

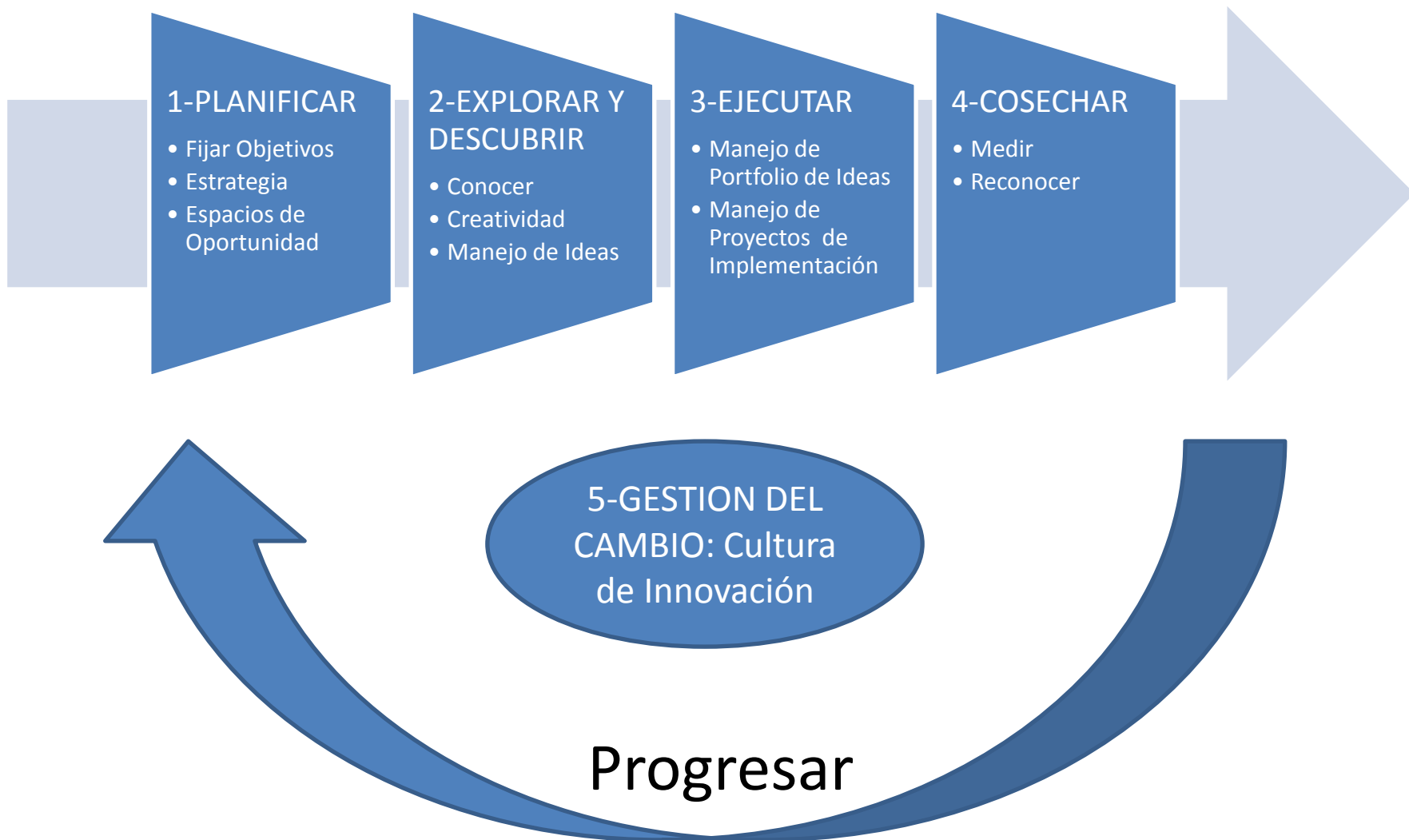
# **INNOVACION: UNA PERSPECTIVA CORPORATIVA**

Diego Serebrennik

# Definiciones Básicas

- **Innovación de Alto Desempeño:** Convertir conocimiento en nuevos procesos o mejoras que generen valor.
- **Innovación enfocada al Cliente:** Convertir conocimientos en nuevos productos y servicios que generen un valor distintivo para el cliente.
- **Por qué innovar con foco en el cliente:** Ayuda a ser elegido por el cliente gracias a darle soluciones.
- **Por qué un sistema de innovación:** Para asegurar un enfoque estratégico, deliberado, estructurado, repetible, medible y que mejore en forma continua.
- **Rol del Liderazgo:** Para crear una cultura y tener éxito en la innovación el liderazgo debe estar comprometido, no sólo apoyar.

