eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

B+I strategy

Innovación Estratégica

Sabin Azua Mendia – Socio Director de B+I Strategy

30 de Marzo de 2011

Índice de la Sesión

1. Por qué innovar

2. En qué innovar

3. Cómo desarrollar una capacidad de innovación constante

1

Por qué innovar

© B + I Strategy 2010

Diseño de Estrategias Creativas e Innovadoras

"Cuando descubres que estás sobre un caballo muerto, la mejor estrategia es desmontar. Naturalmente puedes cambiar el jinete. Puedes hacer benchmarking para ver cómo otras empresas cabalgan con caballos muertos. Puedes defender que es más barato alimentar a un caballo muerto. Puedes enganchar a varios caballos muertos a un carro. Pero después de probar todo esto, seguirás teniendo que desmontar."

Gary Hamel "Leading the revolution"

"En este nuevo régimen, la riqueza proviene directamente de la innovación, no de la optimización; es decir, la riqueza no se obtiene perfeccionando lo conocido, sino explotando imperfectamente lo desconocido".

Kevin Kelly "New Rules for the new economy"

"Siempre se corre el peligro de que las grandes empresas, cuando conocen el éxito, se vuelvan arrogantes. Empiezan a pensar que saben las respuestas correctas, lo que nunca es verdad, porque no hay respuestas correctas. Hay muchas respuestas y algunas de ellas son correctas e incorrectas al mismo tiempo."

5 **Peter Littman, director de Hugo Boss**

© B + I Strategy 2010

Los “Expertos” no siempre tienen razón (1 de 2)

- **“No creemos en la permanencia de su reputación”.**

  The Saturday Review sobre Charles Dickens, 1858.
- **“Sólo un juguete”.**

  Suegro de Alexander Graham Bell, 1876.
- **“Este teléfono tiene demasiados defectos como para ser seriamente considerado como un medio de comunicación. El aparato no tiene, intrínsecamente, valor para nosotros ”.**

  Western Union, rechazando el teléfono, 1876.
- **“Cuando cierre la Exhibición de París, la luz eléctrica cerrará a la vez, y no se oirá nada más sobre ella”.**

  Erasmus Williams, profesor de la Universidad de oxford, 1878.
- **“Lo siento Señor Kipling, pero simplemente no sabe cómo usar el lenguaje Inglés”.**

  Editor del San Francisco examiner, rechazando el trabajo de Rudyard Kipling, 1889.
- **“Todo lo que podía ser inventado ya lo ha sido”.**

  Charles H. Duell, Comisionado de Patentes, 1899.
- **“Que el automóvil ha alcanzado prácticamente el límite de su desarrollado queda mostrado por el hecho de que no se han introducido mejoras de naturaleza radical durante el pasado año”.**

  Scientific American, 1909.
- **“El problema de la televisión es que la gente tiene que sentarse y mantener los ojos pegados a la pantalla; la familia media Americana no tiene tiempo para ello”.**

  New York Times, 1939.

- **“Creo que hay un mercado mundial para aproximadamente 5 ordenadores”.**

6 Thomas J. Watson, Chairman,, IBM, 1943.

Los “Expertos” no siempre tienen razón (2 de 2)

- **“No vas a ningún lado, hijo. Debes volver para conducir un camión”.**

  Manager del Grand Old Opry, despidiendo a Elvis Presley después de una actuación, 1954.

- **“No nos gusta cómo suena. Las guitarras están pasadas de moda”**

  Decca Records executive Dick Rowe, rechazando a los Beatles, 1962

- **“Con más de 50 coches extranjeros ya a la venta aquí, la industria Japonesa del automóvil no va a poder entrar coin fuerza en el mercado americano”**

  Business Week, 1968

- **“En estos tiempos ninguna mujer llegará a ser Primer Ministro "**

  Margaret Thatcher, 1969

- **“640K deberían ser suficientes para todo el mundo”**

  Microsoft Chairman Bill Gates, 1981

- **“No hay ninguna razón para que alguien tenga un ordenador en su casa."**

  Ken Olson, Presidente, Digital Equipment Corp – 1977

- **“¿Cómo puedes hacer negocio de un mecanismo de búsqueda?”**

  7 Guy Kawasaki rechazando la Dirección de Yahoo!, 1996

Algunas tendencias…

La interacción de 10 tendencias a futuro:

Económicas

1. La consolidación de una **economía global.**
2. La concentración del **enorme salto tecnológico en manos de pocos países** (tradicionales y nuevos actores).
3. **La creciente problemática** (y conciencia) relacionada con la intensa demanda de energía y de agua, la degradación del medio ambiente, el cambio climático y **el agotamiento de los recursos de la tierra.**

Geo-estratégicas

4. La consolidación, con sombras, del **Proyecto Europeo.**
5. **El creciente peso de Asia**, con capacidad para condicionar la evolución de la Economía Mundial.
6. **El creciente peso que van cobrando los países emergentes** en la Economía Mundial.
7. **La aparición de conflictos de naturaleza muy compleja** (religiosa, étnica, etc.) de difícil tratamiento y de problemática resolución.
8. **La movilización de los países más pobres de la tierra**, lo que augura intensísimas corrientes migratorias.

Sociales

9. **El desarrollo (todavía incipiente) de la conciencia mundial** para resolver los graves problemas heredados del siglo XX, y singularmente los de la pobreza, la desigualdad, la educación primaria y la sanidad.
10. **Cambios demográficos en las sociedades occidentales** (envejecimiento de la población, nuevos modelos de familia, etc.).

Fuente: Pedro Luís Uriarte; Foro Rural Mundial (2007)

…que generan nuevos retos a la empresa

- **Los mercados son mucho más globales, con lo que tanto la competencia como las oportunidades de expansión se producen a nivel mundial.**
- **Los clientes cada vez son más exigentes, y exigen nuevas prestaciones, mejores servicios y a menores precios, con soluciones adaptadas a sus particularidades.**
- **Las nuevas tecnologías han acelerado cambios dramáticos en las relaciones con los clientes y con otras empresas, siendo la creación conjunta de valor con los clientes uno de los nuevos paradigmas de gestión y una oportunidad para la creación de valor.**
- **El liderazgo en innovación es cada vez más difícil de mantener, por la creciente competencia y el rápido ritmo de los avances tecnológicos.**
- **La fuerte competencia en costes en muchos sectores ha desplazado y anulado las iniciativas de innovación en muchas empresas.**
- **La propiedad intelectual está siendo cada vez más difícil de proteger y preservar, medir y gestionar.**
- **Inclusión de nuevos agentes en los procesos de I+D.**
- **Internet, las Intranets y los correos electrónicos están creando algo parecido a una "democracia de la información", de manera que el poder de la información se diluye y la clave está en transformarla en conocimiento y en propuestas de valor diferenciales para los clientes.**
- **Cada vez más, el capital intelectual es más valioso que el capital físico o financiero, y son los empleados quienes se están convirtiendo en verdaderos "capitalistas", en un mundo donde el talento y el conocimiento son factores críticos.**

Fuente: "La cometa de la Innovación"; B+I Strategy (2007)

Pensando en el futuro

¿Conocen los directivos de qué manera va a cambiar su industria en los próximos 5-10 años?

