

PwC Ideas

*Creando valor
y compartiendo
conocimiento*

Junio 2014



Editorial



Apreciados amigos y lectores, las iniciativas que el Gobierno Nacional está desarrollando en relación a la Matriz Productiva trae para las empresas ecuatorianas, una serie de retos y desafíos, en el artículo de Juan Pablo Jaramillo del IDE Business School se presenta un análisis de estas alternativas y oportunidades.

Tomando como referencia, estos desafíos hemos incluido en esta edición dos artículos de gran importancia con relación a Innovación, en el primero presentamos los resultados de un reciente estudio global desarrollado por PricewaterhouseCoopers sobre Innovación, en el cual se presenta el

Modelo de Innovación de PwC, el cual busca proveer directrices para asegurar que los planes y acciones de Innovación generen los resultados esperados. Sobre este mismo tema hemos incorporado un artículo muy importante sobre las siete cosas que se debe conocer sobre innovación.

Esperamos que esta nueva publicación sea de interés y utilidad, ya que con ello seguimos cumpliendo nuestro objetivo de crear valor y compartir conocimientos.

Carlos Loaiza
Socio de Consultoría

Índice

- pág.
2 Perspectiva Económica del Ecuador:
La Matriz Productiva

- pág.
6 Haga a la innovación rendir frutos
para la empresa

- pág.
24 Siete cosas que debe saber sobre innovación

- pág.
30 Transformación y Estrategias

- pág.
32 Tendencias Tecnológicas

Perspectiva Económica del Ecuador: La Matriz Productiva



Colaboración de:

Juan Pablo Jaramillo Albuja - IDE

Antecedentes y Conceptos básicos

Hoy en día en el Ecuador, hablar sobre la “Matriz Productiva” viene siendo una constante cada vez más amplia, tanto en los diferentes sectores productivos como en los diferentes niveles socioeconómicos. Pero

cada vez parecería que se “enreda” más la interpretación de este concepto. Este breve análisis lo que busca es ampliar la conceptualización del significado de la Matriz Productiva para el Estado y, con ello, ver las diferentes alternativas de acción que se puede tener en el sistema productivo del Ecuador.

Para partir de un concepto muy claro, podemos decir que la matriz productiva es el conjunto de interacciones entre los diferentes actores de la sociedad que utilizan los recursos que tienen a su disposición, con los cuales generan procesos de producción. Dichos procesos incluyen los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos.

Si continuamos con el análisis, podemos determinar claramente que el Ecuador se ha concentrado en la explotación de materias primas, con muy bajos niveles de tecnificación, lo cual ha provocado que sea un mercado muy susceptible de ser sustituido en los mercados internacionales. Esta realidad lo que provoca es una incesante necesidad de mayor explotación de recursos naturales que solamente ha permitido mantener los ingresos, ya que no se controlan los precios internacionales, colocándonos en una posición muy vulnerable.

Si analizamos la diversificación de las exportaciones del Ecuador a través del tiempo, según la SENPLADES, podemos dividir el análisis en tres periodos: el primero —que va de 1927 a 1963— nos muestra un 88% de concentración de exportaciones en productos primarios, compuesta al inicio de este período por casi un 40% el cacao y sus elaborados, y a su término por un 50% el banano, mientras el cacao baja a ser un 15%. En el segundo período —que comprende entre 1964 y 1990— la concentración de exportaciones baja al 77%, el petróleo toma su protagonismo en la década de los setenta y alcanza picos de hasta el 70%, dejando en segundo plano al resto de

productos. Y el tercer período —que va de 1991 al 2011— nos da una nueva subida en la concentración al 80%, en la cual el petróleo mantiene su supremacía sobre el resto de productos con un promedio de 45% aproximadamente.

Como podemos analizar, la concentración de materias primas es muy clara y con ello el valor agregado que se tiene, junto a la tecnificación, hacen que el proceso de reestructurar el sistema productivo del país sea inminente.

Bases de una nueva Matriz Productiva

Para generar una nueva base se deben cambiar los patrones de especialización de la economía, con lo cual el estado plantea pasar de una economía con especialización primaria exportadora y extractivista a una economía que privilegie la producción con valor agregado y que se haya diversificado, basados en modelos de nuevos conocimientos.

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo se tienen cuatro ejes primordiales para generar un cambio en la matriz productiva:

- Alcanzar una diversificación productiva muy amplia sobre el desarrollo de industrias como

la petroquímica, siderúrgica, metalúrgica, biocombustibles, forestal y maricultura, con lo cual se amplía el abanico de oferta del país.

- Mejorar los sistemas de valor agregado, y con ello poder diferenciar nuestros productos; esto acompañado de tecnificación y conocimiento sobre las industrias de biotecnología, servicios ambientales y energías renovables.
- Hacer una sustitución de importaciones de corto plazo sobre industrias en las cuales ya hemos trabajado como la farmacéutica, tecnológica y metalmeccánica.
- Maximizar el portafolio de productos de exportación, dando soporte a la economía popular, logrando mayores actores y productos sobre las industrias de alimentos, textiles y turismo.

Todas estas bases parten de un análisis que se conjugaría con un sistema financiero ágil que pueda soportar créditos productivos en las diferentes industrias y, de esta manera, alcanzar los objetivos que se tienen con la matriz.

Avances en el Ecuador

Para arrancar con este proyecto, el estado ecuatoriano estableció su normativa sobre el COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones), buscando crear un marco referencial para el desarrollo de las actividades productivas del país.

SECTORES PRODUCTIVOS	
TIPO DE PRODUCTO	SECTORES
Bienes	1. Alimentos frescos y procesados
	2. Biotecnología
	3. Confecciones y calzado
	4. Energías renovables
	5. Industrias farmacéuticas
	6. Metalmecánica
	7. Petroquímica
	8. Productos forestales de madera
Servicios	9. Servicios ambientales
	10. Tecnología
	11. Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12. Construcción
	13. Transporte y logística
	14. Turismo

Fuente: Senplades

INDUSTRIAS ETRATÉGICAS	
INDUSTRIA	POSIBLES BIENES O SERVICIOS
1. Refinería	Metano, Butano, Propano
2. Astillero	Construcción y reparación
3. Petroquímica	Urea, pesticidas, herbicidas, fertilizantes, plásticos, fibras, resinas
4. Metalúrgica	Cables eléctricos, tubos, laminación
5. Siderúrgica	Planos

Fuente: Senplades

En el Ecuador se han identificado sectores estratégicos, que incluyen 14 sectores productivos y 5 industrias, con los cuales se parte hacia el cambio de la Matriz Productiva del Ecuador. A continuación se detallan los sectores e industrias priorizadas:

El Programa KSP: Knowledge Sharing Program

Corea del Sur alcanzó en cinco décadas la transformación de su economía muy

poco desarrollada en una que, en la actualidad, se sostiene sobre procesos de conocimientos y tecnología. Es por ello que desarrollaron el programa de cooperación técnica KSP que busca cambiar las realidades de estados poco desarrollados, basadas en profundas transformaciones manejadas desde el estado.

El Ecuador tiene una expansión de este programa hasta el año 2015, el cual comprende cinco pilares:

- Desarrollo de la industria petroquímica
- Biotecnología aplicada a la agricultura y procesamiento de alimentos
- Movilización de recursos
- Investigación y desarrollo
- Desarrollo de recursos humanos

Este tipo de programas de cooperación busca fortalecer la base teórica del cambio en la matriz productiva para ser más eficientes en los cambios de fondo que se deben lograr.

Conclusiones

El Ecuador viene arrastrando un déficit en la balanza comercial por cinco años, lo cual genera una inestabilidad debido a la salida de divisas. Es por ello que un cambio en la estructura productiva del país —pasando de un modelo extractivista de materias primas a un modelo de valor agregado sobre esas mismas materias primas— es más que necesario. Hoy en día, existen muchos cuestionamientos sobre los lineamientos que se han seguido para controlar el déficit y otros sobre la Matriz Productiva presentada por el Estado Ecuatoriano. Pero al final del camino son realidades que forman parte del paisaje que tenemos a nivel empresarial, con lo cual las habilidades gerenciales deben enfocarse en buscar oportunidades sobre la

realidad que se tiene y no en analizar si lo que se ha hecho es correcto o no.

Existen sectores estratégicos y, en ellos, grandes oportunidades de apertura productiva para alcanzar mayores industrias que puedan ir satisfaciendo las necesidades del país en una sustitución constante de las importaciones.

La clave es este proceso es enfocar el trabajo en cuatro bases importantes, como se las mencionó anteriormente:

- Diversificación de la producción,
- Generación de valor agregado,
- Sustitución de importaciones,
- Incremento de la oferta exportable.

Cada empresario conoce como nadie sus propios negocios y, sobre ello, los planes de expansión, acompañados de una estrategia de largo plazo, junto con un sistema de

gobierno corporativo, pueden ser las bases de planificación para generar los caminos que se deban seguir. Este análisis en cada empresa permitirá encontrar las oportunidades que deberán estar ligadas a los sectores estratégicos y, con ello, definir las inversiones necesarias para apalancar un modelo productivo empresarial privado, que soporte la economía del país e incremente plazas de trabajo, generación de valor agregado y una mejor distribución de la riqueza.

Haga a la innovación rendir frutos para la empresa

Para que la innovación surta efecto, la empresa debe responder a varias preguntas cruciales. ¿Cómo estructurar la organización? ¿Cuál es el papel del liderazgo y talentos? ¿Cómo financiar iniciativas de innovación?



En este año, PwC desarrolló un estudio global sobre Innovación, este estudio será compartido en las próximas ediciones de nuestra revista PwC Ideas. En esta edición queremos presentar algunos de los resultados del estudio, pero principalmente el Modelo de Innovación de PwC.

Desafíos

La innovación tiene sus obstáculos

Los dos mayores desafíos enfrentados por empresas son, primero, llevar ideas innovadoras al mercado de forma rápida y escalable (54%) y, segundo, encontrar y retener grandes talentos para que la innovación se materialice (53%) (Figura 1). Otros desafíos — instituir una cultura interna de innovación, encontrar los socios externos adecuados para colaborar y adoptar los criterios correctos para medir el progreso y el ROI de la innovación — vienen después. No causa asombro que casi toda empresa considere desafiador algún aspecto de la innovación.

Muchos de los desafíos derivan del modo en como la innovación es administrada. Hay un conflicto entre, de un lado, modelos operacionales y criterios aplicados a actividades establecidas de la empresa y, de otro, modelos y criterios necesarios para fomentar la innovación. Maxim Nogotkov, fundador del Grupo de Empresas Svyaznoy (conglomerado ruso de venta al por menor) y del Banco Svyaznoy, piensa que el éxito de una empresa en el pasado puede ser una barrera para la innovación. “Cuanto más fuerte y exitosa fuera una empresa, mayor la tentación para mantener el orden establecido y a preservar los enfoques consagrados”, dice. “Es común que nuevos modelos de negocios sean creados por empresas que no tienen nada a perder — y que, con eso, acaban destruyendo el modelo establecido de grandes organizaciones.”

En ese sentido, innovar puede ser doloroso: la innovación de ruptura o radical a veces exige que la empresa canibalice su propio producto o servicio. “La mayoría de las organizaciones evita aquello que trae dolor, en vez de buscarlo”, dice Chris Wasden, líder global de innovación en el sector de salud de PwC. “Cuando confrontados con una innovación radical, los líderes de una organización tratan de contener su avance por temor a que termine destruido algo que ya funciona.”

Es necesario un compromiso genuino con la innovación para combatir esa mentalidad.

La mayoría de las organizaciones evita aquello que les trae dolor.