# Sistema de Innovación



# ROLES

- **Equipo de Liderazgo:** Brindan tanto apoyo verbal como su participación activa en el logro de los objetivos de la innovación.
- **Coordinador de Innovación:** Coordina el sistema de innovación.
- **Recursos de Innovación:** Pueden ser responsables de una o varias fases o partes del proceso de innovación.
- **Equipo de Innovación:** Representantes de distintas funciones que crean y llevan a cabo un plan de innovación.

# 1-PLANIFICAR

## 1. Objetivos

- ¿Por qué es necesario?
- Proceso de fijación de objetivos

## 2. Estrategia

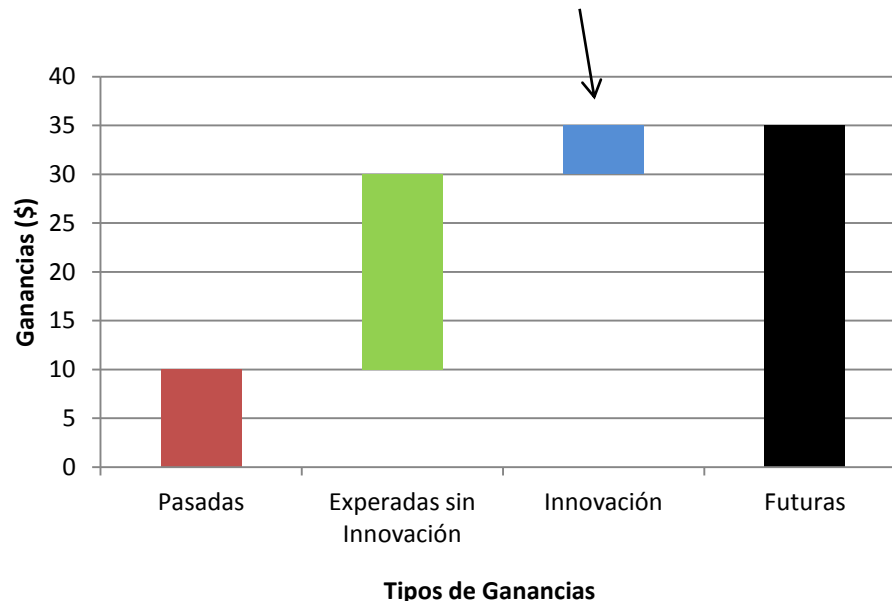
- El rol de la innovación en la estrategia
- Elecciones estratégicas

## 3. Espacios de Oportunidad

- Definición
- Proceso de determinación de los Espacios de Oportunidad

# Planificar: Fijar Objetivos de Ganancias

- **¿Por qué es necesario fijar objetivos?**
  - Ayudan a cerrar la brecha entre objetivos y proyecciones de ganancias
  - Hacen a los objetivos visibles y claros y permiten medir
  - Fijan expectativas y comunican la importancia de la innovación y sus resultados
- **Proceso de fijación de objetivos:**
  1. Establecer como punto de partida las ganancias del año anterior
  2. Fijar un objetivo de crecimiento de ganancias (a 5 años por ejemplo)
  3. Identificar fuentes de ganancias futuras
  4. Determinar la brecha a cubrir por ganancias de innovación