Presente

- ¿Qué CLIENTES estás atendiendo hoy?
- ¿A través de qué CANALES sirves a tus clientes hoy?
- ¿Quiénes son hoy tus COMPETIDORES?
- ¿Cuál es la base de tu VENTAJA COMPETITIVA actual?
- ¿Cuál es la procedencia de tus MÁRGENES?
- ¿Qué HABILIDADES o CAPACIDADES te hacen único?
- ¿En qué MERCADOS participas?

Futuro

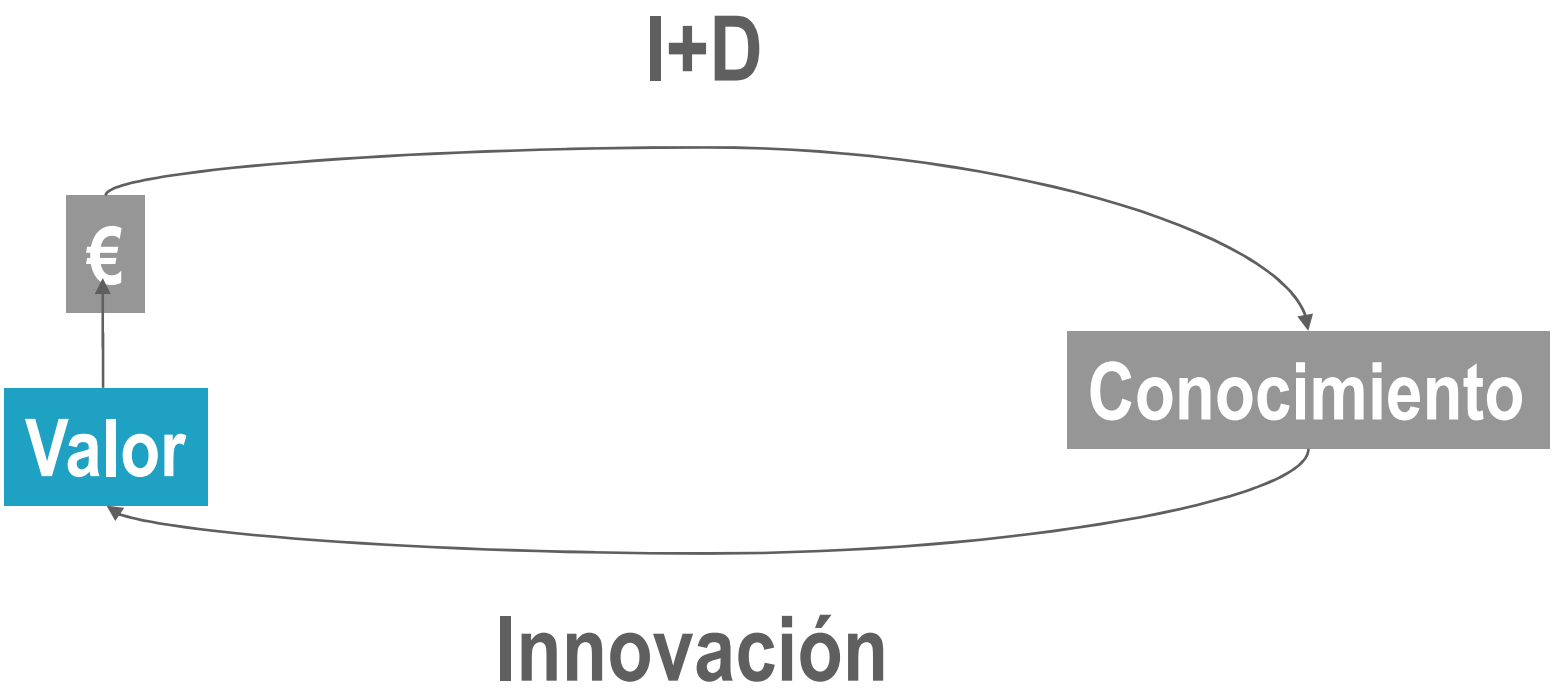
- ¿Cómo serán tus CLIENTES del futuro?
- ¿Tiene sentido mantener los mismos CANALES durante los próximos años?
- ¿Quiénes serán tus COMPETIDORES dentro de unos años?¿los mismos?
- ¿Cuál será tu VENTAJA COMPETITIVA en la competencia futura?
- ¿De donde procederán tus MÁRGENES?
- ¿Qué HABILIDADES serán necesarias?
- ¿Cuáles son los MERCADOS en los que deberás estar presente?

"Si los directivos <u>no tienen respuestas suficientemente detalladas sobre el futuro</u> o si éstas <u>no son sustancialmente diferentes de las respuestas presentes</u> <u>no pueden esperar continuar siendo líderes de mercado</u>"