Figura 1: Llevar ideas innovadoras rápidamente al mercado y encontrar y asegurar talentos de primera son citados como los mayores desafíos de la innovación

¿Cuál es la dificultad encontrada en cada frente indicado abajo en la hora de transformar una innovación en realidad en su empresa?



Una guía para el éxito de la innovación

A lo largo de esta sección, hacemos referencia al Marco de la Innovación (Innovation Blueprint) de PwC (Figura 2). Esta guía ayuda al líder a pensar en el camino correcto para el crecimiento fundado en la innovación — de la estrategia a la ejecución disciplinada. Los dos primeros elementos alinean la innovación a la estrategia de negocios. Del tercero al séptimo, el foco es maximizar la capacidad de la empresa de producir ideas innovadoras. Los ítems 8 al 12 abordan el aspecto operacional, incluyendo maneras nuevas necesarias para garantizar que tales ideas lleguen al mercado. La empresa que ponga foco en estos elementos centrales de innovación adquirirá recursos de innovación capaces de generar nuevos productos, servicios y modelos de negocios.

Hay prácticas ejemplares en cada uno de los 12 elementos de este marco. La aplicación de cada una en la vida real puede variar según la empresa y la unidad de negocios.

La innovación despojada de complejidad

Es común que la innovación sea vista como un proceso complejo. El Marco de la innovación de PwC — creado con base en prácticas virtuosas — busca reducir esa complejidad a los elementos fundamentales de la innovación. La guía garantiza la inclusión y el equilibrio de todos los principales componentes, lo que

redunda en recursos de innovación más simples y unificados — además de mejor alineados a la estrategia mayor de la empresa y los resultados del negocio. Los ejecutivos comienzan a lanzar preguntas difíciles involucrando a la empresa — sobre sus talentos, su liderazgo, sus procesos y métricas — a fin de determinar si la infraestructura existente realmente promueve (o dificulta) la innovación. Y reconocen que no hay tiempo para perder. La empresa que se demora en adaptarse estará en apuros.

En este caso, la innovación se va a atrofiar el crecimiento se va a demorar en llegar o a demorarse (o ambos).

Figura 2

El Marco de la Innovación (Innovation Blueprint) de PwC ayuda a la empresa a estructurar la reflexión sobre decisiones difíciles relacionadas a la innovación.



1

Obtenemos beneficios junto a los clientes y, en seguida, tratamos de convertir la información en acciones e innovaciones específicas.

Metas de negocios y de innovación

Toda empresa necesita tener una idea clara de aquello que desea alcanzar con la innovación — de ahí la innovación puede ser pautada por el mercado o por el cliente. Y como explico el presidente de una empresa de petróleo y gas: “Obtenemos beneficios junto a los clientes y, en seguida, tratamos de convertir la información en acciones e innovaciones específicas.

Es necesario dar igual atención a la estrategia y la ejecución. Un paso importante en este proceso es garantizar que la estrategia de innovación esté totalmente alineada a la estrategia de la empresa y que el modelo operacional de innovación pueda dar cuenta del recado.

Para grandes transportadoras, por ejemplo, creamos un aparato que suministra tanto a los conductores y propietarios de negocios con información acerca de la conducta al volante — para el conductor para, ver a qué velocidad va —, para que puedan optimizar el consumo de combustible.”

La empresa que evoluciona por una secuencia lógica (Figura 3) va a conseguir un mayor alineamiento entre estrategia corporativa y ejecución de la innovación.

Figura 3

Un plano con cuatro etapas para alinear la estrategia de la empresa a la ejecución de la innovación





Estrategia de innovación

Tener una estrategia de innovación claramente articulada es algo vital — y de directo impacto sobre la ejecución de la innovación. Más de un tercio (37%) de las 1.757 empresas observadas en el estudio no consideran su estrategia de innovación bien definida, lo que ayuda a explicar por qué solamente 64% de los entrevistados creen que su empresa haya logrado implementar satisfactoriamente la estrategia de innovación hasta aquí. Esta cifra sube a 82% en el caso de empresas que afirman tener una estrategia de innovación bien definida — prueba de la fuerte relación entre contar con una estrategia de innovación clara y ser capaz de ejecutarla a satisfacción.

A la hora de trazar una buena estrategia de innovación, el ejecutivo debe hacerse tres preguntas fundamentales:

- ¿Cuanta innovación necesitamos? Considerando las metas de la empresa y el crecimiento buscado por la organización, ¿cuál es el volumen de innovación necesario? Si innova demás, la empresa puede quedarse sin recursos. Si innova poco, puede dejar pasar oportunidades de crecimiento.
- ¿Cuál debe ser nuestro mix de innovación? Qué proporción de innovaciones incrementales,

revolucionarias y radicales debemos buscar? Que modalidad de innovación va a ayudar a la empresa a cumplir sus metas? Que modalidad de innovación es más indicada para cada actividad?

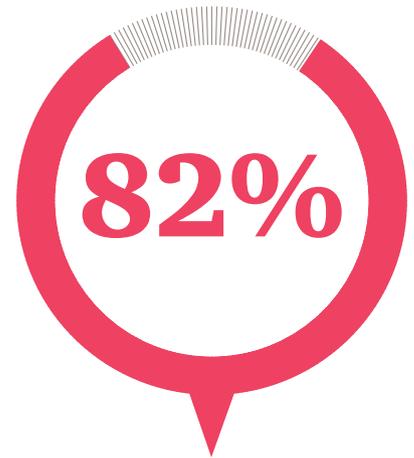
- ¿En qué áreas debemos concentrar la innovación? ¿En productos, servicios, tecnología, sistemas y procesos, cadena de suministro, experiencia del cliente, modelo de negocios? Es importante decidir qué áreas de innovación deben ser priorizadas, cuáles de ellas tendrán real impacto en la promoción de crecimiento y quién garantizará que eso ocurra. Para tener éxito, el foco es fundamental. La empresa que intenta hacer de todo un poco probablemente perderá la bondad de la próxima gran novedad.

Es necesario definir si la estrategia de la empresa en la innovación va a ser “jugar para ganar” o “jugar para no perder”. La segunda (“jugar para no perder”) es una postura defensiva, adoptada por quien no quiere ser sorprendido por algún tiro de la competencia. Es conveniente para las empresas adversas al riesgo o incapaces de producir innovaciones que garanticen algo de liderazgo.

En ciertos mercados — en los cuales lo mejor es actuar de forma conservadora y evitar grandes riesgos —, la postura incluso hace sentido.

Tener una estrategia de “jugar para ganar” pone más énfasis a la búsqueda de liderazgo por medio de la innovación — y parece ser el abordaje de las 20% más innovadoras. El foco de estas empresas es conseguir el liderazgo con mejores modelos operacionales y la creación de innovaciones que garanticen un crecimiento sobre la media y ubiquen a la empresa al frente.

82% de las empresas que poseen una estrategia de innovación bien definida dicen haber conseguido implementar satisfactoriamente esa estrategia



Case: modelo de gobernanza para la estrategia de innovación en Bombardier Transportation

Martin Ertl, director de innovación del fabricante de equipos ferroviarios Bombardier Transportation, describe el eficaz modelo de gobernanza adoptado en la organización: “La empresa fue dividida en seis unidades y un núcleo, o ‘Grupo’, responsable de la gestión”, explica. La estrategia de innovación de Bombardier sigue directrices claras del Grupo, cuenta Ertl — aunque le corresponda a cada división interpretarlas y ejecutarlas.

“Tanto la estrategia como las áreas de foco son definidas por el Grupo y armonizadas con las divisiones. Cada división tiene un gerente de innovación que, aunque goce de libertad para innovar, también necesita garantizar que las metas trazadas por el Grupo sean cumplidas”.

3

Liderazgo

En la innovación, el liderazgo marca la pauta. La falta de una visión para la innovación dentro de la dirección confunde a los individuos en la organización y socava la cultura innovadora. Uno de los papeles del liderazgo debe ser el de establecer límites claros para la innovación. ¿Qué dimensión debe tener la innovación?, ¿Qué impacto tendría una innovación triunfal en ingresos y ganancias?, ¿Qué puede cambiar y qué no debe cambiar? Son preguntas cruciales — cuya respuesta el personal busca en el liderazgo ejecutivo de la empresa.

Un buen líder crea y cultiva un clima en el cual la innovación es valorizada y estimulada. Ese líder celebra la innovación como fuente de aprendizaje y crecimiento — y lucha contra los anticuerpos organizacionales que atacan ideas y gente innovadora capaz de concebir algo realmente nuevo y de alto valor.

Es importante que los líderes promuevan una exploración ponderada de las mejores innovaciones.

En el estudio *Unleashing the power of innovation*, publicado hace poco por PwC, el liderazgo y la cultura fueron identificados por los dirigentes empresariales como los ingredientes más importantes para el éxito. De cada diez CEOs, siete consideran que el papel en la promoción de la innovación dentro de la organización es del líder o del visionario.

Estos mismos presidentes nos dijeron que la creatividad, a disposición a colaborar y la capacidad de cuestionar viejas verdades están en el tope de la lista de requisitos fundamentales para el éxito de la innovación.

Un buen líder crea t cultiva un clima en el cual la innovación es valorada y estimulada.

4

Cultura

La institución de una cultura cierta depende, en gran medida, de un liderazgo eficaz. Solo que, para crear y mantener una cultura de innovación adecuada, no basta contar con el líder adecuado (Figura 4). En el corto plazo, cuando la empresa todavía está haciendo una transición para una estrategia y un modelo de innovación distintos, es fundamental incentivar los comportamientos correctos — comportamientos que, a largo plazo, pasan a ser la norma cultural en la organización.

Las empresas prefieren un proceso abierto que incentive la colaboración por toda la organización. La innovación no prospera en comportamientos estancados. Gerdus

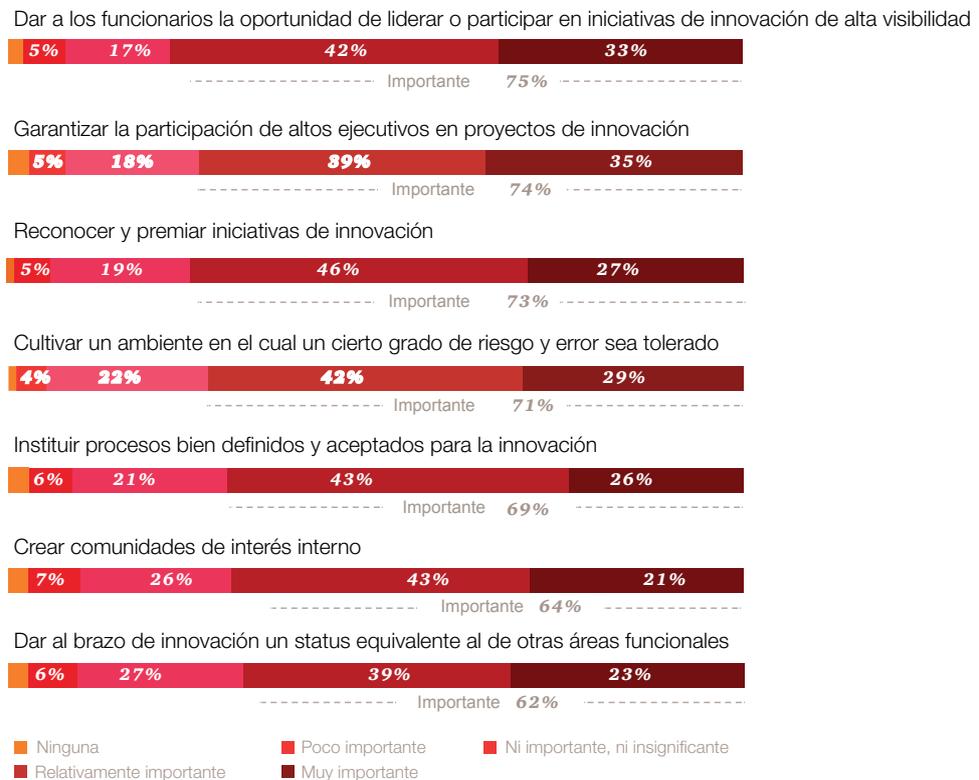
van Eeden, director de tecnología de -Sudafricana Multichoice-, operadora de televisión vía satélite en el continente africano, concuerda: “A medida que el mundo se hace más complejo, lo mismo ocurre con la innovación”, dice. “Es muy raro, en nuestra empresa, ver a alguien desarrollar una idea innovadora de otras áreas de negocio para poder salir del papel.”

