empresa. Que una empresa tenga un laboratorio de innovación con bolsas de café, notas post-it, máquinas de batidos y sherpas organizando hackáthons no significa que sea innovación. Es lo que se conoce como "Teatro de la Innovación": actúan y parecen innovadores, pero no hay detrás un valor tangible y demostrable para la empresa y para el cliente.

2. Luchando contra la Innovación

En el mundo de los negocios existe la idea de que las grandes empresas pueden verse perturbadas por empresas emergentes de un modo que no esperaban. La disrupción puede venir de lugares inesperados. Un ejemplo de ello es la conmoción causada por Airbnb en el sector hotelero.

Por otro lado, Xerox inventó la mayoría de las tecnologías que utilizamos hoy en día en informática personal. Xerox ya no es una de las mayores empresas informáticas del mundo.

Kodak inventó la cámara digital y aun así se declaró en quiebra en 2012.

Nokia fue uno de los pioneros en el campo de los teléfonos inteligentes y, sin embargo, ha perdido una cuota de mercado considerable en favor del iPhone.

Estas empresas no sólo vieron venir el futuro, sino que en algunos casos incluso lo inventaron. ¿Por qué no han sabido aprovechar la imaginación de sus clientes?

Cuando una empresa ha encontrado un modelo de negocio de éxito, la gerencia se fija el objetivo de explotar esta ventaja. Esto significa que la mayoría de las

empresas están organizadas estructuralmente para gestionar su actual modelo de negocio de éxito. Todas las estructuras, procedimientos, procesos, herramientas y cultura empresariales están orientados a hacer lo que siempre han hecho.

No es necesariamente una mala decisión. Las empresas necesitan aprovechar sus ventajas actuales. Al fin y al cabo, así es como generan sus ventas y beneficios.

El error de estas empresas es que se centran exclusivamente en la explotación. Pero todo modelo de negocio tiene un ciclo de vida. La desaparición de todo modelo de negocio es inevitable. De hecho, los ciclos de vida de los modelos de negocio son cada vez más cortos.

Por lo tanto, si una empresa está estructuralmente alineada con su modelo de negocio actual, esto significa que el ciclo de vida de la empresa está vinculado al ciclo de vida de su modelo de negocio. Si el modelo de negocio acaba hundiéndose, la empresa también lo hará. La tarea de los directivos de hoy es disociar el ciclo de vida de su empresa del ciclo de vida de su modelo de negocio.

3. Liderazgo Innovador

Sin el apoyo de los líderes, la mayoría de los programas de innovación mueren en cuanto se introducen. Los cambios a nivel operativo pueden tener cierto éxito inicial. Sin embargo, si permanecen en este nivel, sus perspectivas a largo plazo son escasas, cuando no nulas. Los anticuerpos de las empresas que atacan los programas de innovación son demasiado fuertes.

En las empresas consolidadas, el éxito a largo plazo de la innovación depende en gran medida del nivel de apoyo que los equipos de innovación reciban de los principales líderes.

El papel del CEO es especialmente importante en este contexto. Los CEO tienen el poder de influir en los cambios organizativos necesarios para impulsar con éxito los programas de innovación.

Los líderes actuales consideran que la innovación es uno de los motores clave del crecimiento. Muchos directores generales participan activamente en la innovación y están dispuestos a impulsarla dentro de sus organizaciones. Se trata de una oportunidad única para que los innovadores aprovechen el apoyo de los líderes y creen capacidades de innovación a largo plazo en sus organizaciones. Pero no todo el apoyo del liderazgo a la innovación es bueno.

A veces, los directores generales se interponen involuntariamente en su propio camino. Esto ocurre cuando crean mitos sobre la innovación. Esto ocurre, por ejemplo, cuando crean mitos sobre la innovación. Un ejemplo de este mito es la creencia de que la innovación puede gestionarse con las mismas herramientas y procesos que se utilizan para la actividad principal. Esta creencia puede dificultar que los innovadores sean honestos sobre la incertidumbre que subyace a sus ideas. Al centrarse en la ejecución, existe el riesgo de que los directores generales inviertan recursos en lanzar y ampliar ideas que no se han probado.