2

En qué innovar

La innovación es distinto de la I+D

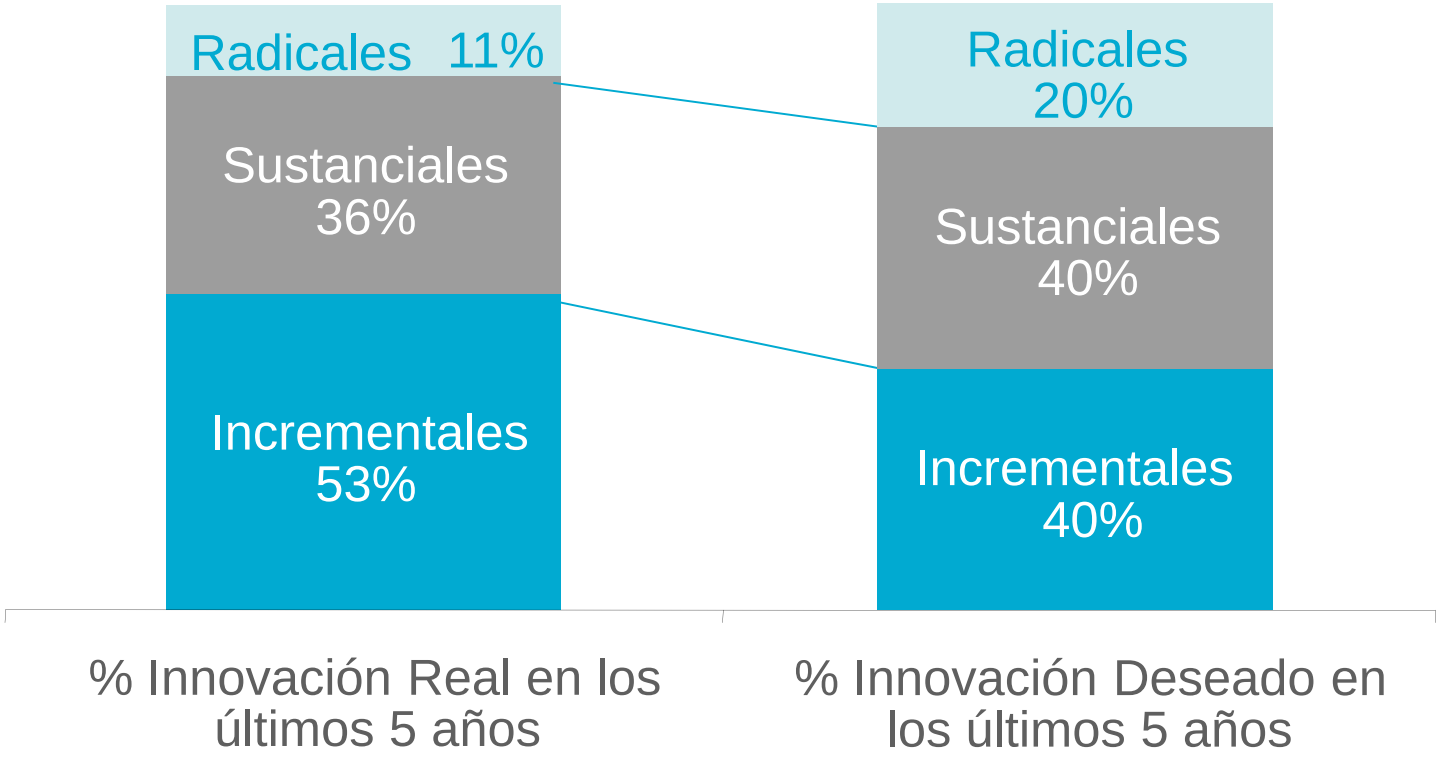


La innovación es más que invención o creatividad

Innovación = Invención + Comercialización

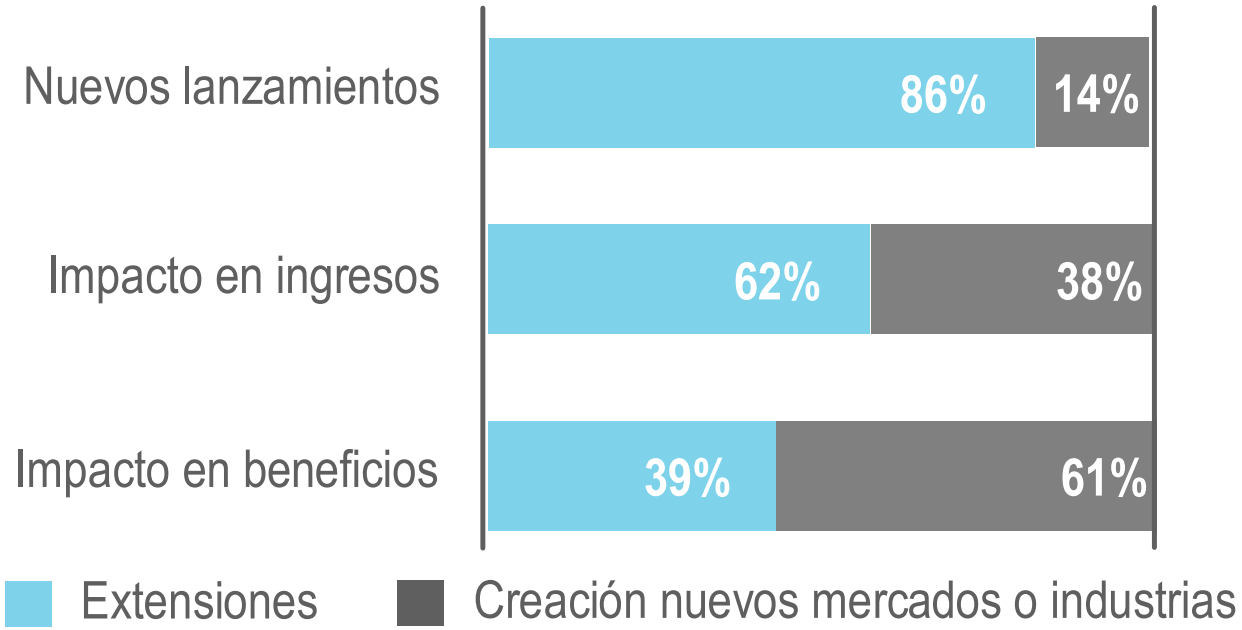
Innovación con distintos niveles de intensidad

Grado de novedad de las innovaciones introducidas en los últimos 5 años



Fuente: B+I Strategy, encuesta a 229 empresas españolas dentro de un proyecto de investigación sobre innovación estratégica

Las consecuencias de la innovación radical



Fuente: Estudio sobre los lanzamientos de 108 empresas, publicado en "Blue Ocean Strategy", de Kim & Mauborgne

Siempre han existido empresas que han introducido innovaciones radicales.

Mira 100 atrás y pregúntate qué industrias de hoy en día eran entonces desconocidas:

Automóvil, música grabada, aviación, petroquímica …

Ahora mira hace 30 años:

Fondos pensiones, móviles, supermercados de descuento, paquetería express

Ahora pon el reloj dentro de 20 años:

¿Cuántas industrias que son desconocidas hoy existirán entonces?

Fuente: "Blue Ocean Strategy", de Kim & Mauborgne

Tipos de Innovación

B+I strategy

QUÉ

- Producto
- Servicio / Solución
- Canal
- Marca
- Experiencia consumidor

NOKIA Connecting People

iTunes

ING DIRECT

ebay.es

HARLEY-DAVIDSON

STARBUCKS COFFEE

Innovación y diferenciación

CÓMO

- Procesos
- Cadena de valor
- Redes, alianzas
- Modelo de negocio

TOYOTA

INDITEX

VISA

RYANAIR THE LOW FARES AIRLINE

A QUIÉN

- A qué clientes
- En qué mercados
- Qué necesidades

Curves

GRAMEEN™

Procter&Gamble

25 formas para reinventar tu negocio

1. Cuestionarse las reglas de la industria

INNOVACIÓN EN EL QUÉ

2. Oferta de productos y servicios complementarios
3. Oferta de soluciones y experiencias
4. Oferta de "paquetes"
5. Cambio de foco: de lo funcional a lo emocional
6. Foco en el "job to be done"
7. Eliminar, reducir, incrementar o crear atributos
8. Inspirarse en productos sustitutivos
9. Buscar nuevos usos de nuestros activos y capacidades
10. Analizar la "experiencia del cliente"