De cada diez ejecutivos observados en nuestro estudio, siete también encuentran que una buena cultura de

Figura 4:

Para instituir y fomentar una cultura de innovación es preciso llegar al delicado equilibrio entre incentivar comportamientos ciertos y dar a las personas medios para asumir la responsabilidad por iniciativas de innovación.

¿Cuál es la importancia de cada uno de los ítems a seguir para la creación y el fomento de una cultura de innovación?





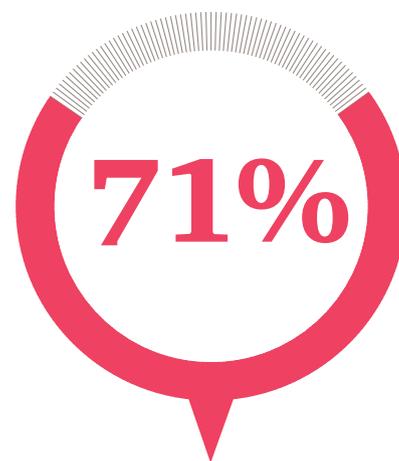
Para que la actividad surta efecto, es preciso pasar 40 minutos de día, todos los días, mejorando sus iniciativas de innovación y creando una cultura cierta.

H.C. Barke, presidente de Prudence Insurance Brokers LLC y de Prudentia Insurance Brokers & Consultancy JLT

innovación depende de la capacidad de la organización de crear una atmósfera que incentive la exploración inteligente — así sea que ésta no lleve, necesariamente, a un resultado positivo. Los líderes saben que, para innovar, es necesario explorar modelos de negocios y tecnologías radicalmente nuevas. Ni toda la experiencia de éstas va a producir los resultados esperados. Un resultado inesperado, a veces llamado de “error” o “fracaso”, produce informaciones valiosas — capaces de llevar al equipo a cargo de la innovación a resultados mayores y mejores.

Case: “Centro de Innovación” en Prudence Insurance

H.C. Barke, presidente de Prudence Insurance Brokers LLC y de Prudentia Insurance Brokers & Consultancy JLT, empresa de servicios financieros de Dubai, considera que una cultura de innovación no surge por casualidad — más bien, es algo que requiere de empeño. “Es importante crear un ‘centro de innovación’, sustenta. “Es como hacer ejercicio: para que la actividad surta efecto, es necesario pasar 40 minutos del día, todos los días, mejorando sus iniciativas de innovación y creando la cultura cierta. Para producir resultados, la cosa no puede ser opcional, tiene que ser obligatoria.”



71% afirman que cultivar un ambiente en el cual dosis razonables de riesgo de error sean toleradas es un aspecto importante de la cultura de innovación

Nuestra experiencia revela que los líderes en el área crean una cultura de innovación “intraempresarial”: un ambiente que incentiva el comportamiento emprendedor dentro de la empresa y la exploración de recursos internos para innovar. Esta cultura intraempresarial combina la vitalidad de una que inicia con las ventajas de una empresa establecida — una combinación difícil de vencer.

5

Para avanzar en ese terreno desconocido, precisamos de gente que piense en un camino más transformador, que tenga pasaje para otros sectores y que no tenga cualquier interés en preservar el orden establecido.

CEO, empresa del sector de petróleo y gas

Case: maximizar el impacto de talentos para la innovación radical

Saber que habilidades son necesarias para la ejecución de cada modalidad de innovación y destacar a las personas correctas para la tarea en cuestión es de suma importancia. Según el presidente de una empresa del sector de petróleo y gas, es importante incorporar nuevas perspectivas en los valores de los talentos. “Estamos considerando innovaciones revolucionarias y radicales, como la cara que nuestros establecimientos de venta tendrán en 20 años más”, cuenta el ejecutivo. “Estamos haciendo una serie de preguntas, tanto sobre la clientela como sobre productos y servicios a ofrecer — algo que puede llevar a un modelo de negocios totalmente distinto. Para avanzar en este terreno desconocido, se necesita de gente que piense de una manera más transformadora, que tenga pasajes por otros sectores y que no tenga cualquier interés en preservar el orden establecido.”

Talentos

Para sacar a la innovación del papel, el segundo mayor desafío nombrado es encontrar y asegurar los mejores talentos (Figura 1). Para encontrar gente capaz de innovar dentro de la empresa es necesario dar una nueva mirada a la calificación profesional que poseen.

Un total de 75% de los ejecutivos entrevistados por nosotros considera importante dar a los individuos la oportunidad de participar — y liderar — iniciativas de innovación de alto nivel.

El 73% creen que reconocer y premiar la innovación es importante — (Figura 4).

En el caso de las 20% más innovadoras según el estudio, estos números suben a 82% y 77%.

Distinciones entregadas por los pares y reconocimiento son fuertes motivadores. “A todo el mundo le gusta sentirse valorizado”, dice Gerdus van Eeden, de Sudafricana Multichoice. “Eso hace a la persona buscar más oportunidades de innovación para presentar a la empresa. Premiar y reconocer a las personas es muy importante a la hora de celebrar el éxito.

Nuestra experiencia muestra que por la innovación revolucionaria las personas quieren ser reconocidas como gente que hace la diferencia — para la profesión, para la empresa y, quien sabe hasta para el mundo.

6

Ecosistema

La innovación no depende solo de la capacidad intelectual de quien trabaja en la empresa. Depende también de la interacción de estos cerebros con otras personas inteligentes. Rob Shelton, de PwC, añade: “Ahí, en las afueras, hay un billón de puntos de Coeficiente Intelectual que su organización puede aprovechar si sabe colaborar de forma eficaz.”

Líderes empresariales saben que las mejores ideas ni siempre surgen dentro de las fronteras de la empresa. Eso se refleja en los resultados del estudio, que mostro que las empresas están colaborando en escala creciente con un variado elenco de socios — incluyendo

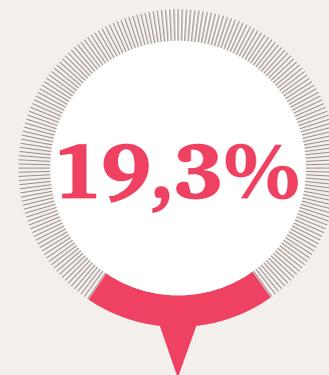
proveedores, académicos y hasta competidores (Figura 5).

La colaboración con otros sectores es una tendencia creciente ahora que las fronteras sectoriales van perdiendo nitidez. Un ejemplo: de la colaboración entre bancos y empresas de tecnología y telecomunicaciones nacerán servicios bancarios online seguros para los clientes.

Vale la pena recordar, sin embargo, que las organizaciones no nacerán para la colaboración. Natural para ellas es competir — y colaborar es mucho más difícil. Las líderes no cruzan los brazos delante de esa dificultad. Las mayores innovadoras ayudan a su personal a aprender y que conciban prácticas y herramientas para promover una colaboración expresiva.

Case: El secreto de la colaboración en Paymentf lex

Organizaciones de referencia en innovación están siempre en busca de socios con los cuales puedan colaborar en iniciativas de innovación a lo largo plazo. Esa visión de largo plazo permite a los



Porcentaje medio de productos y servicios co-creados con clientes

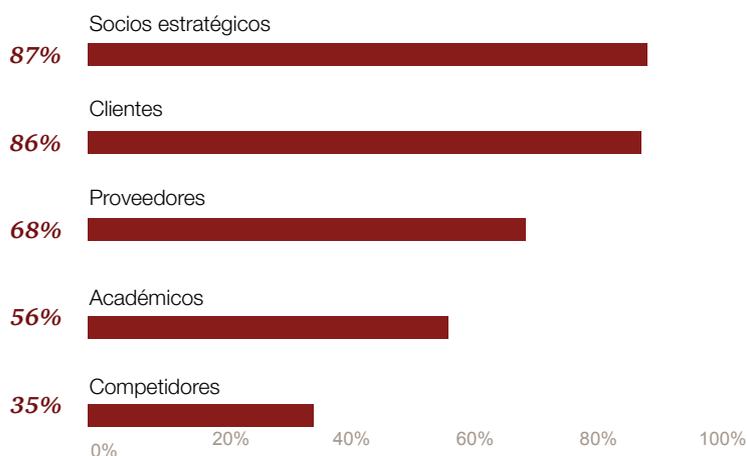


Porcentaje medio de productos y servicios co-creados con socios externos

Figura 5

Las empresas están buscando la colaboración con una serie de socios para transformar la innovación en realidad, incluyendo clientes y hasta competidores

¿Con que actores de la lista abajo la empresa pretende colaborar en los próximos tres años?



involucrados planear la asignación de sus recursos e invertir en la creación de una sociedad de confianza. Stephen Hucal, fundador de la americana Paymentf lex, especializada en servicios de tecnología para el sector financiero, dice: “Para que la colaboración funcione es necesaria la confianza”. “Si un socio no confía en el otro, los dos serán incapaces de trabajar juntos para resolver un problema que incomoda a ambos. El escepticismo y la falta de confianza son las mayores barreras para una colaboración eficaz. Mi consejo es confiar en el otro; y si el frustra sus expectativas, el problema es de él, no suyo”.



propotitado rápido) (Figura 6). Una porción pequeña, más importante, de empresas vienen usando estos nuevos abordajes. El “corporate venturing”, por ejemplo, es la más popular entre empresas de tecnología. El “design thinking” es bastante disperso en el área de dispositivos médicos (Figura 7).

En empresas de punta, el “design thinking”, el “corporate venturing” en su nueva encarnación y el uso de incubadoras e nítidamente más fuerte.

Proceso

De cada diez ejecutivos escuchados en el estudio, casi siete (69%) creen que contar con procesos de innovación bien definidos es importante para la institución de una cultura innovadora (Figura 4). Pero que caracteriza un proceso bien definido?

Un proceso de innovación eficaz es interactivo. Comienza con la recolección de ideas — ideas que, en la secuencia pasan por etapas de priorización, experimentación y decisión para que se determine cuáles deberían ser comercializadas. El último paso es la entrega y monetización de la innovación.

Cuando es aceptado, el proceso permite el rápido desenvolvimiento de las buenas ideas — y el rápido descarte de las malas. El fabricante de aspiradores de polvo Dyson, por ejemplo, produjo 5.721 prototipos en un intervalo de apenas cuatro años antes de lanzar su revolucionario aspirador vertical “ciclónico”, un éxito de ventas.

Para garantizar el surgimiento de innovaciones revolucionarias, muchas empresas comienzan a dejar por nuevos modelos, como innovación abierta (colaboración con socios externos), “design thinking” (examen de necesidades desde una perspectiva antropológica), “corporate venturing” (inversión en nuevos negocios) e incubadoras (pequeños grupos de intraemprendedores que se valen de

Figura 6:

Las empresas creen que la innovación abierta responderá por la mayor parte del crecimiento — más nuevos abordajes, como incubadoras y “corporate venturing”, son altos

¿Cuál de estos abordajes, a su criterio, producirán innovaciones capaces de generar el máximo crecimiento para la empresa?