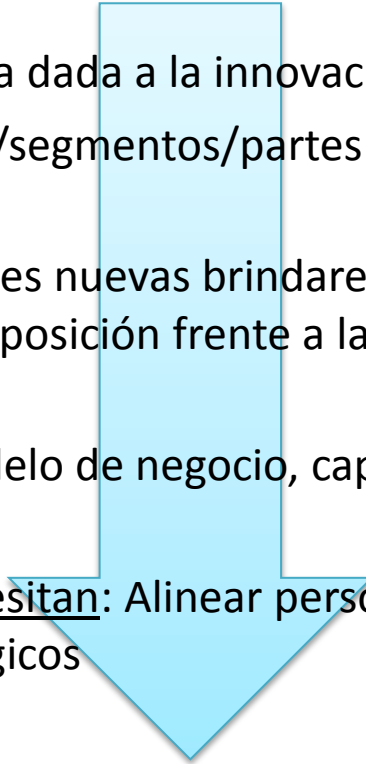
# Planificar: Estrategia

- **Rol de la Innovación en la Estrategia:**

- Una estrategia de negocios es un grupo integrado de elecciones que posiciona a la empresa para crear una ventaja competitiva sostenible y una ganancia superior.
- La innovación debe considerarse dentro de la estrategia.
- La innovación no es una estrategia separada.

- **Elecciones Estratégicas:**

1. Objetivos: Muestran la importancia dada a la innovación en el negocio.
2. Dónde enfocarse: En qué sectores/segmentos/partes de la cadena de valor se enfoca la innovación.
3. Cómo lograr el éxito: Qué soluciones nuevas brindaremos a los clientes o qué mejoras internas lograremos mejorando la posición frente a la competencia y teniendo mayores ganancias.
4. Qué capacidades son críticas: Modelo de negocio, capacidades, tecnologías para lograr los objetivos de innovación.
5. Qué recursos y actividades se necesitan: Alinear personas, sistemas, activos y actividades a los objetivos estratégicos



# Planificar: Espacios de Oportunidad

- **Definición:**

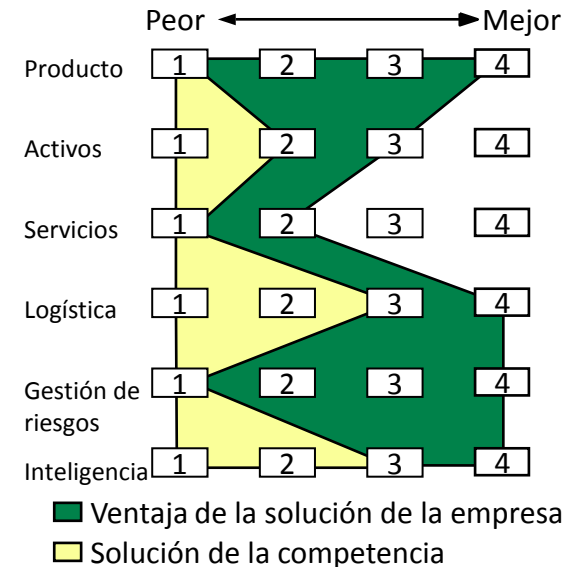
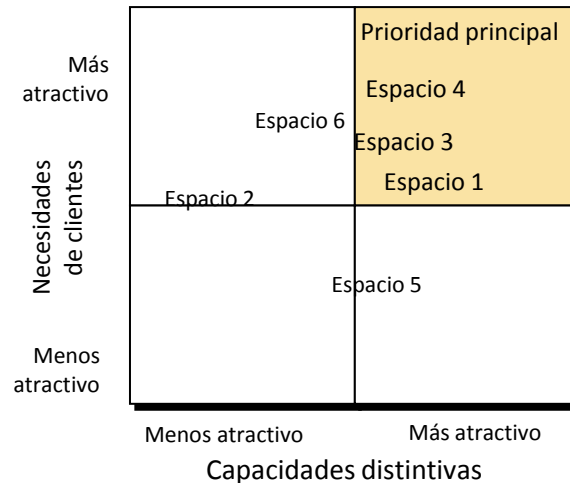
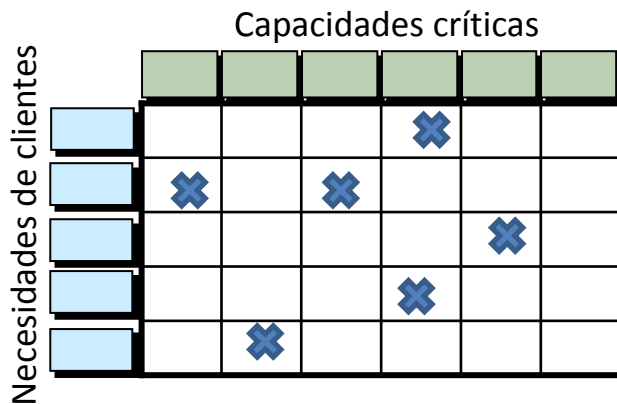
- Necesidades de un grupo de clientes que podrían cubrirse con un grupo de capacidades de la empresa
- Los espacios de oportunidad identifican sistemáticamente oportunidades para soluciones a clientes a través de la innovación
- Permiten concentrar los esfuerzos de la estrategia de innovación, definiendo mejor:
  - Donde enfocarse
  - Cómo lograr el éxito
  - Capacidades críticas