INNOVACIÓN EN EL QUIÉN

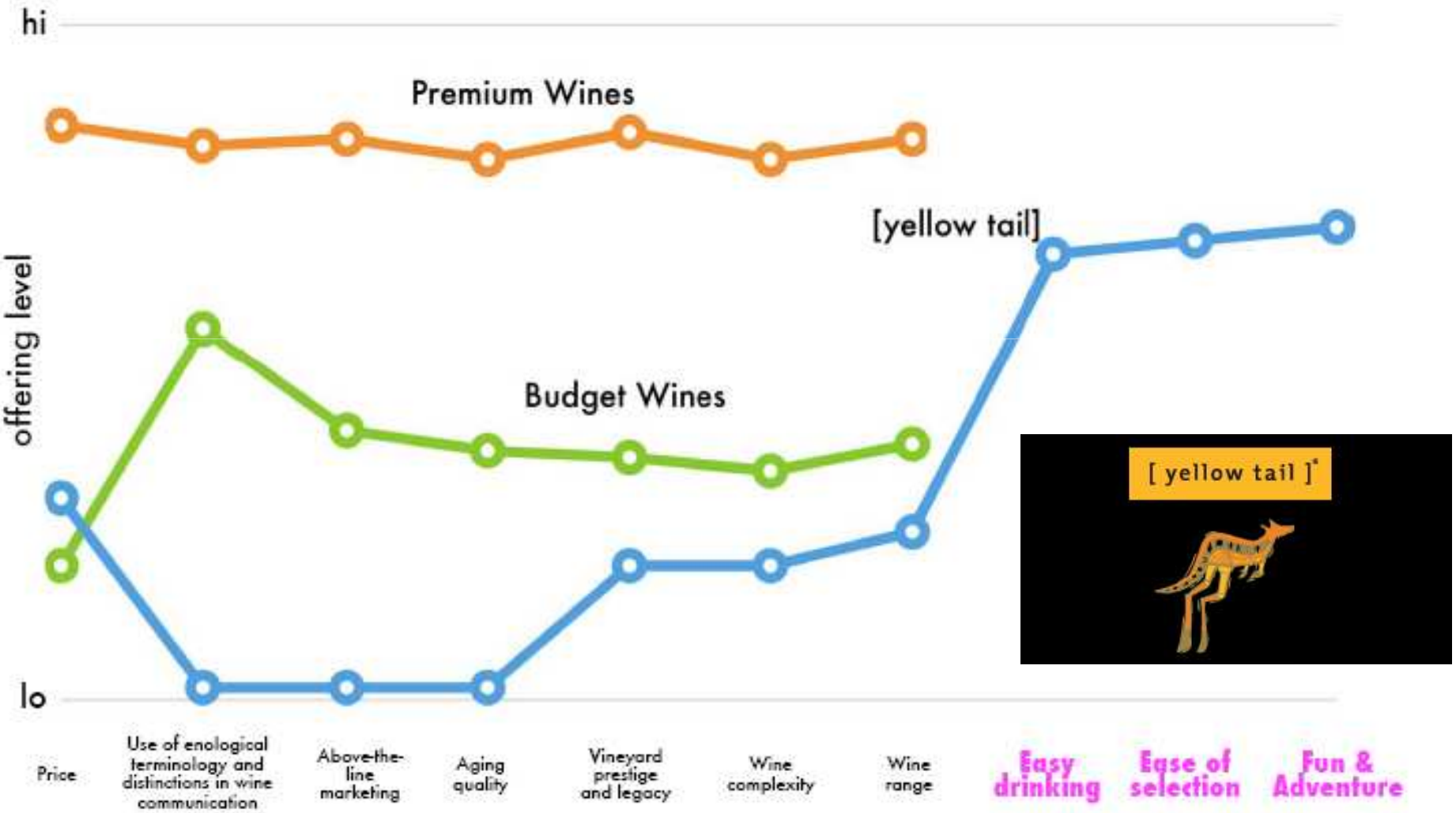
11. Dirigirse a los "no clientes"
12. Dirigirse a los clientes menos rentables
13. Dirigirse a los clientes menos satisfechos
14. Dirigirse a la cadena de compradores
15. Segmentar de acuerdo a elementos comunes
16. Segmentar de acuerdo a las circunstancias
17. No segmentar

INNOVACIÓN EN EL CÓMO

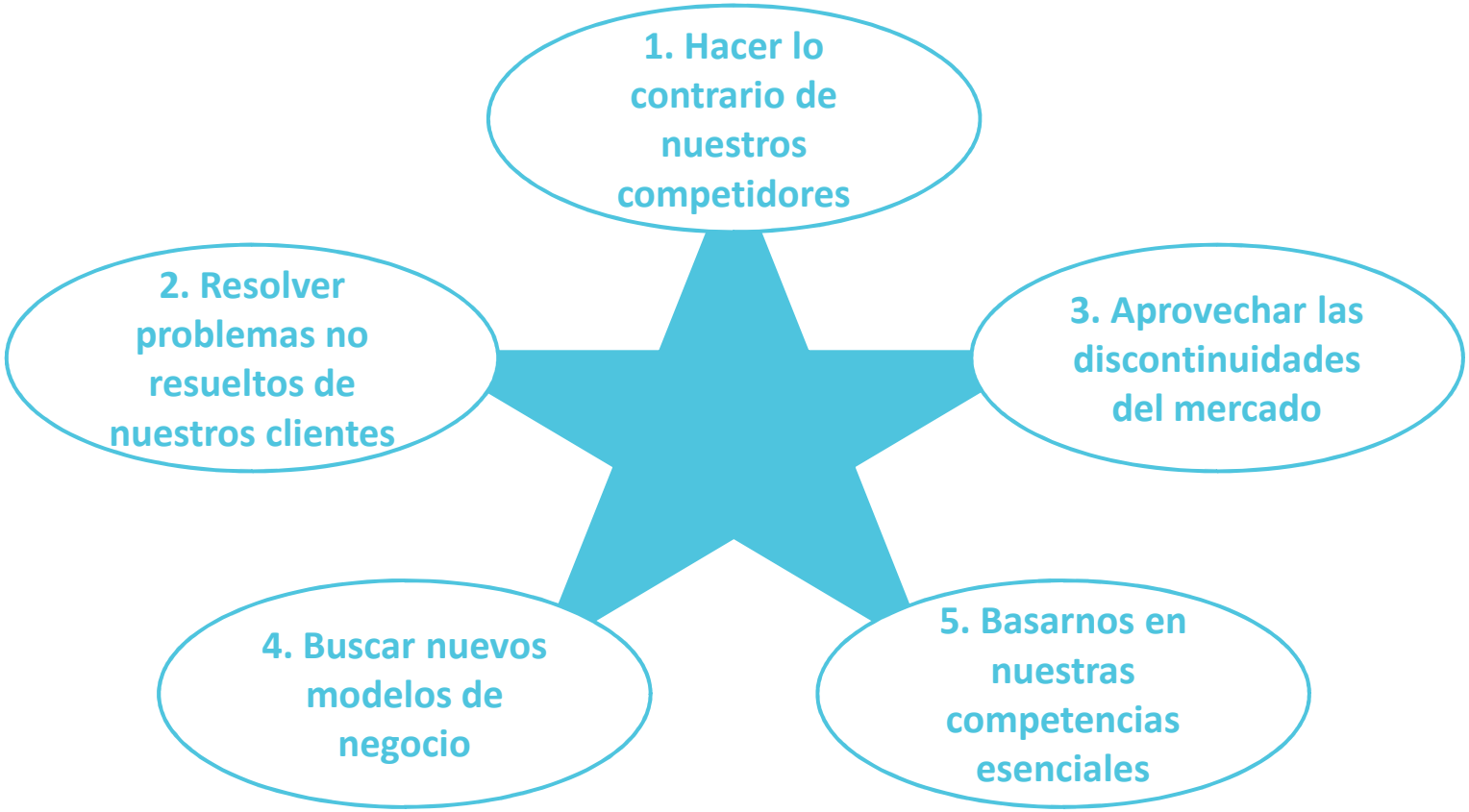
18. Reinventar canales de distribución
19. Reinventar modelo de relación con el cliente
20. Búsqueda de nuevas fuentes de ingreso
21. Nuevas formas de definir los precios
22. Reinventar estructura de costes
23. Reestructurar actividades y procesos clave
24. Colaborar con proveedores, socios, redes, etc
25. Analizar industrias completamente distintas