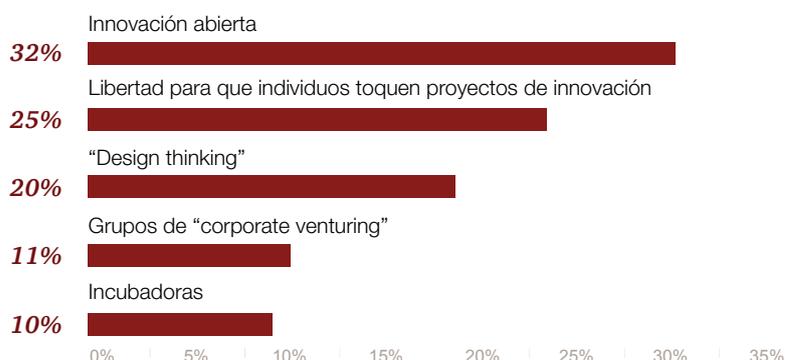


Figura 7:

Nuevos procesos de innovación, como “corporate venturing” y “design thinking”, son populares en sectores distintos como fabricación de dispositivos médicos y minería

¿Cuál de estos abordajes, a su criterio, producirán innovaciones capaces de generar el máximo crecimiento para la empresa?

Innovación abierta		Libertad individual	
Seguros	41%	Logística y transporte	31%
Salud	40%	Tecnología	30%
Metalurgia	38%	Banca	29%
Servicios públicos	38%	“Design thinking”	
Farmacéutico	36%	Venta al por menor	34%
Aeroespacial y defensa	35%	Dispositivos médicos	32%
Bienes de consumo no durables	35%	“Corporate venturing”	
Petróleo y gas	35%	Minería	28%
Venta al por menor	34%		
Entretenimiento	33%		
Automotriz	32%		
Productos químicos	32%		
Medios	32%		
Agricultura	30%		
Industria de transformación	27%		

Los números arriba indican el proceso de innovación preferido en cada sector de estudio. Aunque la mayoría de sectores opte por la innovación abierta, en ciertas áreas es clara la preferencia por alguno de los otros abordajes.

“En empresas de punta, el ‘design thinking’, el ‘corporate venturing’ en su nueva encarnación y el uso de incubadoras es nítidamente más fuerte”, dice Rob Shelton, de PwC. “En general, la empresa parte con la libertad de individuo o la innovación abierta y solo entonces llega a otros modelos. En cinco años, creo que el escenario será bien diferente: la incubación le va a dar vuelta a una y el ‘corporate venturing’ y el ‘design thinking’ se va a expandir.

Case: en Zurich Life, pequeños grupos de trabajo dan al individuo libertad para innovar

Reservar un tiempo a lo largo de la semana de trabajo para que todo funcionario se dedique a la innovación convierte a todos en la empresa en potenciales innovadores. Zurich Life, una multinacional de servicios financieros con más de 60 mil trabajadores, pequeños grupos de funcionarios son encargados de buscar soluciones innovadoras para problemas. “Estos grupos de trabajo en general son formados por una mezcla de individuos altamente calificados de distintos países”, dice Paul Kenmir. “Trabajan con plazos relativamente cortos — seis meses máximo — y sin presupuesto o tiempo específicos. Sus sugerencias son presentadas a la cúpula de gestión. Este personal no es retirado del mercado — ni de sus actividades en el día a día.”

¿Y este enfoque funcionó? “Este esquema de innovación permite el desarrollo personal de los individuos involucrados y da a la empresa la oportunidad de resolver problemas de un nuevo camino”, dice Kenmir. “Además de eso, sirve para crear redes realmente globales. En una organización del porte de la nuestra, es difícil para el personal saber que colegas deberían buscar para resolver problemas específicos.”

La tecnología tuvo un papel catalizador en el surgimiento de muchos de los nuevos modelos empleados en la innovación y en la promoción de ideas innovadoras. Solo que la empresa precisa aplicar la tecnología desarrollada para el resultado empresarial deseado — y no lo contrario. “En general, actividades de innovación relacionadas al uso de tecnología sirven apenas para mejorar al área de TI, en vez de realmente innovar en el mercado”, dice Chris Curran, director de tecnología de PwC. “Es necesario un alineamiento mayor entre la tecnología y metas de innovación, para que directores de tecnología puedan ejercer el papel más vital de dar soporte a las demás operaciones de la empresa”.

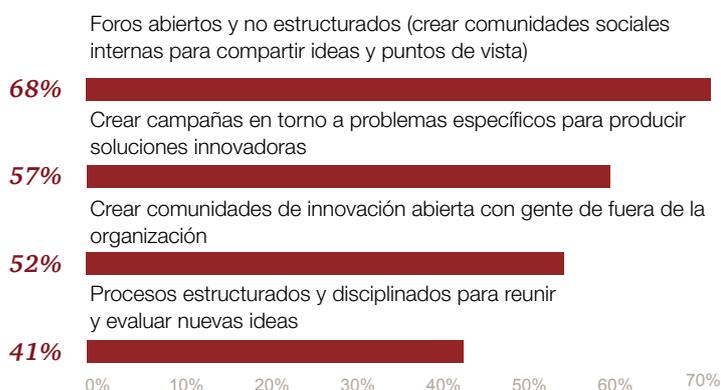
Medios sociales pueden multiplicar la innovación gracias al volumen de

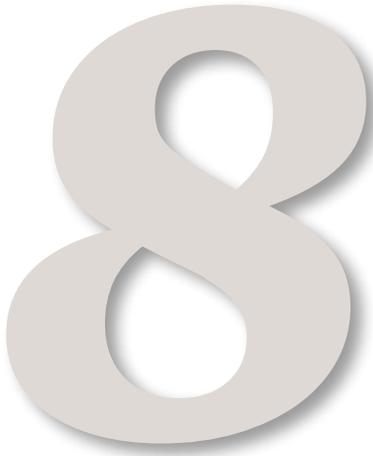
potenciales interacciones que un individuo puede tener con experiencias y puntos de vista distintos — lo que puede ser útil para el cuestionamiento de viejas verdades y la prueba de nuevos conceptos. Esto puesto a que los medios sociales todavía están creciendo. Hoy, la mayoría de las empresas usa medios sociales de modo abierto y desestructurado — sin un método disciplinado para reunir y evaluar nuevas ideas (Figura 8). “En el largo plazo, podemos esperar la migración para abordajes más estructurados y disciplinados a los medios sociales, dice Chris Curran, de PwC.

Figura 8:

Las empresas todavía están aprendiendo a usar medios sociales de forma eficaz para respaldar iniciativas de innovación; de cada diez, solamente cuatro usan el recurso de forma estructurada y disciplinada.

¿Su empresa hace uso de medios sociales para reforzar iniciativas de innovación de alguna de las siguientes maneras?





Portafolio

Empresas en busca de niveles elevados de crecimiento deben ir más allá de la innovación incremental centrada en productos. Para acelerar el crecimiento es necesario más innovaciones revolucionarias y radicales (o sea, no incrementales) en todas las actividades de la empresa. Una innovación de estas exige un verdadero rompimiento con el orden establecido y puede, más que cambiar las reglas de juego, crear un juego totalmente nuevo — como hizo Virgin Galactic con el turismo espacial.

Nuestro estudio revela un aumento en la proporción de innovaciones revolucionarias y radicales en empresas (Figura 9). El cambio es todavía más pronunciado en las 20% más innovadoras. En ellas, la proporción de innovaciones revolucionarias y radicales en la cartera sube bastante, en general para algo entre 40% y 50%.

Y hay otras señales de cambio en el portafolio de innovaciones de empresas. Aunque la innovación en productos siga siendo prioridad, un número inédito de empresas hoy cierran el foco en la innovación en modelos de negocios. Ejecutivos promueven un cambio en la mentalidad y en la cartera para explorar nuevas palancas de crecimiento, como propuestas de valor superiores, monetización por nuevas vías y una experiencia del cliente considerablemente mejor. De un sector para otro, las prioridades varían enormemente (Figura 10). En muchos — seguros, servicios públicos, venta

No basta innovar en productos, es necesario innovar en el modo en como operamos.

Figura 9a:

La porción de innovaciones revolucionarias y radicales que las empresas buscan lanzar está aumentando; el foco de innovación es cada vez más abierto'.

¿Qué tipo de innovación su empresa pretende buscar en las siguientes áreas a lo largo de los próximos tres años?

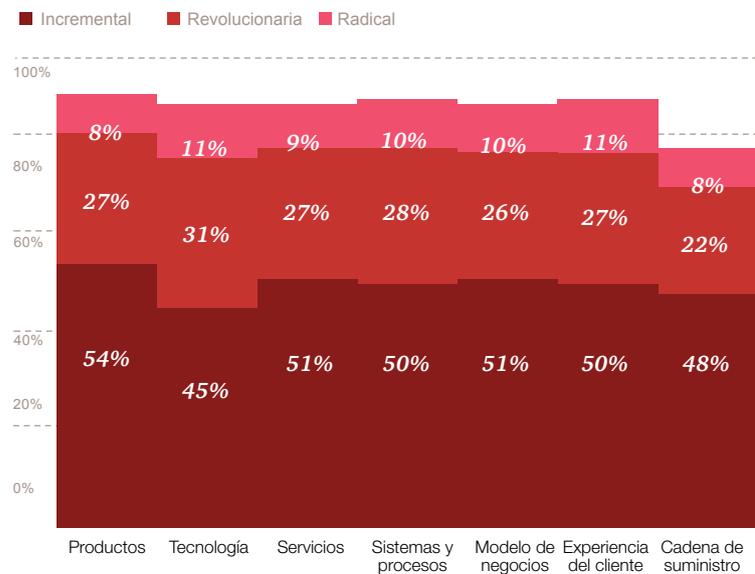
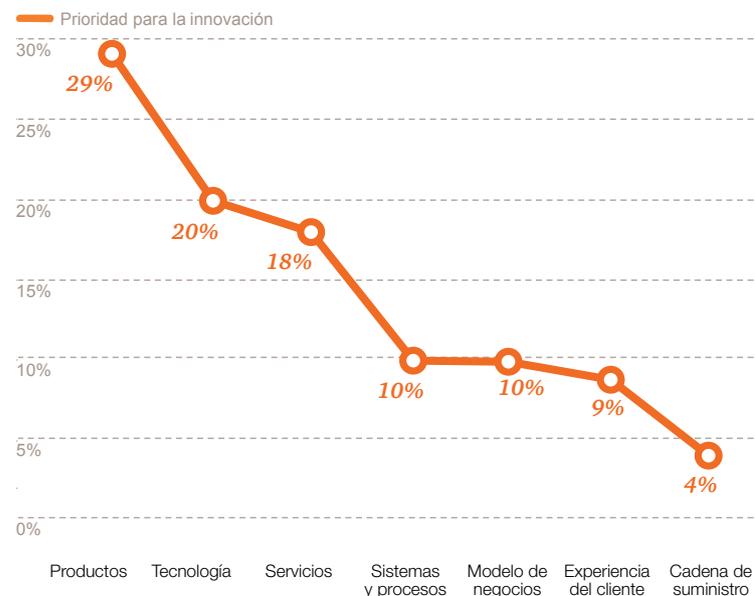


Figura 9b

¿Cuál es su prioridad para la innovación en los próximos 12 meses?



al por menor —, tecnología y servicios despiertan como áreas de altísima prioridad.

De las empresas que planean adoptar un modelo de negocios innovador, 71% van a lanzar algo con una nueva propuesta de valor (Figura 11).