Las empresas necesitan un liderazgo innovador de talla mundial. Y necesitan directores generales que lo entiendan. Las empresas con líderes innovadores de categoría mundial tendrán una ventaja competitiva en el futuro. Ya no basta con ser líderes en la gestión del negocio existente. Los CEO y sus equipos de dirección también deben preparar a sus organizaciones para el futuro – posiblemente incierto - y gestionar la innovación de forma adecuada.

¿Cuáles son exactamente las características de un liderazgo innovador de categoría mundial? ¿Cómo es un director general que lo entiende? Se pueden identificar tres categorías principales que pueden conformar un liderazgo innovador de categoría mundial.

3.1 Orientación Estratégica

Un CEO que entiende lo que está en juego sabe que tiene dos tareas igualmente importantes: avanzar hacia el futuro y capitalizar el éxito actual. También sabe que no puede utilizar la misma estrategia y los mismos procesos para explorar el futuro que los que utiliza para su negocio principal. Además de definir una estrategia clara para el negocio principal, también desarrolla su propia estrategia de innovación que está alineada con los objetivos de la empresa.

3.2 Asignación de Recursos

Un CEO que entiende esto dedica su tiempo personalmente a la innovación. El tiempo es el primero y más importante recurso dedicado a la innovación. Cuando un CEO dedica al menos el 30% de su tiempo a la innovación, envía un mensaje claro a la empresa de que la innovación es una parte importante del negocio. Es probable que otros líderes de la empresa sigan su ejemplo.

3.3 Gestión del Portafolio

Un líder de innovación de alto nivel sabe que no puede elegir la mejor idea para las iniciativas de innovación el primer día. El director general no puede anteponer sus iniciativas de innovación favoritas, lo que podría acarrear problemas a los equipos implicados. Están condenados al éxito. El fracaso no es una opción, porque nadie quiere decirle al CEO que su bebé es feo.

4. Innovación es Gestión

A menudo me he encontrado con emprendedores de empresas establecidas que rechazan el proceso de innovación porque prefiere avanzar tranquilamente. Si participan en un proceso de innovación, es sólo cuando se utilizan herramientas ligeras y fáciles de usar.

Ven la innovación como un proceso diseñado para visionarios creativos, sin espacio para directivos. Les interesan los momentos divertidos de la innovación, que suelen implicar la ideación, la lluvia de ideas y los lienzos con notas Post-It y rotuladores... Teatro de la Innovación

Esta opinión no es correcta. La innovación nunca se ha limitado a la creación de ideas. Ideas hay muchas. No se trata de negar el valor de las visiones y las ideas. Las ideas siguen estando en el centro de la innovación. Sin ideas y visiones, no habría nuevos productos o servicios que gestionar.

La innovación de éxito es la combinación de ideas creativas y modelos de negocio rentables y sostenibles. La elección no es entre visión o gestión. La innovación es a la vez inspiración y proceso sistemático.

Además de la lluvia de ideas, está en proceso sistemático de búsqueda del modelo de negocio adecuado para respaldar el nuevo producto o servicio. Esta búsqueda sistemática incluye:

- Comprender las necesidades de los clientes.
- Encontrar la solución, los canales y las relaciones adecuados para los clientes.

- Determinar los precios y las estructuras de costos adecuadas para la rentabilidad.

El proceso inicial de lluvia de ideas y diseño del modelo de negocio es una forma de captar nuevas hipótesis. Estas hipótesis deben priorizarse y probarse con clientes en el mundo real. La información obtenida debe capturarse y utilizarse como base para iteraciones y pivotes. Un equipo de innovación debe pensar y actuar de forma interfuncional.

Todo el proceso debe gestionarse sistemáticamente para que los equipos de innovación puedan seguir los avances. En otras palabras: la innovación tiene algo que ver con la contabilidad, con la contabilidad de la innovación.

5. Continuo Explorar-Explotar

Los directivos suelen querer saber cómo crear un entorno en el que pueda florecer la innovación. En primer lugar, deben reconocer que las empresas operan en un continuo de incertidumbre, el llamado “Continuo Explorar-Explotar”, y que la creación de un nuevo motor de crecimiento y la gestión de los negocios existentes se encuentran en extremos opuestos de ese continuo.

Una buena comprensión de este continuo ayuda a los líderes y a los equipos de innovación a crear la inversión adecuada y los procesos de gestión, habilidades y cultura necesarios para desarrollar nuevas ideas de negocio con el mismo éxito que aprovechan el negocio existente.