Fuente: Mark Sniukas (2008)

YELLOW TAIL


hi
lo
offering level
Premium Wines
[yellow tail]
Budget Wines
[yellow tail]
Price
Use of enological terminology and distinctions in wine communication
Above-the-line marketing
Aging quality
Vineyard prestige and legacy
Wine complexity
Wine range
Easy drinking
Ease of selection
Fun & Adventure

Algunas herramientas:
¿Cómo buscar oportunidades de innovación?



Fuente: Hamel (2002)

Algunas herramientas:
¿Cómo buscar oportunidades de innovación?

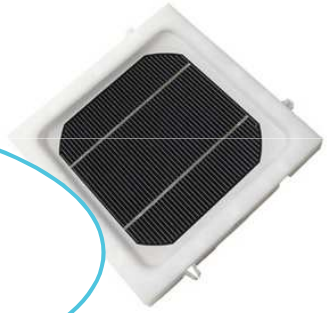
- *Ejemplo:*

Nousol
Energías Renovables

1. Frente a competidores, productos innovadores como cargadores solares para móvil, sistemas solares de riego o kits de formación escolar

2. Problema no resuelto: soluciones integrales individualizadas de energía solar fotovoltaica

3. Aprovechar una discontinuidad tecnológica con los paneles modulares de diseño auto-instalables y adaptables al lugar, potencia y tensión requeridas



ClickCells®

4. Nuevos modelos de negocio como kits solares fotovoltaicos con diferentes usos, vendidos en mercados "Base de la Pirámide" a través de alianzas con empresas y organismos con redes de distribución en África

5. Competencia esencial en innovación: creación de la empresa a partir del premio innova 2005 UPC

UPC
Programa **Innova**

© B + I Strategy 2010

3

Cómo desarrollar una capacidad de innovación constante

Barreras a la innovación: ¿Cómo superarlas?

- La presión del día a día y la presión por los resultados a corto plazo
- Excesiva focalización en reducción de costes y eficiencia
- Falta de apoyo de la dirección en la innovación
- Excesiva orientación interna (síndrome “not invented here”)
- Obsesión por la competencia
- Dificultad de “desaprender” esquemas de éxito del pasado
- Cultura que no favorece la creatividad ni permite errores
- Definición de estrategias desde la cúpula, sin contar con ideas y talento del resto
- Fallos a lo largo de los proyectos de innovación

23

Características de las empresas innovadoras

- Visión clara, con horizontes temporales más largos y mayor enfoque al mercado.
- Cada empleado sabe lo que la estrategia de la empresa significa para su trabajo.
- Clientes exigentes y/o un entendimiento real de los clientes, que se incorpora en los procesos de innovación ya desde la fase de formulación de la idea/ oportunidad.
- Fuertes capacidades, ligadas a las operaciones y la estrategia. Las competencias esenciales son identificadas, mantenidas y apalancadas.
- Un buen Sistema de Gestión de la Innovación.
- Las opciones de innovación son evaluadas sobre la base de su encaje estratégico, más que en base a indicadores financieros.
- Énfasis en aprender de la experiencia, con enfoques al mercado experimentales más que analíticos, y mayor tolerancia al error o al fracaso.
- “Espíritu de innovación”: la innovación está arraigada en el ADN de la empresa, forma parte de la cultura.