Este nuevo valor es obtenido cuando la empresa cambia aquello que entrega al cliente. “Una empresa que combina la innovación en servicios y productos — que ofrece al cliente una solución — va a coger frutos como ingresos mayores, un retorno mejor sobre la inversión en la innovación, mayor fidelidad a la marca y mayor participación de mercado”, dice Rob Shelton, de PwC.

Case: innovación en el modelo de negocios de The NanoSteel

Company, Inc.

“Una de las innovaciones más importantes que hicimos fue el cambio en el modelo de regalías”, cuenta David Paratore, presidente de The NanoSteel Company, Inc. La innovación nació del deseo de extraer más valor de los productos que NanoSteel venía creando “Para maximizar el valor de nuestra tecnología, concluimos que lo mejor sería recibir regalías de las empresas que están beneficiándose de ella”, cuenta. “En nuestro caso, son empresas del sector automotriz que componen el llamado ‘tier one’, no productoras de acción”, explica. “Fuimos a ver lo que había resultado en otras empresas y el modelo adoptado por Dolby tenía sentido. El paso siguiente fue probar la idea con un puñado de OEMs del ramo automotriz, que se mostraron abiertas al cambio. Solo entonces se toma el modelo para todo el sector.”

Figura 10:

Las prioridades en la innovación varían enormemente de sector en sector, con el foco distribuido entre productos, tecnología y servicios

Productos		Tecnología	
Dispositivos médicos	46%	Entretenimiento y medios	28%
Farmacéutico	45%	Tecnología	28%
Agricultura	40%	Seguros	22%
Industria da transformación	36%	Servicios públicos	22%
Aeroespacial & defensa	34%	Servicios	
Bienes de consumo no durables	33%	Logística & transporte	43%
Entretenimiento	32%	Minería	27%
Automotriz	32%	Venta al por menor	26%
Metalurgia	32%		
Productos químicos	28%		
Salud	27%		
Petróleo y gas	25%		
Banca	24%		

Figura 15:

¿Cuáles de las siguientes modalidades de innovación en modelos de negocios su empresa pretende utilizar a lo largo de los próximos tres años?



9

Toda organización tiene alguien que consiguió colocar un producto en el mercado, aun sin pertenecer formalmente a la jerarquía de innovación.

contacto suficiente con la marca, con el conocimiento de canales y con informaciones sobre clientes. Más allá de derrocar la probabilidad de éxito de la innovación, este aislamiento tiene un efecto aun más nocivo: libera anticuerpos organizacionales que limitan — hasta exterminan — grandes innovaciones. Uno de los principales papeles del equipo de gobernanza es garantizar buenas relaciones de arriba hacia abajo en la organización y combatir rápidamente cualquier anticuerpo organizacional.

Por último, una buena gobernanza garantiza que la toma de decisiones y el espíritu emprendedor tengan el respaldo de toda la organización.

Es preciso asegurar que las mejores ideas sean identificadas rápidamente, defendidas en todos los niveles y convertidas en propuestas comerciales en los puntos de la empresa más dotados de recursos para tal.

Para John Sviokla, director global de liderazgo en ideas e innovación de PwC, aceptar la mano en gobernanza significa delegar responsabilidades a gente con experiencia y actitud adecuada. “Toda organización tiene alguien que consiguió colocar un producto en el mercado, aun sin pertenecer formalmente a la jerarquía de innovación”, dice. “La persona puede hasta no tener un puesto formal, pero tiene el know-how. A este personal debería caber la responsabilidad y el mayor derecho al voto en el proceso de evaluación.”

Primero, altos ejecutivos deben tener papel activo en la gobernanza. Los ejecutivos comprometidos proveen a los equipos a cargo de la innovación de recursos vitales, como coaching y dirección. Es invaluable, esta interacción que motiva a los talentos de la empresa Y refuerza la cultura de innovación.

Segundo, el ente gestor debe instituir criterios rígidos para la aprobación y financiamiento de ideas — y estar dispuesto a decir “no” con frecuencia. Cualquier campeón de la innovación sabe que no hay tiempo y recursos suficientes para explorar toda oportunidad vislumbrada. Para poder innovar, es esencial saber decir no. De hecho, eso instituye estándares altos de calidad para las ideas presentadas por los equipos a cargo de innovación.

Tercero, la gobernanza necesita garantizar que la innovación no acabe aislada del resto de la organización. A veces, el equipo responsable por innovar se queda “perdido en el espacio de la innovación” — incapaz de mantener

Gobernanza

Aun cuando sea un elemento fundamental para el éxito, la gobernanza de vez en cuando se olvida, porque es subestimada o erróneamente aplicada. La gobernanza debe casarse con el modelo de innovación; empresas que utilizan incubadoras, “corporate venturing” y “design thinking” tendrán enfoques de gobernanza distintos de aquellos que empleen la innovación abierta, desestructurada. Más, independientemente de la estructura y del enfoque organizacional, varios elementos son indispensables:

10

Organización

Un error común es creer que la innovación surge de modo fortuito — que es una actividad desestructurada que no puede ser planeada, forzada o disciplinada. Las mejores organizaciones llegan al delicado equilibrio entre promover la creatividad e imponer la estructura.

La mayoría de los entrevistados dicen que, en su empresa, la gestión de procesos de innovación es formal (32%) o estructurada (41%) (Figura 12).

“Organizaciones disciplinadas en otros procesos pueden tener Un enfoque increíblemente indisciplinado en la innovación”, dice John Sviokla, de PwC. “Cuando no hay disciplina, la innovación abierta sin propósito y la innovación colaborativa sin una estrategia no surten efecto.”

La grande duda, por lo tanto, no es si la innovación debe ser disciplinada, sino que tipo de disciplina debe haber, y en que dosis. Según Chris Wasden, líder global de innovación en el sector de salud de PwC, la disciplina que surte efecto hoy, en empresas operacionalmente enfocadas, no es la disciplina exigida para la creación de empresas del futuro.

Tener una estructura organizacional bien definida en torno a la innovación ayuda a la empresa a generar alineamiento y un desempeño superior con el intercambio

de mejores prácticas, recursos y modelos mentales para el crecimiento y la innovación. Esto promueve una ejecución disciplinada y lleva a innovaciones comercializables.

Repetibles y escalables. La mayoría de los ejecutivos dicen tener armada su estructura de innovación para dar soporte a áreas específicas de productos (72%) o unidades de negocios (61%) (Figura 13). Una porción menor atribuye la responsabilidad a centros especializados en mercados importantes.

Alinear la innovación a unidades de negocios garantiza que los equipos de innovación no se queden aislados del resto de organizaciones.

Figura 12:

La mayoría de las empresas tiende a administrar proceso de innovación con cierta disciplina — con mecanismos formales o algún modelo estructurado

¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor el modo como su empresa administra procesos de innovación?

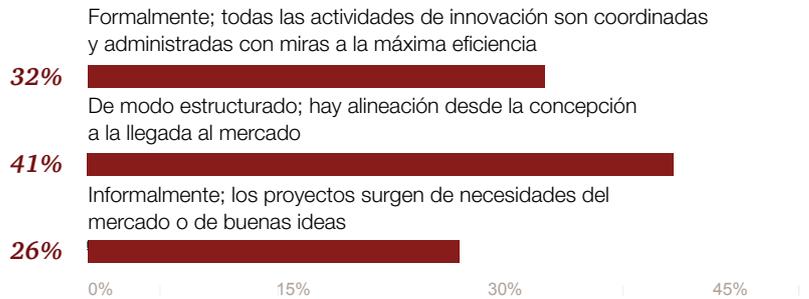
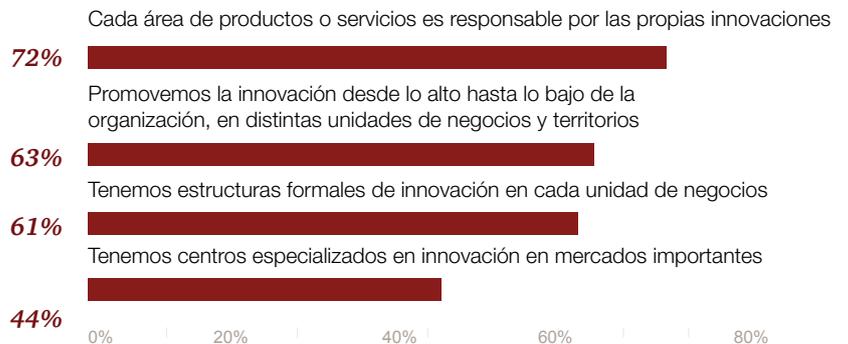


Figura 13:

Las empresas son más inclinadas a atribuir la responsabilidad por la innovación a unidades a cargo de productos y servicios específicos que a mercados aislados

¿Cuál de los siguientes enfoques de gestión de innovación su organización adopta?



11

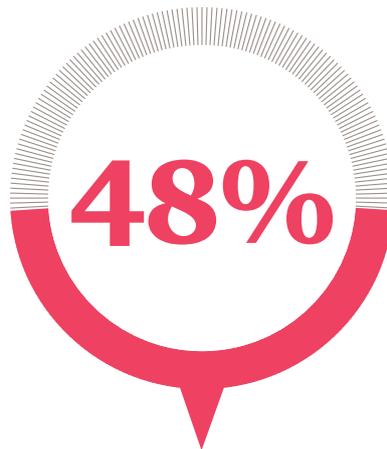
Es necesario proteger el presupuesto de innovación para que nadie pueda usarlo para operaciones relacionadas al día a día de la empresa.

11. Financiamiento

La innovación revolucionaria exige fondos propios para no disputar fondos con operaciones de rutina. Es como dice el líder global de innovación en el sector de salud de PwC: “Es preciso proteger el presupuesto de innovación para que nadie pueda usarlo para operaciones relacionadas al día a día de la empresa”. La innovación no se ajusta a un ciclo presupuestario anual — en su caso, el desembolso de fondos debe ocurrir e medida que los puntos de interés estipulados vayan siendo alcanzados.

La experiencia muestra que mucho más importante que la preocupación excesiva con el presupuesto es administrar la forma como los recursos son gastados. En pocas palabras, dedicar más recursos a la innovación no necesariamente va a traer crecimiento. El crecimiento solo se materializa cuando el presupuesto de la innovación es aplicado de forma eficaz.

En el caso de innovación financiada con recursos externos, menos de la mitad de las 1.757 empresas del estudio saca provecho de alguna forma de financiamiento público para la innovación (48%) o de incentivos fiscales (45%). Este cuadro varía de un lugar para otro. En Francia, Holanda, países nórdicos y China, un número mayor de empresas se vale de apoyo del gobierno. En Rusia, Arabia Saudita y en los Emiratos Árabes Unidos, es menor la proporción.



de las empresas utiliza alguna forma de financiamiento público para promover iniciativas de innovación



12



12. Métricas

¿Qué aspectos de la innovación necesitan ser medidos? ¿Qué metas serían razonables? Estas dos preguntas siguen atormentando a los ejecutivos — sin que haya consenso en la respuesta. Entrevistas revelan una enorme variedad de métricas utilizadas en distintos sectores.

Paul Kenmir, de Zurich Life, estipula parámetros para cada una de las iniciativas de innovación de la aseguradora y evalúa el desempeño a largo plazo a luz de esos criterios. Kenmir cuenta: “El indicador de un proyecto de innovación exitoso es la recuperación total de la inversión en un intervalo de cinco años y una tasa interna de retorno probablemente superior al 12%.”

Sin embargo, el verdadero éxito de una innovación no puede ser determinado solo por criterios financieros. Las campañas de innovación también se guían por parámetros mucho más allá del tradicional ROI — como proporción de los ingresos obtenidos con nuevos productos y servicios y aumento en la satisfacción del cliente en virtud de

El indicador de un proyecto de innovación exitoso es la recuperación total de la inversión en un intervalo de cinco años y una tasa interna de retorno superior al 12%.