Para construir una empresa que pueda hacer frente con éxito a la disrupción digital, hay que ser capaz de operar en dos modos muy diferentes con distintos niveles de incertidumbre.

Los modelos de negocio existentes – Explotación – funcionan con un grado relativamente alto de certidumbre y es posible hacer previsiones exactas de ventas y crecimiento. Estos modelos de negocio pueden gestionarse y mejorarse mediante una planificación detallada y una ejecución adecuada.

A diferencia de la Explotación, la Exploración consiste en la búsqueda de nuevas propuestas de valor y modelos de negocio en un entorno caracterizado por una gran incertidumbre. Las previsiones y los planes tienen poco sentido en este

entorno incierto y requieren un enfoque financiero, unas competencias y una cultura diferentes.

La cultura de exploración cultiva la creación, el descubrimiento, la validación y la aceleración de ideas totalmente nuevas que todavía son ajenas a una organización.

La cultura de explotación hace hincapié en la gestión, la mejora sistemática y el crecimiento de las empresas existentes.

Esto significa que las empresas deben crear, gestionar y armonizar dos culturas antagónicas bajo un mismo techo, una fuerte cultura de exploración y una fuerte cultura de explotación al mismo tiempo.

Estas empresas valoran la excelencia operativa, la planificación y la mejora continua cuando se trata de gestionar el presente. Al mismo tiempo, abrazan una cultura de experimentación rápida, éxito y fracaso, aprendiendo y adaptándose para desarrollar ideas para los años y décadas venideros, y saben que no van a ahorrar dinero en esto. Por mucho éxito que tengan hoy, no se duermen en los laureles, sino que ya están trabajando en el futuro.

6. Ecosistema de Innovación

Desarrollar la capacidad de innovación dentro de una gran organización puede ser un proceso desalentador. En el pasado, muchos lo han intentado, pero pocos han tenido éxito. Con nuestros clientes utilizamos el término "Ecosistema de Innovación", acuñado por Strategyzer. Está diseñado para ayudar a los líderes a adoptar un enfoque más amplio y sistémico para crear una capacidad de innovación.

Un ecosistema de innovación es el marco que las empresas deben utilizar para desarrollar sus capacidades de innovación. Para construirlo en su organización se requiere tres elementos:

Portafolio de Exploración

Se trata del portafolio de iniciativas de innovación, nuevos modelos de negocio, nuevas propuestas de valor y nuevos productos y servicios, todos ellos mapeados en términos de Retorno Esperado y Riesgo de Innovación.

Para comprender mejor el portafolio de exploración de una organización, las iniciativas del portafolio también se clasifican según tres tipos de innovación: Eficiencia, Sostenibilidad y Transformadora.

De este modo, es posible evaluar si el portafolio está en consonancia con los objetivos estratégicos de la organización o si es necesario realizar ajustes en el ecosistema de innovación.

Programas de Innovación

Se trata de todos los programas relacionados con la innovación que tienen lugar dentro de la empresa y cuyo objetivo es crear valor (es decir, ventas/beneficios) y/o cambiar la cultura (es decir, estructuras/procesos).

Cultura de Exploración

La cultura de exploración prepara el terreno para el desarrollo, el descubrimiento, la validación y la aceleración de ideas totalmente nuevas y ajenas a una organización. De este modo, podemos identificar rápidamente los obstáculos que podrán hacer descarrilar los esfuerzos de innovación, desarrollar intervenciones culturales para superarlos y crear las condiciones para un ecosistema de innovación sostenible y próspero.

En nuestro trabajo con los clientes utilizamos el Mapa del Ecosistema de Innovación de Strategyzer para evaluar el rendimiento de los programas de innovación. Trazamos los programas de innovación existentes de una empresa en este mapa para determinar si los programas y los recursos asignados a ellos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa o si se necesitan ajustes para mejorar el ecosistema de innovación en general. Utilizamos el Mapa Cultural de Strategyzer para visualizar la cultura de exploración y evaluar los avances y las interrupciones en las categorías clave de apoyo al liderazgo, diseño organizativo y práctica de la innovación.