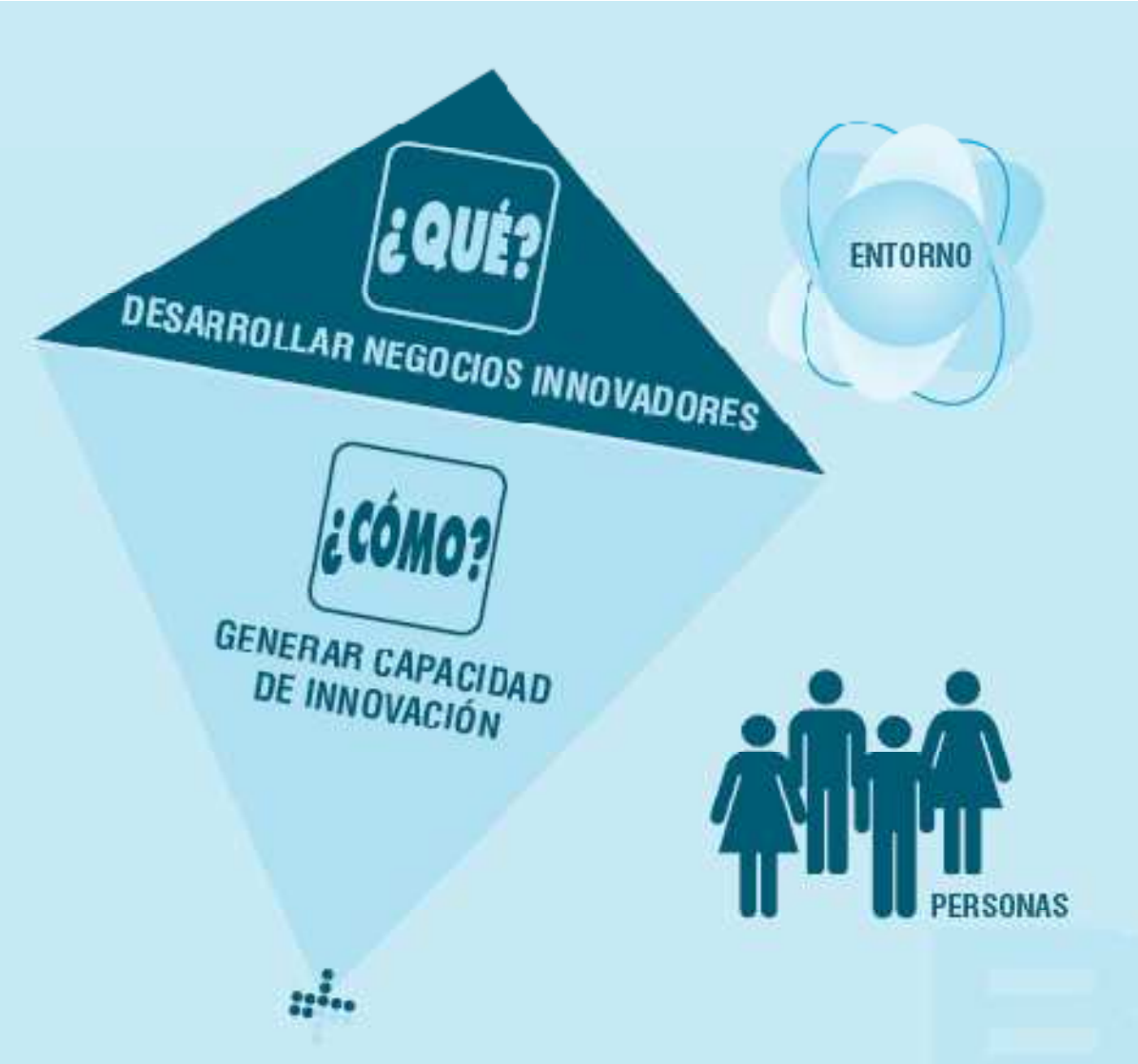
24

“La Cometa de la Innovación”

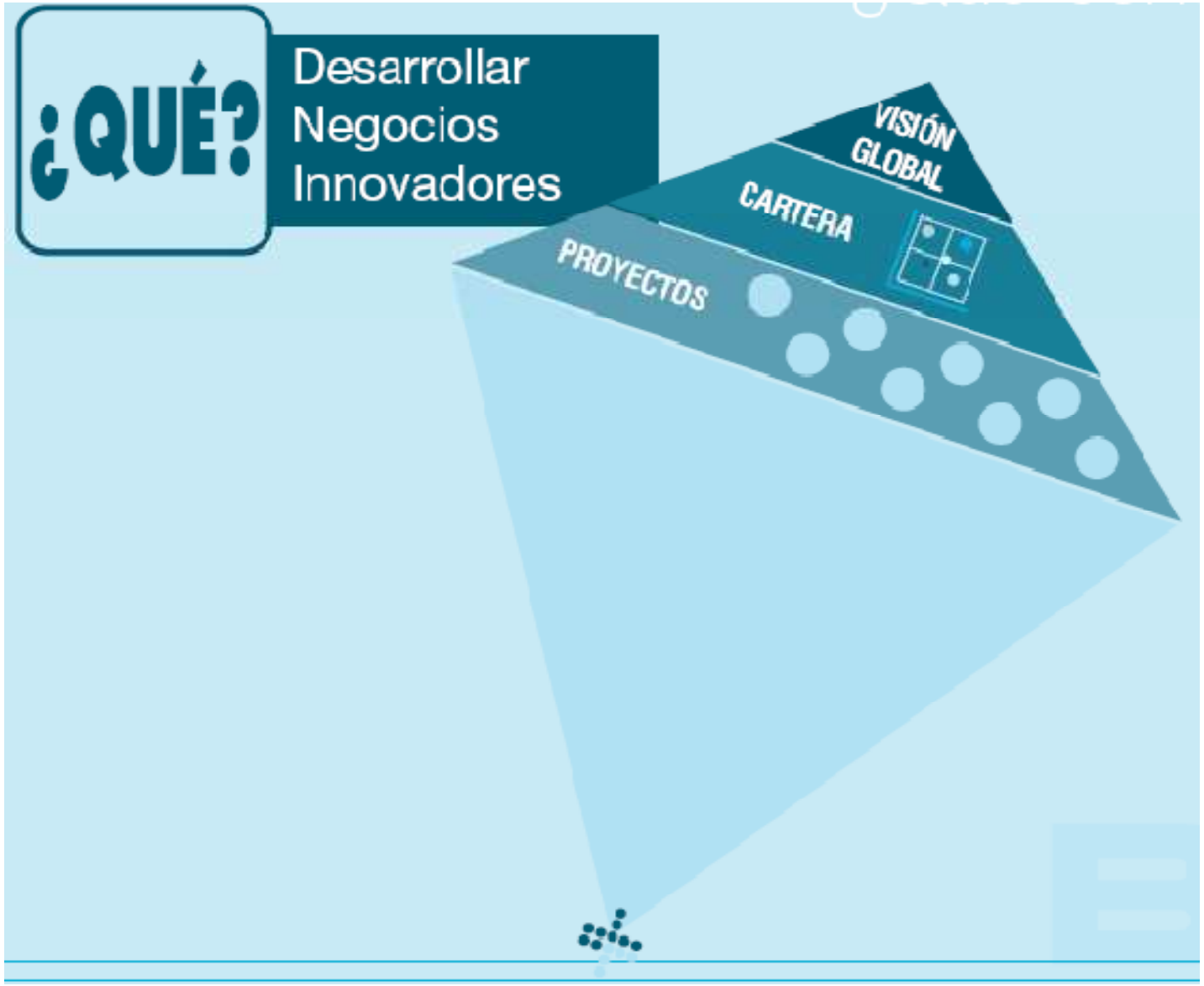
Modelo que recoge los **elementos** que se deben **gestionar** para avanzar en **innovación**

Para ayudar a desarrollar:

- **Estrategia de innovación clara**
- **Dinámica de trabajo**
- **Cultura de innovación**



“La Cometa de la Innovación”



THERE ARE 1,349 CAMERAS ON THE MARKET.
HOW DO YOU DECIDE WHICH ONE TO BUY?