Paul Kenmir, Zurich Life

novedades lanzadas. Los líderes también monitorean métricas del proceso, como cantidad y calidad de ideas en el pipeline y “time-to-market” (el tiempo que llevan para llegar al mercado).

Con la diversificación de carteras de innovación, métricas para innovaciones revolucionarias y realmente radicales deben cambiar para poder reflejar nuevos procesos y nuevas modalidades de generación de valor.

Siete cosas que debe saber sobre innovación





La moda, por concepto, es momentánea, pero lo suficientemente atractiva para mover masas, lo cual conlleva de manera casi obligatoria a que algo que está “en boga” sea sustituido por una nueva actualidad, que con seguridad será detractada por muchos, pero venerada por la mayoría.

En el mundo de los negocios, al igual que en la sociedad, surgen estrategias que se convierten en moda, las cuales nacen como consecuencia de una necesidad económica, de mercado o interna de cada empresa; luego son implementadas y formalizadas de manera metodológica para posteriormente ser reemplazadas por algo “más novedoso”.

En el camino, son muchas las empresas que tratan de adaptar sus modelos de negocio a dichas estrategias y fracasan en el intento, pero también existen casos de éxito que son motivo de estudio en las maestrías más prestigiosas y tema de conversación en reuniones donde coinciden los altos directivos de distintas empresas.

Desde Calidad Total, pasando por SixSigma y las distintas variantes de Lean para una diversidad de tipos de industrias, las estrategias de negocio y los modelos derivados de estas han formado parte de la dinámica y la manera en como gerenciamos y hacemos negocio.

Innovación... porque los tiempos cambian

Innovación se ha convertido en el término de moda, lo que está “en boga”, lo que toda persona de negocios tiene en su agenda y quiere conocer. Sin embargo, la innovación no es un concepto nuevo, ni siquiera reciente, sencillamente el entorno económico mundial y la dinámica de los negocios ha desatado una necesidad en las empresas por reinventarse, por ser más competitivas, tener más presencia local o global, lograr un posicionamiento de mercado mayor al de sus competidores, y sobre todo, traducir todo eso en rentabilidad, promoviendo innovadores modelos de negocio.

zona geográfica donde este se encuentre. La forma eficiente en que las compañías puedan llevar a cabo cada una de estas actividades es diseñar y poner en marcha un proceso que estimule la generación de iniciativas, que son la semilla fundamental para generar Innovación.

En consecuencia, IBM implantó un programa de innovación, apoyado en una plataforma tecnológica denominada “Idea Management 2.0”, en la cual los colaboradores de todo el mundo colocan sus ideas y estas son evaluadas por el resto de la compañía para seleccionar aquellas que serán patrocinadas y convertidas en proyectos.

Una idea acertada y pertinentemente encausada puede significar el principio de un nuevo producto o modelo de negocio que se traduzca en beneficio para la compañía, pero para ello es necesario instaurar los procesos de negocio que permitirán generar innovación, para lo cual se debe tener en cuenta que la innovación no es planificada, necesita flexibilidad y por lo tanto los procesos que la encausan deben ser lo suficientemente adaptables.

3. Comunidad para innovar

La comunidad, como parte integral de un ecosistema, juega un papel protagónico en la concepción, desarrollo y sostenibilidad de la sociedad; igual sucede con el proceso de innovación en los negocios. Las compañías deben internalizar y explotar la capacidad de alcance que poseen para generar, captar y compartir ideas del ecosistema en el que se desenvuelven, involucrando a clientes, proveedores, asociados de negocio y colaboradores, fomentando un “Mercado de Ideas” del cual puedan tomar aquellas que juzguen generarán valor para el negocio y financiarla para convertirla en un proyecto de innovación.

El concepto de comunidad para innovar (del inglés Innovation Community) es el paso posterior a la creación e implantación del proceso de innovación.

Así sucedió cuando NetFlix decidió reinventar la forma en como distribuía y alquilaba películas, cambiando de un modelo “tradicional” de entrega y recolección de películas en físico (DVD/ BlueRay) a realizar la distribución vía on-line (streaming), lo cual le ha permitido la permanencia en el mercado, suerte que no corrió su competidor BlockBuster. Puede ser contradictorio, pero ciertamente tratar de generar innovación no es innovador, es más bien una realidad y necesidad que tienen las compañías de reinventarse y adaptarse a las exigencias de un mercado y clientes cada vez menos leales con las marcas y más ávidos de nuevas experiencias en los productos y servicios que adquieren.

2. La innovación no depende de un momento de genialidad

Uno de los errores más comunes es tener la percepción de que la innovación es el resultado de una chispa de ingenio que aparece y nos pega como un martillazo en la cabeza; nada más lejos de la realidad. La palabra clave es: proceso.

La innovación es el resultado de la adecuada identificación, canalización, análisis, selección y gestión de un conjunto de iniciativas, las cuales pueden suscitarse en cualquier área de la compañía y ser propuesta por cualquier colaborador, independientemente de la

1. ¿Es la innovación algo innovador?

En las últimas décadas hemos presenciado un amplio despliegue de nuevas tendencias en la forma en que hacemos negocio, la mayoría de ellas apoyadas en innovaciones tecnológicas, tal como hizo Amazon al lanzar su servicio “Amazon EC2” (Elastic Compute Cloud), en la que ofrece a sus clientes espacio en web para ejecutar sus aplicaciones y solo pagar por el espacio utilizado, negocio que dista de su modelo de venta por Internet.

Aun cuando la innovación ha ganado un puesto privilegiado como tendencia gerencial en lo que va de esta década, también es cierto que no es novedoso en el mundo de los negocios. La mejor forma que han encontrado los CEO’s para sobrevivir en el complejo, cambiante y feroz mercado, ha sido reinventándose a través de productos, servicios y modelos de negocios innovadores.

Engloba no solamente el proceso en sí, sino la conceptualización de una plataforma que permita gestionar las relaciones de colaboración entre los participantes, con la finalidad de buscar y generar ideas que en su conjunto capitalicen modelos de negocio innovadores para la compañía.

En consecuencia, la responsabilidad de innovar no recae sobre una persona, puesto de trabajo o cargo de gerencia; debe asimilarse como parte de las responsabilidades de todos aquellos que deseen aportar al crecimiento de la compañía, en el entendido de que dicho crecimiento mejorará su estatus profesional y personal proporcionalmente.

4. Retorno de inversión

Es común escuchar, y si se quiere hasta lógico, ¿cuánto va a generar ese proyecto a la compañía?, incluso antes de que sean presentados los objetivos y beneficios. Las iniciativas de innovación deben ser tratadas y gestionadas metodológicamente, cuidando la inversión de tiempo, tecnología, dinero y recurso humano para poder cuantificar si el producto final genera la rentabilidad esperada.

Para que una iniciativa de innovación sea rentable, el proceso para la generación, puesta en marcha y colocación en el mercado debe ser ágil y veloz, motivado por la agresividad que los competidores han venido mostrando en los últimos tiempos, influenciada a su vez por la velocidad con la cual el consumidor se “aburre” de la última innovación.

Sin embargo, para tomar ventaja del mercado no necesariamente tiene que ser el primero en colocar algo único; muchas compañías poseen estrategias basadas en la teoría de follower (seguidor en español), para lo cual la compañía debe estar en la capacidad de copiar, producir y colocar en el mercado tan pronto

como sea posible el producto innovador. ¿Cuántas tablets de distintos tamaños, modelos, prestaciones tecnológicas y precios aparecieron en el mercado luego de que Apple lanzara al mercado su popular iPad, que ha generado ganancias para todas esas compañías?

La innovación es lograr convertir una iniciativa en rentabilidad para la compañía; si esto no se logra, sencillamente se habrá inventado algo, pero no necesariamente innovado.

5. Hacerlo diferente es innovar

“Pero si eso que estás presentando es lo mismo que hemos venido haciendo, pero con algunas modificaciones. ¡No creo que funcione!”. Esta afirmación dista mucho de lo que un líder con una perspectiva real de la innovación diría, pero a pesar de eso es muy común escucharlo en reuniones de equipos dedicados a investigación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

Cuando se piensa en innovación, casi de inmediato deliberamos en algo totalmente “nuevo”, y por supuesto apoyado por tecnología de vanguardia, que crea una barrera en la comunidad innovadora, sesgando las ideas incluso antes de ser evaluadas.

La reinención de un producto, servicio o proceso también puede y debe ser categorizado como innovación, siempre y cuando se vayan a obtener beneficios cuantificables de ponerlo en marcha.

La innovación es lograr convertir una iniciativa en rentabilidad para la compañía; si esto no se logra, sencillamente se habrá inventado algo, pero no necesariamente innovado.

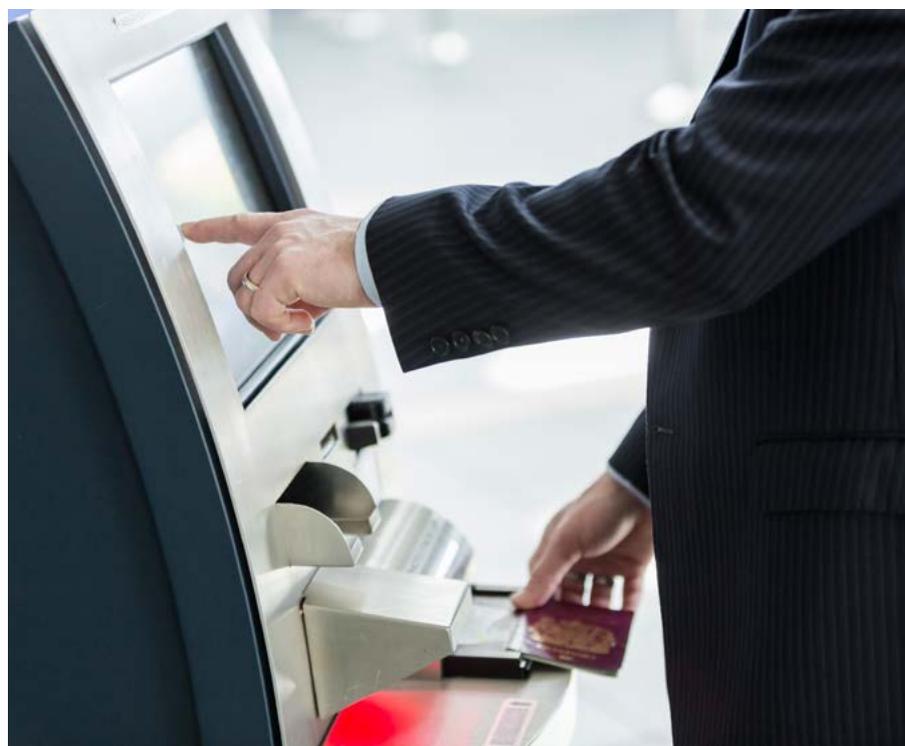
Un buen ejemplo de lo mencionado es lo acontecido con el desarrollo y aplicación de la estrategia SixSigma por Motorola en 1986, que es en filosofía una mejora de la tradicional estrategia de Gestión Calidad Total. Hoy, SixSigma es aplicada por muchas compañías que buscan mejorar la calidad en los procesos de negocio para mejorar la rentabilidad.

El proceso creativo es fundamental para lograr innovación en las empresas que buscan mejorar, adaptarse o sobresalir entre la competencia, pero para ello es necesario que los líderes en los cuales reposa la responsabilidad de tomar decisiones sobre el devenir de la compañía, cuenten con las competencias y herramientas necesarias para no dejar pasar las ideas innovadoras que puedan presentarse.

Liderazgo es factor clave para lograr crear las condiciones adecuadas y sustentables para la implantación de un proceso de innovación.

