

## Proyecto de Investigación sobre Innovación Estratégica

# 03

## Modelo B+I de Innovación Estratégica *“La Cometa de la Innovación”*

- Presentación del Modelo *“La Cometa de la Innovación”*
- QUÉ: Definir negocios innovadores
- CÓMO: Desarrollar una capacidad de innovación constante

### 3.1. Presentación del Modelo

En B+I Strategy hemos trabajado en la elaboración de un **Modelo de Innovación Estratégica (“La Cometa”)** para ayudar a las empresas en el desarrollo de una capacidad constante de innovación, con una serie de elementos y herramientas, y unos procesos de cambio/ reflexión que se deben adaptar a cada caso.

El Modelo tiene dos elementos principales, muy relacionados y complementarios:

**QUÉ: En qué negocios innovadores trabaja o quiere trabajar la empresa. Qué valor diferencial ofrece.**

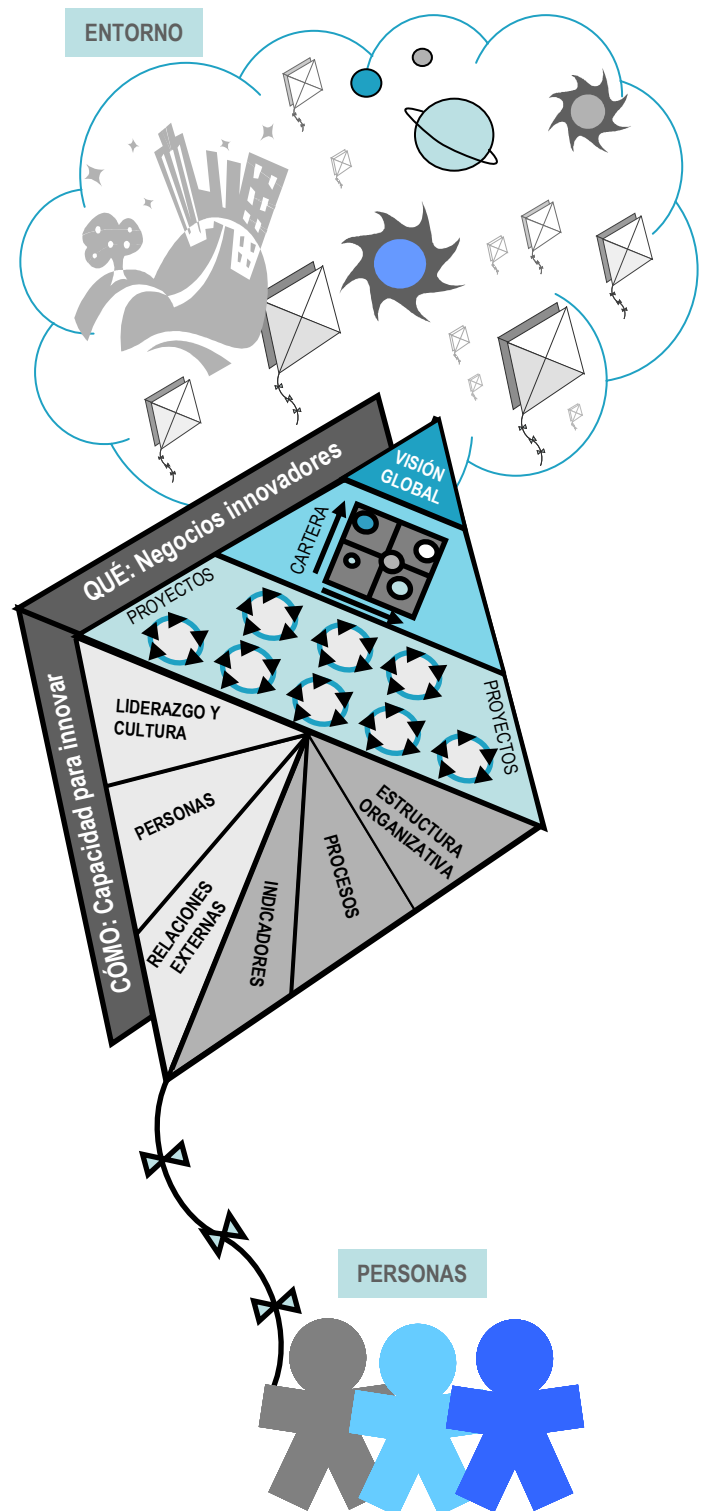
- Parte de una **Visión global** de la empresa, flexible y dinámica, con las aspiraciones y ejes estratégicos que guían los esfuerzos en innovación.
- Se apoya en una gestión global y dinámica de la **cartera** de negocios, experimentos e ideas de nuevos negocios innovadores.
- Se sustenta en una serie de **proyectos de innovación** en distintas fases de desarrollo.
- Se orienta a la búsqueda de nuevos modelos de negocio o de modificaciones sustanciales de las propuestas de valor de la empresa.