IS THIS HOW YOUR CUSTOMERS SEE YOU?
NEUTRONLLC.COM

“La Cometa de la Innovación”

Importancia del CÓMO

¿Por qué desarrollar una capacidad de innovación constante?

1. Porque las estrategias triunfadoras **raramente duran una década**.
2. Porque la **convergencia estratégica** tiene a producir **convergencia de márgenes**, alrededor de un porcentaje relativamente **bajo**.
3. Porque diseñar grandes estrategias desde la cúpula no es suficiente. El **máximo talento de la organización debe participar** en la innovación
4. Porque la función de la dirección no es tanto inventar el contenido, sino diseñar el **CONTEXTO**: crear la condiciones previas sobre las que puedan surgir innovaciones.

Transformar la innovación

De una "Cuestión de azar" …

… a una aptitud profundamente arraigada

Cinco acciones para ser innovador

1º Crea en las personas

- Atraiga **personas excelentes** y desarrolle buenos **equipos**
- **Motive** a las personas con **nuevos retos** y un **proyecto de futuro** interesante
- **Forme** a sus empleados sobre la **estrategia**, sobre la necesidad de **innovar** y **lo que significa** en su **trabajo**.
- **Déles foco**, **tiempo** y **recursos** para pensar en el **futuro** y llevar a delante los **nuevos proyectos**.
- **Reconozca** su valía y aportaciones
- **Involucre** al mayor número de personas en la innovación y busque la **diversidad**

1º Crea en las personas

“A las personas les gusta pensar en el futuro y lo hacen muy bien si les das el tiempo y los recursos necesarios”

Mikel Urizabarrena, Panda Software

Esta frase: “¡tengo al hombre!” se ha ido repitiendo a lo largo de toda mi vida. Sin hombre no hay proyecto, por mucha maquinaria, dinero, capital-riesgo que se tenga.

JM Pujol, Ficosa

33

2º Piense en el futuro

- Dedique **tiempo** a pensar en el **futuro**. Establezca **mecanismos** para **que el día a día no absorba todo el tiempo.**
- Aprenda a **ver lo no convencional** y sea **un adicto a la novedad.**
- **Relaciónese** para pensar en el **futuro**.
- **Focalice** los esfuerzos.
- Deje **espacio** para una **gestión oportunista**.

2º Piense en el futuro

“Cada empresa debe convertirse en un misil de búsqueda de oportunidades” *Gary Hamel*

“La mejor forma de tener una buena idea es tener montones de ideas” *Linus Pauling*

“Que la inspiración llegue no depende de mí. Lo único que yo puedo hacer es ocuparme de que me encuentre trabajando” *Picasso*

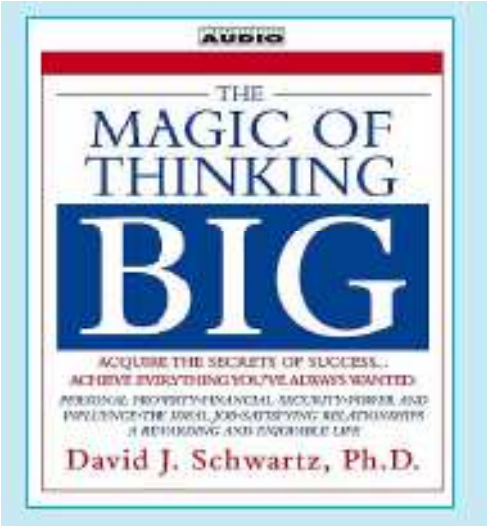
“Muchas veces, la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas” *Steve Jobs*

3º Apunte alto

- **Plantee objetivos ambiciosos**, ya que sus aspiraciones fijan el límite superior de lo que es posible.

- **Plantee objetivos motivadores**, de forma que cada empleado sienta que está contribuyendo a algo que marcará una diferencia genuina y positiva en las vidas de los clientes y compañeros.

3º Apunte alto



“El tamaño de tu éxito viene determinado por el tamaño de tu fe. Piensa en pequeños objetivos y espera pequeños logros. Piensa en grandes objetivos y logra grandes éxitos.” *David Schwartz*

“Si usted no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda serlo” *Al Ries y Jack Trout*

37

4º Sea ágil

- Haga **participar a los clientes** y **sea rápido en llevar al mercado** las nuevas ideas.
- Sea **rápido en eliminar** aquellas ideas que no funcionan.
- La meta es **maximizar el ratio de aprendizaje por inversión.**
- Distinga entre el **riesgo de proyecto** y el **riesgo de cartera.**
- Trate de beneficiarse de los **efectos de red** y de los efectos positivos del **feedback de los usuarios.**

4º Sea ágil

“Mientras nuestros competidores están todavía tratando de hacer el diseño perfecto, nosotros ya estamos en el prototipo versión nº 5. *Bloomberg*

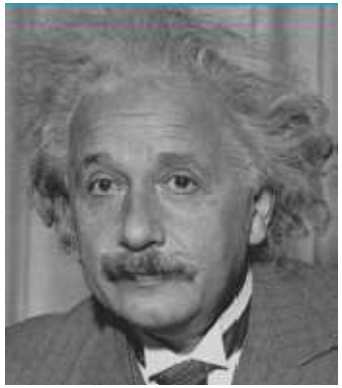
“Pierdes el 100% de los tiros que no disparas”
Wayne Gretzky

“El éxito es la habilidad de ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo”
Wiston Churchill

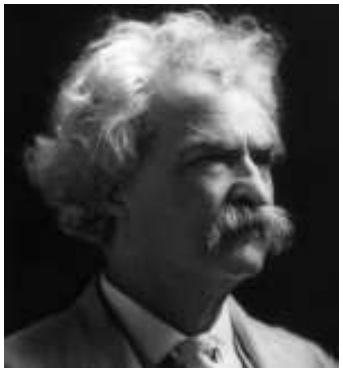
5º Deséelo con fuerza y diviértase

- Prepárese para **sortear barreras** y **resistencia al cambio**
- Sea el **primer defensor** de la **necesidad de innovar**
- **Celebre** con alegría los **éxitos** y alabe las **lecciones aprendidas** de los **fracasos**.
- Disfrute de la **faceta creativa de la innovación** y **comparta el entusiasmo por crear cosas nuevas**