# Planificar: Espacios de Oportunidad

## PASOS

- Analizar tendencias exteriores y potencial de capacidades interiores, combinando ambos:
  - Necesidades de clientes: Costos – Balance – Riesgos – Ingresos – Competitividad
  - Capacidades de la empresa: Productos – Servicios - Activos – Logística – Gestión de riesgos – Inteligencia
- Priorizar los espacios determinados en función de mayores necesidades de los clientes y mayores capacidades de la empresa.
- Validar los espacios de oportunidad a partir del conocimiento de los clientes y comparando con la competencia



# 2- EXPLORAR Y DESCUBRIR

## 1. Conocer al Cliente

- Proceso de Marketing
- Herramientas de Marketing

## 2. Creatividad

- Definición
- Herramientas

## 3. Manejo de Ideas

- Definición
- Campaña de Ideas

# Explorar y Descubrir: Conocer al cliente

- **Marketing:** Permite conocer mejor a) Dónde enfocarse y b) Cómo lograr el éxito.
- **Herramientas:**
  1. Mapeo del Mercado: Conocer el mercado (cliente, consumidor, competencia, compañía) y sus tendencias a partir de datos.
  2. Proceso de Compra: Conocer el comportamiento de los clientes que se produce antes, durante y después de la decisión de comprar y/o utilizar un producto; analizar dónde se puede influir y conocer a los actores.
  3. Segmentación por Acciones: Identificar grupos de clientes a los que se pueden influir efectivamente en los puntos claves del proceso de compra, seleccionando variables de segmentación por facilidad de acción e importancia.
  4. Perfil del Cliente: Entender el comportamiento actual del cliente, lo que quieren y por qué lo quieren. Hacerle preguntas respecto al ambiente de compra, la experiencia deseada, sus creencias y el comportamiento resultante.
  5. Análisis de Competencia: Identificar capacidades, objetivos y supuestos de la competencia para entender cómo posicionarse frente a ellos y anticiparse a sus movimientos.
  6. Escalera de Beneficios: Conectar nuestras propuestas con las necesidades de los clientes a través de definir los beneficios del producto, los funcionales y los emocionales del cliente.
  7. Comparación con la competencia: Entender fortalezas y debilidades de los distintos beneficios vs. competencia, desde la percepción del cliente y ponderar su importancia.
  8. Posicionamiento: Resumen de qué ofrecer a quién y cuáles serán los beneficios frente a la competencia. Verificar que sea relevante, convincente, distinto, alcanzable y sostenible.

# Explorar y Descubrir: Creatividad

- **Definición:** Habilidad de producir ideas nuevas.
- **Tormenta de Ideas:**
  - Se usa para generar muchas ideas con rapidez
  - Reglas: No emitir juicios – Promover ideas alocadas - Construir a partir de las ideas de los otros - Mantenerse enfocado en el tema - Una conversación a la vez - Ser visual - No vender ideas
  - Preparar un tema – Usar facilitador – Calentamiento – Evaluar ideas
- **Scamper:**
  - Sustituir – Combinar – Adaptar - Modificar – Propósitos – Eliminar - Revertir.
  - Se usa más para desarrollar nuevos productos
- **Seis Sombreros:**
  - En reuniones evitar las confrontaciones que ocurren cuando personas con distintos estilos de pensamiento discute un problema.
  - Blanco: Datos – Rojo: Emocional – Negro: Pesimista – Amarillo: Positivo – Verde: Creativo – Azul: Facilitador creativo