A la hora de crear un ecosistema para la innovación corporativa, recomendamos aplicar los cinco principios del libro "The Corporate Startup":

- **Tesis de Innovación:** La innovación debe formar parte de los objetivos estratégicos de la empresa y estar alineada con ellos. Una tesis de innovación expone claramente la visión de futuro de una empresa y los objetivos estratégicos de la innovación.
- **Portafolio de Innovación:** Para alcanzar su tesis de innovación, una organización debe establecer un portafolio de productos y servicios. Este portafolio debe contener ofertas que cubran todo el espectro de la innovación.

- **Marco de Innovación:** Para ejecutar su tesis y gestionar su portafolio, la organización necesita un marco que gestione el viaje desde la búsqueda hasta la ejecución. Existen muchos marcos que pueden resumirse en: crear ideas, probar ideas y ampliar ideas.
- **Contabilidad de Innovación:** Con un marco de innovación, la organización debe utilizar prácticas de inversión y métricas sólidas para medir el éxito. Hay tres conjuntos de KPI de innovación: información, gobierno y globales.
- **Práctica de Innovación:** La forma en que los equipos desarrollan sus productos y servicios debe ajustarse al marco de innovación. La práctica de la innovación garantiza que ningún producto o servicio se amplíe hasta que tenga un modelo de negocio validado.

Juntos, estos cinco principios contribuyen a la creación de un ecosistema de innovación. Los dos primeros (tesis y portafolio) se centran en la estrategia de innovación. Los dos siguientes (marco y contabilidad) se centran en la gestión de la innovación. Y el último es el principio en el que la empresa empieza a interactuar con los clientes y a validar modelos de negocio. En última instancia, corresponde a cada organización adaptar los principios y aplicarlos a su negocio, objetivos estratégicos y contexto.

7. Importancia del Ecosistema de Innovación

Es la combinación única de un portafolio de exploración correctamente gestionado y los programas y la cultura de innovación de tu empresa. Como cualquier sistema vivo complejo, no madura de la noche a la mañana. Cambiará constantemente adaptándose a los cambios de tu entorno empresarial y evolucionando en consonancia con tu estrategia empresarial para responder a las nuevas amenazas y oportunidades.

8. Conclusión

Ojalá fuera tan sencillo...

La razón por la que las empresas acaban en el teatro de la innovación, a pesar de sus mejores intenciones, es que el proceso de convertir ideas en modelos

de negocio rentables requiere un nivel de compromiso ejecutivo que a menudo es difícil de alcanzar.

Cuando los directivos se centran en impulsar el éxito de su negocio actual, la innovación puede quedar relegada a los márgenes de la empresa. Estas áreas marginales pueden tener nombres rimbombantes como “laboratorio”, “acelerador” o “incubadora”. Pero si nunca se crea nada de valor en estos lugares, da igual que no existan. Es un teatro de la innovación que hay que evitar a toda costa.

Alienar la organización con la innovación es fundamental, al igual que establecer principios que guíen la forma en que la organización aborda la complejidad de la innovación. Creemos que los principios triunfarán sobre las tácticas, que la innovación cobrará vida y no será solo una tarea temporal...

El éxito de la innovación requiere la interacción entre numerosas partes interesadas de distintos ámbitos de una organización.

Acerca de advisio

El equipo de advisio GmbH está formado por empleados competentes con muchos años de experiencia en el entorno de innovación y transformación del negocio, gestión organizacional de proyectos y gobierno de información y tecnología.

El uso de marcos y prácticas para innovar y transformar las organizaciones es una de nuestras principales competencias. Nuestros especialistas llevan a cabo, previa solicitud, servicios de asesoría, consultoría y capacitación en transformación del negocio, experiencia del cliente, innovación del negocio, gestión de productos, gestión del valor y gestión del cambio. Junto con su conocimiento y experiencia, advisio acompaña a sus clientes en su viaje de innovación y transformación para la era digital.

Si no estás seguro de cómo iniciar el proceso de innovación y transformación en tu organización, advisio te ayudará a determinarlo. No dudes en concertar una cita de consulta sin compromiso.

Acerca del Autor

Victor Reyna Vargas es Ingeniero de Sistemas con experiencia profesional ayudando a diversas organizaciones en innovación y transformación digital y en gobierno de información y tecnología.

Actualmente es Consultor Senior de Innovación y Transformación en advisio GmbH.