5º Deséelo con fuerza y diviértase



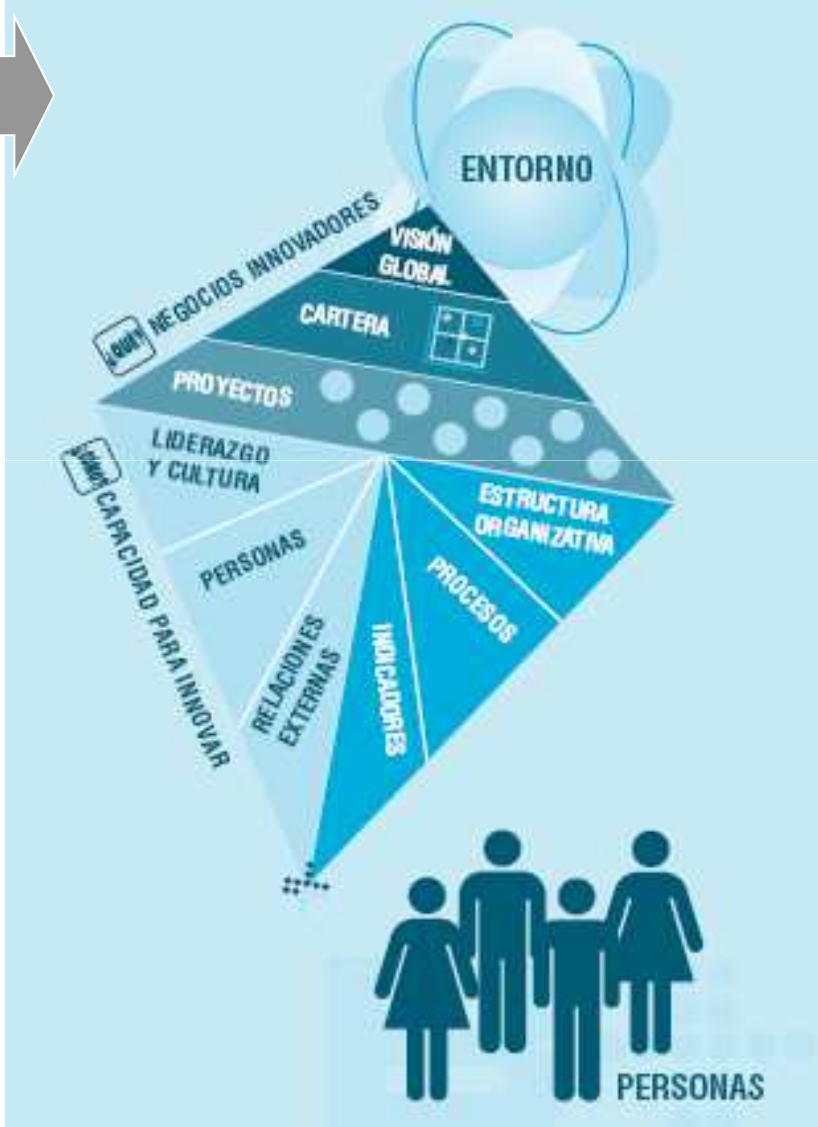
“Existe una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad.” *Einstein*



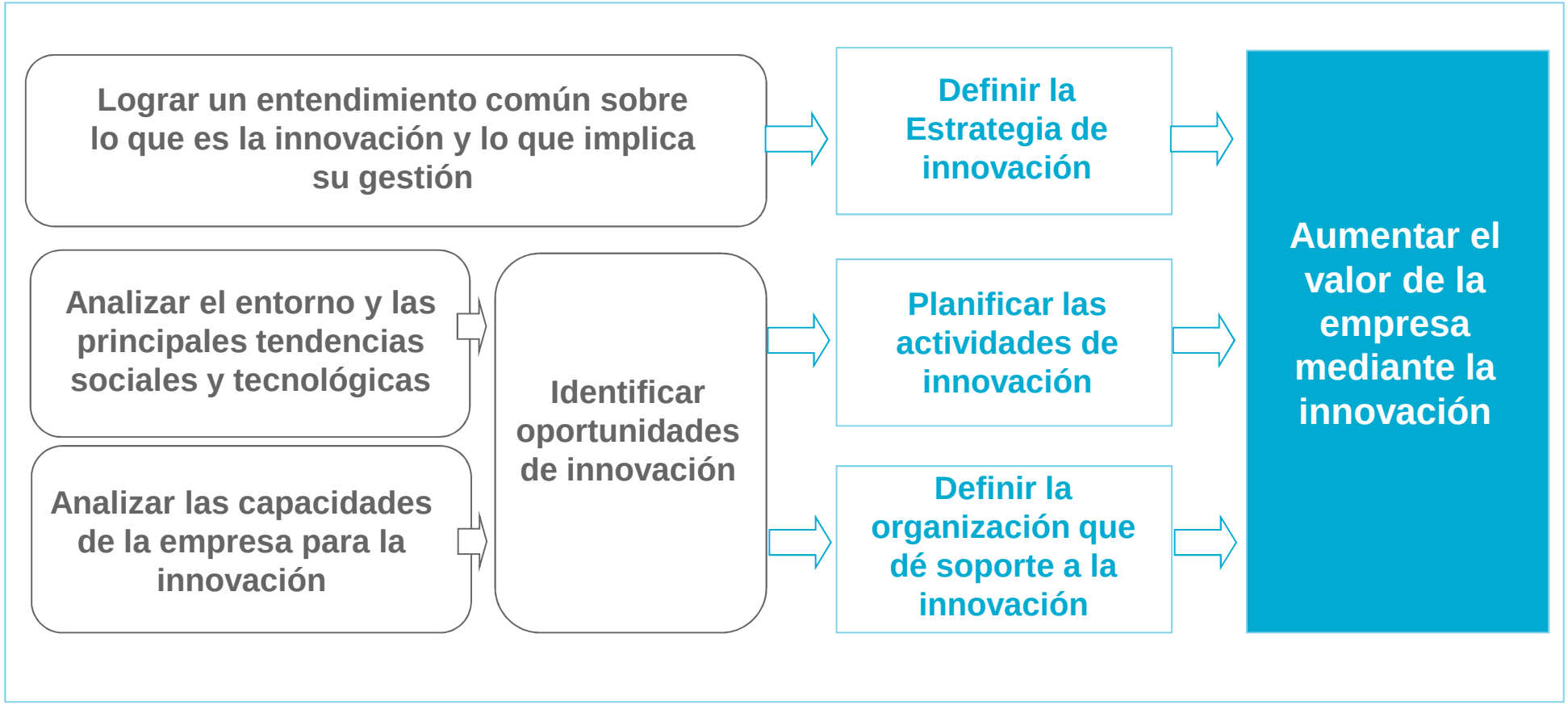
“Un hombre con una idea nueva es un loco hasta que la idea triunfa” *Mark Twain*

Conclusión:
Qué hacer para innovar con éxito

- **Gestionar** los elementos de **“La Cometa”**
- **Practicar** las **“Cinco acciones para ser innovador”**



¿Por dónde empiezo?



Gran Vía, 53 - 4 izq.
48011 Bilbao
Spain

Tel. 34 944 052 041
Fax 34 944 052 042
www.bmasi.net