# Explorar y Descubrir: Manejo de Ideas

- **Definición:** Capturar, compartir y evaluar ideas en forma deliberada y sistemática.
- **Campañas de Ideas:**
  - Se manejan como un proyecto, con objetivos, recursos, roles y responsabilidades.
  - Se centran en un tema específico y relevante del negocio.
  - Participa un grupo amplio y diverso de personas.
  - Debe haber: Comunicación - Criterios de evaluación pre-definidos - Reconocimiento - Feedback.
  - Fases: Definir tema – Ideación – Revisión – Presentar las mejores ideas a la gerencia.

# 3- EJECUTAR

## 1. Manejo de Portfolio de Proyectos de Innovación

- Definición
- Por qué fracasan los proyectos
- Fases del proceso

## 2. Desarrollo de Proyectos de Innovación

- Definición
- Fases

# Ejecutar: Manejo de Portfolio

- **Definición:** Proceso dinámico por el que un grupo de proyectos se eligen y se priorizan a fin de lograr los objetivos estratégicos.
- **Motivos principales del fracaso de proyectos:**
  - Liderazgo y gestión de proyectos deficientes
  - Procesos de planificación pobres
  - Fallas en la fijación y el manejo de las expectativas
  - Subestimación de la respuesta de la competencia
  - Hipótesis comerciales demasiado optimistas
  - Evaluación imprecisa del riesgo político y reglamentario
  - Desajuste cultural y ético
- **Fases:**
  1. Establecer el portfolio objetivo que nos permita cumplir la estrategia
  2. Fijar criterios para priorizar proyectos
  3. Reunir y actualizar información de los proyectos
  4. Analizar el portfolio real vs. objetivo
  5. Realignar el portfolio (priorizar, seguir, congelar, cancelar, etc.)
  6. Comunicar las decisiones e Implementar los cambios
  7. Hacer seguimiento

# Ejecutar: Desarrollo de Proyectos

- **Definición:** Proceso dividido en fases que se utiliza para coordinar y cumplir con los objetivos de los proyectos.
- **Fases:**
  1. Convertir Ideas en un Caso de Negocio
  2. Determinar soluciones alternativas
  3. Probar y validar la solución preferida
  4. Desarrollar un plan detallado para la ejecución
  5. Implementar la solución
  6. Lanzar la solución



# 4- COSECHAR

1. Definición
2. Formas de Medir
3. Progreso continuo

# Cosechar

- **Definición:** Proceso de medir el resultado que permite identificar progresos, éxitos y áreas a mejorar.
- **Formas de medir:**
  - Valor esperado de los proyectos de innovación vs. valor real.
  - Valor esperado de los proyectos aún no lanzados
  - Evaluar la madurez del sistema de innovación.
  - Encuestas a los empleados y a los clientes.
  - Medidas de proceso: Ratios de ideas entre cada etapa del proyecto
  - Medidas de éxito: % Proyectos exitosos/lanzados o seleccionados
- **Progreso continuo:**
  - Crear planes de acción para cubrir las brechas de madurez del sistema y mejorar los resultados.

# 5- GESTION DEL CAMBIO

1. Gestión del Cambio
2. Cultura de Innovación

# GESTIÓN DEL CAMBIO

- **Definición:** Proceso de liderar los cambios de modo efectivo a medida que se avanza del estado actual al estado deseado.
  - Requiere una visión sistémica: Cambian la estrategia, la estructura, los sistemas, la cultura y la actitud/aptitud de las personas.
  - Requiere un sentido de urgencia, una visión fuerte, un liderazgo comprometido, una comunicación clara, marcar el camino y remover obstáculos.
  - Inevitablemente el cambio pasa por las fases emocionales de: Negación – Resistencia – Exploración – Compromiso.
- **Aspectos de un Cultura de Innovación:**
  - Foco en el futuro
  - Información disponible y comunicación transparente
  - Foco en necesidades del cliente
  - Trabajo en equipo
  - Reconocimiento
  - Alentar toma de riesgos, perdonar y aprender de los errores
  - Desafío al status quo
  - Conflictos abiertos y constructivos