6. Ámbitos de la innovación

Tecnología sería la respuesta más frecuente que obtendríamos si hiciéramos la pregunta ¿Cuál cree usted es el área de la compañía en la que puede lograrse mayor nivel de innovación? Haga la prueba y posiblemente llegue a la misma conclusión. Pero no es difícil de imaginar,



dado que basta abrir nuestro navegador de Internet para toparnos con temas como Cloud Computing distintos “Apps” para solucionar todo tipo de problemas empresariales desde nuestros dispositivos móviles, implementación de políticas que permiten utilizar tu dispositivo móvil en el ámbito corporativo sin importar la marca o modelo (BYOD - Bring your own Device, por sus siglas en inglés).

El reto de los negocios que actualmente son considerados innovadores ha sido lidiar con el paradigma “sin inversión en tecnología no hay innovación”. Muchas

empresas que han buscado solucionar sus problemas de mercado y rentabilidad con la adquisición de nueva tecnología, sin que esta fuese avalada por estudio detallado que argumentara tal decisión, han fracasado y en oportunidades hasta desaparecido.

Las razones para justificar fracasos en la incorporación de nueva tecnología pueden ser muchas, lo que sí hemos observado en los distintos casos de estudio es que las siguientes variables se repiten en la mayoría: estandarización de procesos de negocio, gestión de

cambio organizacional, Involucramiento de la alta directiva y convencimiento de la gente sobre la solución a ser implementada.

No existen límites para la innovación, puede aplicarse en cualquier ámbito de los negocios, por ejemplo, retención de talento, optimización de procesos y/o servicios, modelos de remuneración, desarrollo de liderazgo, entre otros. La creación de la Universidad Corporativa SIGO (cadena de retail con sede en la isla de Margarita), es un ejemplo claro de lo que se ha mencionado, cuya propuesta les ha permitido profesionalizar prácticamente a todos sus empleados y lograr eficiencia y mejor rentabilidad, motivado al programa de educación dirigido a especializaciones propias del negocio.

7 ¿Qué necesito para innovar?

SI nos remontamos al año 2005, ¿quién podría haber predicho que un año más tarde un programador web llamado Jack Dorsey crearía una aplicación en la cual las personas podrían colocar lo que piensan en 140 caracteres, a la cual denominaría Twitter, y se convertiría en un negocio altamente rentable?

Posiblemente alguna persona que labora en cualquier departamento de la empresa tenga una idea, igual o más valiosa, que la presentada en nuestro ejemplo. De ser así, tendríamos que preguntarnos, ¿tenemos los mecanismos para capturar esa idea a tiempo y convertirla en un negocio rentable? ¿La empresa cuenta con el liderazgo necesario para traducir una idea en ingresos para la empresa? ¿Existe cultura de innovación?

El tamaño de la empresa poco o nada influye en la generación de innovación y en su implantación. No existe una receta para innovar o para predecir que poner en marcha un proceso de innovación tendrá el retorno económico esperado, pero la gente es la que hace posible la innovación, lo que hace necesario desarrollar competencias orientadas a

liderar procesos que conlleven la puesta en marcha de ideas innovadoras.

Un paso adelante

Está demostrado que existen compañías que pronto desaparecerán, bien porque no son capaces de adaptarse, porque no fueron lo suficientemente astutas para generar una mayor rentabilidad, o porque fueron absorbidas por otras de mayor tamaño y más agresivas. Estas compañías serán aquellas que se comportan al mejor estilo de las películas de comedia, cuando al ser solicitado un voluntario para cumplir una tarea, le indicaban que diera un paso adelante, y solo, por descarte, quedaba el más lento que no dio un paso atrás. La compañía que no se mueva, hacia adelante o hacia atrás, y se quede estática, sencillamente tenderá a desaparecer.

La implementación de procesos para la canalización de innovación permite a las compañías anticiparse al futuro, a las necesidades de sus grupos de interés (clientes, proveedores, empleados) y prepararse para afrontar posibles eventualidades que puedan hacer tambalear la posición financiera del negocio.

Las estrategias derivadas de la innovación parecieran no siempre dar un paso al frente; para ello recordemos nuevamente el caso de Netflix, cuya apuesta fue

El tamaño de la empresa poco o nada influye en la generación de innovación y en su implantación. No existe una receta para innovar o para predecir que poner en marcha un proceso de innovación tendrá el retorno económico esperado.

pasar de un enorme stock de películas en formato DVD a un stock de películas en digital -que ahora parece lo más lógico, pero muchas críticas surgieron-, decisión que le permitió permanecer en el mercado, haciendo prácticamente desaparecer a su competencia BlockBuster. La creación de una cultura de innovación debe ser uno de los primeros pasos que deben dar las empresas si quieren aprovechar al máximo la capacidad creativa de empleados y equipos de trabajo. Seguidamente, debe formarse una estrategia basada en definición de procesos, tecnología, estructura organizacional y adiestramiento, permitiéndole a la empresa innovar para el éxito.

Transformación y estrategias

Vivimos en un mundo dinámico, en constante cambio. Los bienes y servicios que en algún momento fueron exitosos e innovadores, han sido reemplazados por otros que eran inimaginables. Por ejemplo: A finales de 2007, Apple lanzó el iPhone que revolucionó el mercado de smartphones en ese entonces. En los 90, los álbumes musicales fueron comercializados principalmente en discos compactos, y en la actualidad lo son a través de descargas digitales o suscripciones en línea. La computación en la nube (Cloud computing) se inició en los años 50, pero los avances tecnológicos permitieron su crecimiento y popularidad hasta hace algunos años; actualmente las compañías que prestan los servicios en la nube tienen un crecimiento anual de más 90% según el artículo *The economy is flat so why are financials cloud vendors growing at more than 90 percent per annum?*, publicado por FSN Publishing Limited.

La transformación empresarial debe realizarse en todas las áreas del negocio.

Compañías como General Motors, British Broadcasting Corporation (BBC) y British Airways han efectuado procesos de transformación para adaptarse al mercado.

Una filosofía de “seguir haciendo lo que sabemos hacer” puede funcionar algunas veces, pero no va funcionar siempre, porque los mercados se transforman.

Los indicios de cambio pueden ser percibidos años antes de ocurrir, pero pueden ser subestimados porque uno puede creer que se adaptará cuando el cambio suceda. Cuando existen cambios dramáticos, las compañías pueden llegar a la quiebra. La competitividad se aplana y cualquiera puede tener éxito si se anticipa, prepara y se pone en marcha en el momento apropiado.

La transformación conlleva el razonamiento y el desarrollo de modelos financieros, pero estos deben estar acompañados de aspectos no financieros. Los aspectos no financieros consisten en comprender los cambios en los clientes y comprender el valor, más allá que competir con los beneficios que los productos o servicios pueden ofrecer; es la oportunidad de identificar y desarrollar nuevas competencias para adquirir una nueva identidad ante un mercado cambiante.

La transformación empresarial debe realizarse en todas las áreas del negocio. A continuación enumeramos algunos componentes que deben transformarse: La misión, visión y valores corporativos; la estructura organizacional, el diseño de productos y/o servicios, la administración de recursos humanos, la cadena de suministro, el diseño de producción, la estrategia de comercialización y mercadeo; la responsabilidad social corporativa, la forma de abordar a los clientes, las políticas contables y financieras, la estructura de dirección y gobierno corporativo, entre otras.

Mohan Nair, escritor del libro *Strategic Business Transformation*, define los siguientes conceptos:

Transformación empresarial estratégica. El diseño del negocio en tiempos de transformación, definiendo lo que el negocio representa, a quiénes se consideran como clientes, y lo que la empresa hace mejor que otros.

Estrategia. El camino hacia la generación de ingresos y beneficios, y el panorama para los próximos cinco años.

Variables estratégicas. Los elementos en el mercado y el negocio que, si cambian, pondrían en marcha una revisión de su estrategia.

Mohán Nair hace la siguiente afirmación: “En la transformación, demasiado ruido se introduce en el sistema, no se pueden encontrar las señales clave que dan dirección. Lo mejor es empezar temprano para ver las señales reales y formular así la dirección de la organización”.

Mohán Nair desarrolló siete áreas en las que los negocios deben enfocarse con el objetivo de alcanzar una transformación y diseñar un nuevo negocio, las cuales resumo a continuación:

Ignorar los nuevos principios de la transformación de negocios. La cultura es parte de la ecuación para apoyar la transformación, pero debe estar alineada al liderazgo y la estrategia. Las personas no cambian solo por cambiar, pero enfocarán su atención al propósito deseado por la organización. Si las compañías no enlazan la estrategia con el liderazgo, omiten los nuevos principios de transformación que están basados en la transformación individual (personal).

Maniobrar sin ninguna causa. La misión, visión y valores deben ser

analizados y alineados a la nueva estrategia del negocio. En muchas ocasiones los empleados no recuerdan estos conceptos, debido a que no son difundidos constantemente o porque los líderes no han podido arraigarlos en toda la organización.

Perder el momentum del Mercado. El momentum debe ser identificado antes que cualquier cosa; los clientes y futuros clientes responden a este impulso. Es mejor comprender el momentum que dirige el mercado y atenderlo bien, sin preocuparse en tratar de ser líder, si la compañía en ese momento actúa como

un seguidor. Por ejemplo: Posterior al lanzamiento del iPhone con el sistema táctil IOS, los smartphones con el sistema Android fueron seguidores; años después, el sistema operativo Android se ha convertido en el líder mundial. Por otra parte, el momentum no puede ser identificado con regresiones u otros métodos estadísticos, porque estos se basan en información de eventos que ya sucedieron y presumen que por haber ocurrido volverán a suceder.



Tendencias tecnológicas

Para reescribir las reglas de los negocios

La tecnología se mueve rápidamente lo que implica estar al tanto de las tendencias y su efecto en las organizaciones. PwC ha identificado nuevas tendencias clave que los GEO deben considerar.

A partir de una serie de publicaciones preparadas por el PwC's Technology Institute, "The new digital ecosystem reality", la Firma ha detectado las tendencias y retos que las organizaciones deben considerar para conservar su competitividad, lo que implica entender cómo las nuevas realidades afectan a las empresas y cómo se deben preparar los CEO.

Tendencia 1

Tecnología disruptiva

Los cambios radicales en la tecnología se han trasladado a los modelos de negocio. Considere este hecho: si el cambio fuera sencillo, las compañías que formaron parte de la lista Fortune 500 en 1999 no habrían necesitado decir adiós a 238 de sus colegas 10 años después; un cambio de casi 50%. Compañías como Digital Equipment, Wang Labs, Tandem Computers and Data General, líderes indiscutibles en algún momento, fallaron en reconocer la necesidad de

cambiar hacia nuevas y más innovadoras tecnologías o modelos de negocios.

Los cambios tecnológicos han comenzado a afectar a organizaciones que no consideraron el impacto de la tecnología que actualmente envuelve a todo, por lo que ahora los CEO enfrentan un doble reto para entender este momento de ruptura. Después de todo, ellos no sólo deben servir a sus compañías ayudándolas a navegar las olas del cambio, también deben guiar a sus clientes.

Dentro de esta tendencia es importante considerar una gran variedad de acciones:

- Desarrollar una apropiada estrategia de innovación tecnológica que se enlace con las capacidades y la visión de la compañía.
- Determinar la mejor forma de fomentar y sostener la innovación.
- Identificar oportunidades de crecimiento.
- Determinar las apuestas estratégicas para invertir, además del cómo y cuando.
- Identificar partners adecuados para lograr un ecosistema digital integrado.

Tendencias 2.

Administración de costos y complejidad

En términos de complejidad de Tecnologías de Información (TI), más de la mitad de las empresas han volteado hacia la nube para reducir costos, desde infraestructura hacia software. Análisis

recientes han mostrado que empresas como Target o Walmart ofrecen precios 20% menores que Amazon en varios productos, a pesar de que este último no tiene tiendas físicas que mantener.

Entre las empresas privadas Walmart tiene las más grandes infraestructura de TI, lo que le ayuda a tener proyecciones actualizadas sus niveles de inventario, así como a mejorar su logística y manejar la relación con los clientes.

Al mismo tiempo, las compañías están utilizando la tecnología para obtener mejor información de forma rápida y a un menor costo. Esto incluye, en parte, hacer uso de análisis sociales a través de la experiencia con los clientes para mejorar el marketing a partir de sus publicaciones en redes sociales, así como a crear una conexión con proveedores y partners a través de ecosistemas digitales.

Tendencias 3.

Convergencia

En este tema es difícil hacer una analogía histórica. Nunca ante los consumidores y las organizaciones habían tenido capacidades tan rápida e interactivamente. Ahora, no solo los clientes y los empleados están utilizando los mismos dispositivos tecnológicos, sino que los están utilizando para propósitos similares como acceder a información de la compañía, lo que propicia una relación más abierta con el cliente.

Esta convergencia de dispositivos y servicios está creando nuevos modelos de negocio y fuentes de ingresos, el resultado es que la mayoría de las empresas de diversos giros se han visto forzadas a transformarse en compañías de tecnología, debido a que cada vez más sus comunicaciones y la generación de valor involucra el uso de tecnologías, en muchos casos móviles.

Para que las organizaciones se aseguren que una nueva estrategia operativa no canibaliza un modelo de negocio existente deberán incrementar la cadencia de su comunicación con los clientes para poder satisfacer sus crecientes expectativas.

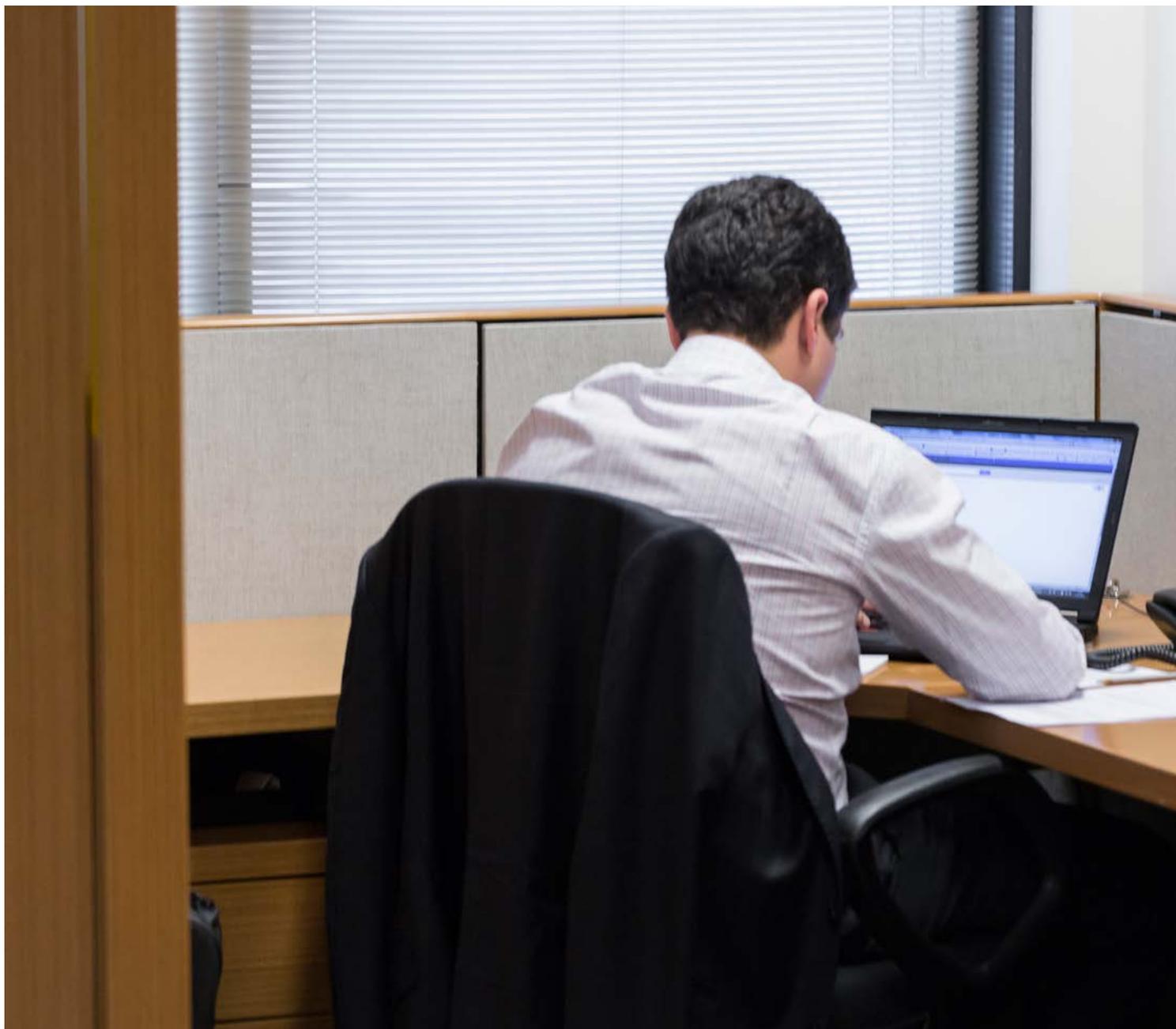
Tendencia 4.

Consumo de la tecnología

Los empleados se han acostumbrado a una facilidad sin precedentes en la forma en que acceden a la información, ya

sea a través de sus dispositivos móviles, tabletas o computadoras personales. Ahora ellos esperan aplicaciones simples, intuitivas y orientadas a las tareas, un ejemplo de ello es la banca en línea.

Esto afectará a las organizaciones en dos sentidos: primero, necesitarán desarrollar aplicaciones empresariales fáciles de aprender y que mejoren la productividad; y, segundo, desarrollar aplicaciones que sean fáciles de usar en teléfonos inteligentes y otros dispositivos móviles. Ambos puntos implicarán un incremento en los sistemas de seguridad y privacidad que resguarden la información corporativa y personal.



Tendencia 5.

Cambio en la dinámica entre los países desarrollados y en desarrollo

A través del tiempo hemos observado que los mercados emergentes han tenido un crecimiento más acelerado que los desarrollados, esto implica que las empresas de tecnología se enfocarán en los primeros en busca de nuevas oportunidades. Muchos de estos países presentan una tendencia demográfica llamada generación móvil, porque se

están utilizando dispositivos móviles para la comunicación con voz y datos.

Las compañías de tecnología necesitarán desarrollar productos que puedan ser usados fácilmente por clientes que no necesariamente han tenido una educación extensa o formal en temas de tecnología. Para prepararse, los Directores de tecnología deben considerar la racionalización de sus operaciones globales, simplificando y estandarizando procesos de negocio, así como de productos, de tal forma que un desarrollo



pueda ser aplicado en cualquier región y, al mismo tiempo, adaptado a las necesidades locales para proveer lo mejor de dos mundos: producción en masa con la posibilidad de adaptación.

Tendencia 6.

Redes sociales

A causa de los cortos ciclos de producción y marketing, las empresas de tecnología deben entender el impacto de las redes sociales. Es crucial conocer rápidamente

que características buscan los clientes en sus dispositivos y sistemas y, especialmente, saber cómo se sienten acerca de las nuevas características y productos una vez que han sido introducidos en el mercado.

El aprovechamiento de los medios sociales es la base de todo, ya sea para el aumento de la participación del cliente en la mejora de la comunicación corporativa o para las estrategias de marketing. Según las encuestas de PwC, 9% de las empresas de tecnología se han centrado en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes mediante el aumento de la participación. En la búsqueda de nuevos clientes, 84% de las compañías de tecnología están mejorando su enfoque en redes sociales. Es importante comprender la dinámica de las redes sociales la cual puede proporcionar mejor información de forma más rápida y ayudar a controlar una potencial reacción de publicidad no deseada.

Para hacer frente a las transformaciones se debe contar con socios de negocio que entiendan las necesidades y faciliten los cambios.

Los CEO enfrentan un doble reto para entender este momento de ruptura: servir a sus compañías y guiar a sus clientes.

Tendencia 7.

Explosión de datos

Actualmente, las empresas deben manejar una gama de fuentes de información

mucho más robustas para la toma de decisiones; muchas de estas fuentes suelen ser internas, generando información sobre patrones y tendencias de los mercados, que bien analizados pueden dar información relevante sobre el éxito o fracaso mucho más rápido que antes.

Para una empresa de tecnología esto es crucial ya que puede aumentar la producción y comercialización de un producto exitoso, o viceversa, además de decidir una actualización a un dispositivo, o incluso cesar la producción con base en el análisis rápido de las ventas y reacciones de los consumidores.

Tendencia 9.

Cambios en el entorno político y regulatorio

Los CEO de tecnología, quizá más que de otros giros, ya han sido sometidos a extensas condiciones regulatorias; algunos países han establecido normas estrictas sobre, por ejemplo, el uso de ciertos componentes de metal en los equipos informáticos, mientras que otros países han desarrollado normas sobre la eliminación de los equipos informáticos, no obstante, la tendencia continúa. Según encuestas de PwC, 58% de los CEO de tecnología están preocupados por la regulación.

Sin importar lo que propongan los organismos regulatorios del gobierno, las empresas de tecnología deben estar preparadas para rastrear el proceso y la información de la manufactura, así como a ser auditados de forma regular.

Cómo afrontar estos retos

Es evidente que los cambios son cualitativos y cuantitativos por lo que los CEO deben contar con un enfoque sólido y estructurado para su transformación y utilizar metodologías probadas con conocimientos y recursos especializados, es decir, deben buscar el asesoramiento de empresas que cuenten con alianzas con las compañías líderes en el mercado de tecnología.

Es importante comprender la dinámica de las redes sociales la cual puede proporcionar mejor información de forma más rápida.

Tendencia 8.

Propiedad intelectual y protección de datos

Ser capaz de competir en un mundo altamente globalizado en temas de tecnología requiere el mantenimiento de un equilibrio muy delicado para las empresas de tecnología que, por un lado, deben adherirse a los estándares de la industria y, por otro, desarrollar suficientes tecnologías patentadas o capacidades para diferenciarse. Esto último requiere el establecimiento de métodos de protección estrictos para la propiedad intelectual.

La propiedad intelectual representa cada vez más un riesgo, no sólo por los competidores, sino también por los socios y gobiernos. Las empresas de tecnología que se basan en sistemas de comercio electrónico son vulnerables al aumento de los casos de hackeo y chantajes digitales. El uso de la extorsión y las amenazas a los servidores pueden perturbar la fluidez de los negocios y, en última instancia, afectar la reputación. Las empresas deben asegurarse de que sus sistemas sean accesibles para sus amigos y que no están disponibles para sus enemigos, aunque a veces es difícil saber quién es quién.

El aprovechamiento de gran volumen de datos es una capacidad clave de las empresas de tecnología que requiere el desarrollo de una variedad de sistemas: data warehouses, herramientas de análisis, sistemas de almacenamiento y de inteligencia empresarial.

***Nuestro propósito:
Construir confianza en la sociedad y
solucionar problemas importantes.***

Contactos:

Quito

382 8600

382 9350

Guayaquil

370 0220

Envía tus comentarios o sugerencias a: revista.ideas@ec.pwc.com



 <https://www.facebook.com/PwCEcuador>

 @PwC_Ecuador

 PwC Ecuador