**CÓMO: Cómo desarrollar una capacidad de innovación constante en la empresa.** Se trata de generar el contexto necesario para que las actividades de la empresa (el QUÉ) sean realmente innovadoras. En este sentido, se puede trabajar sobre los siguientes elementos para que favorezcan la innovación :

- El liderazgo y la cultura de la empresa
- Las gestión de las personas
- Las relaciones externas
- La estructura
- Los procesos de gestión
- Las métricas o indicadores de gestión

Además, en el Modelo viene representado el **ENTORNO** (de mercado, tecnológico, institucional). Las actuaciones de los agentes del entorno (competidores, clientes, proveedores, Gobiernos, institutos de investigación, etc.) condicionan las actividades de innovación de la empresa y ofrecen oportunidades de colaboración fundamentales. En este sentido, el Modelo de Innovación es **dinámico**, ya que el entorno cambia y también cambian las estrategias y actividades de innovación de la empresa.

Por último, se destaca en el modelo a **LAS PERSONAS**, como protagonistas clave de la innovación en las empresas. Las personas deben asumir la responsabilidad con el futuro y desarrollar una cultura innovadora, y para ello deben estar soportadas por un modelo de gestión que favorezca su aportación a la innovación (formación, recompensa, selección, recursos, etc.)



#### 3.2. QUÉ: Desarrollar negocios innovadores

Las empresas deben tomar continuamente decisiones sobre los negocios en los que desean operar, o sobre otros aspectos que en el futuro condicionarán de forma importante las alternativas de negocios a las que pueden aspirar, así como los recursos con los que contarán para abordar aventuras innovadoras.

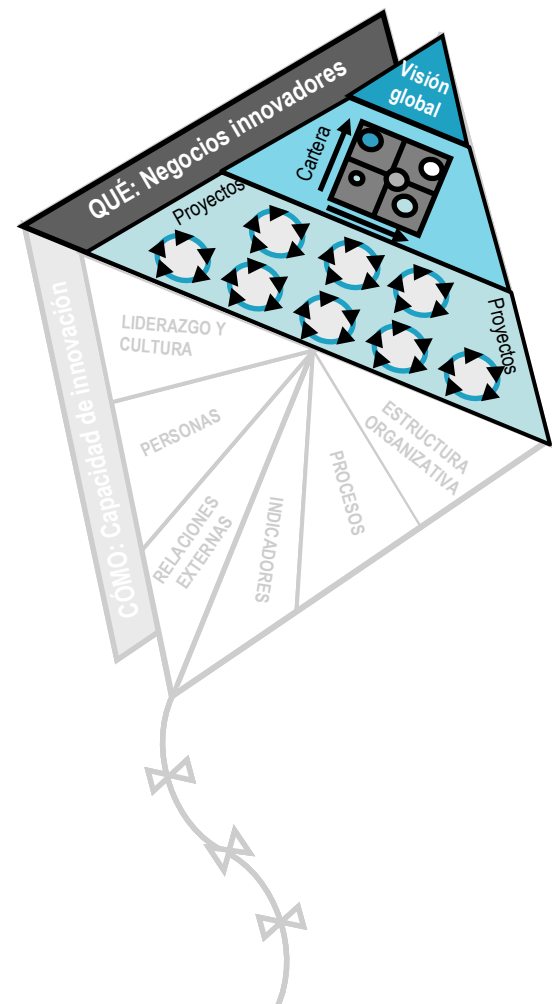
Aquellas empresas que deseen ser innovadoras y tener éxito en el lanzamiento y explotación de innovaciones diferenciales deberían trabajar en tres niveles de forma paralela:

- Definir la visión global de la empresa a nivel estratégico.**  
 La dirección de la empresa debe definir la visión de futuro de la empresa, indicando en qué negocios desea estar (productos/ mercados), con qué elementos diferenciales, y con qué nivel de ambición (metas).  
 Además, debe definir unos ejes estratégicos que orienten los esfuerzos de innovación, los criterios con los que deben evaluarse los distintos proyectos y los recursos que pretende dedicar para lograr dichos objetivos (incluyendo recursos para la innovación).
- Gestionar la cartera de negocios, oportunidades y proyectos a nivel global**  
 Teniendo en cuenta la visión y los ejes estratégicos, la empresa debe gestionar de forma global la cartera de productos/negocios actuales junto con la cartera de ideas u oportunidades y la cartera de proyectos de innovación en marcha. Para ello, seleccionará aquellas ideas que merecen ser estudiadas y desarrolladas, evaluará de forma continua el cumplimiento de objetivos en los proyectos de innovación en marcha, y tomará decisiones de abandonar o invertir más recursos en los proyectos actuales (personas y dinero).  
 En la medida en que la empresa pueda avanzar hacia la existencia de mercados internos de ideas, dinero y talento, podrá conseguir que más personas participen en el proceso de innovación de la empresa y apoyará que los mejores proyectos obtengan los mejores recursos.
- Gestionar los proyectos de innovación individuales**  
 Además es necesario que cada uno de los proyectos de innovación sea gestionado a lo largo de su vida. Debe ser apoyado (con los recursos y reconocimientos adecuados) y monitorizado, siendo fundamental la participación de las personas y agentes externos adecuados desde el inicio. Asimismo, conviene promover la experimentación de bajo riesgo, de manera que se maximice el aprendizaje a lo largo del proyecto y se redefinan los elementos del negocio en función de dicho aprendizaje.

Los tres niveles anteriores no son estáticos, sino que se van influyendo y cambiando en paralelo. Así, la visión global de la empresa será mucho más rica en la medida en que la empresa tenga en marcha múltiples proyectos de innovación, en los que estará experimentando y aprendiendo del mercado y de la idoneidad de la visión definida previamente. De esta forma, en función de los resultados de los proyectos, se revisará y enriquecerá la visión, y en función de la nueva visión, cambiarán los criterios de gestión de la cartera global y se identificarán y pondrán en marcha nuevos proyectos de investigación.

#### QUÉ Desarrollar Negocios Innovadores

- **Visión global:** ejes estratégicos diferenciales
- **Gestión cartera:** seleccionar/desechar, dotar de recursos, apoyar, mercados internos de ideas, capital y talento
- **Proyectos concretos:** ideas, experimentos, negocios



#### Herramientas para definir Negocios Innovadores

En la mayoría de las organizaciones hay muy pocas personas capaces de pensar de forma general y a la vez concreta sobre nuevos conceptos empresariales o que vislumbren ajustes radicales en los modelos existentes de negocios. Por ello, muchas veces existen grandes ideas que no llegan a nacer – alguien tiene un fragmento de una idea pero no sabe cómo construir un modelo empresarial completo a su alrededor.

Para ayudar a las empresas a definir estrategias innovadoras o a desarrollar nuevos conceptos empresariales con las máximas garantías de éxito en el mercado, existen múltiples herramientas que pueden servir a dos niveles: tanto para trabajar en la visión global de la empresa a nivel estratégico, como para trabajar en los distintos proyectos de innovación, en especial en las fases iniciales de diseño de los nuevos negocios, productos o servicios. Entre las múltiples herramientas definidas, proponemos las siguientes, si bien cada empresa deberá seleccionar aquellas que le resulten más útiles o familiares, y adaptarlas a sus necesidades:

- **Elementos de un concepto empresarial**, de Hamel: Describe cuatro componentes principales que integran un buen concepto empresarial y facilita preguntas para la reflexión en búsqueda de posibles elementos diferenciales. También aporta una serie de factores e inductores de beneficios que pueden favorecer la explotación del concepto en el mercado con mayor eficacia y rapidez.
- **Curva de valor**, de Kim & Mauborgne: Es el esquema central de diagnóstico y acción en la estrategia del océano azul. Muestra los componentes de la oferta de valor, y propone la reflexión sobre qué factores deberían reducirse, eliminarse, elevarse o crearse para lograr la creación de un nuevo mercado, que aporte más valor a menor coste.
- **“Outcomes” que desea el cliente**, de Ulwick: Propone un esquema para reflexionar sobre los trabajos o tareas que los clientes tratan de hacer cuando usan un producto o servicio, los resultados que tratan de conseguir y las limitaciones o dificultades con que se encuentran. Se trata de obtener inputs críticos para el proceso de innovación.
- **“Building Customer Franchise”** de Wilton: Se trata de que la empresa se convierta en la única alternativa que el cliente considera cuando toma una decisión de compra, excediendo las expectativas de lo mejor imaginable para el cliente (“the best imaginable”).
- **Difusión de innovaciones**, de Rogers: Existen una serie de elementos que favorecen la rápida difusión y adopción de nuevos productos o servicios, y deben ser tenidos en consideración tanto en las fases de diseño como en las de lanzamiento al mercado.
- **Innovación en la Base de la Pirámide**, de Prahalad: Tras un análisis de múltiples experiencias de éxito, describe el enfoque necesario para innovar en productos y servicios para los más pobres, de forma muy rentable y generando innovaciones que pueden trasladarse a otros mercados y a los países desarrollados.
- **Creación conjunta de valor con el cliente**, de Prahalad: Aporta un enfoque para abordar los esfuerzos conjuntos del consumidor y la empresa – la red ampliada de la empresa y de las comunidades de consumidores – para crear valor conjuntamente por medio de experiencias personalizadas que son únicas para cada consumidor individual.

#### QUÉ

#### Desarrollar Negocios Innovadores

#### Principales herramientas para definir Negocios Innovadores

##### Herramientas:

- Elementos concepto empresarial (Hamel)
- Curva de valor (Kim & Mauborgne)
- “Outcomes” que desea el cliente (Ulwick)
- “Building Customer franchise” (Wilton)
- Difusión de las innovaciones (Rogers)
- Innovación en la base de la pirámide (Prahalad)
- Creación conjunta de valor con el cliente (Prahalad)

“No hacemos estrategias innovadoras sino que modificamos nuestras propuestas de valor y éstas son claramente diferenciadas de las de nuevos competidores”. *Steve Jobs. Presidente de Apple.*

### 3.3. CÓMO: Generar capacidad de innovación

Las empresas que no han realizado esfuerzos en innovación en el pasado y se han centrado en los últimos años en estrategias de focalización en sus productos y servicios, y en estrategias de calidad y reducción de costes, no pueden pasar de la noche a la mañana a ser empresas innovadoras.

Así, existen distintos niveles de madurez en la gestión de la innovación. Normalmente las empresas comienzan con la innovación como una responsabilidad funcional (I+D como centro de costes, aislado, donde domina la perspectiva técnica). Posteriormente se concibe la innovación como un proceso de gestión proyecto a proyecto, evaluando su contribución al beneficio y con un enfoque de clientes internos. Finalmente, las empresas adoptan la innovación como sistema, con una dirección integral, una sistemática establecida y una fuerte cultura de innovación en toda la organización.

Para ser buenos en el QUÉ, para definir y ejecutar estrategias y negocios innovadores con éxito, las empresas deben desarrollar una serie de elementos o capacidades dentro de la organización. En concreto destacamos seis elementos:

- **Liderazgo y cultura:** Qué dice y hace la dirección para crear un entorno que conduzca a la innovación de negocio (apoyo, motivación, ejemplo, mensajes, espíritu ...)
- **Personas:** Cómo está la organización provista de personal para la innovación (personas con conocimiento, creativas, motivadas y diversas), cómo se crean los incentivos, cómo se reconocen las contribuciones a la innovación, cómo se gestiona el riesgo, etc.
- **Relaciones externas:** con qué agentes externos (clientes, proveedores, instituciones, otras empresas, etc.) se tienen relaciones (formales e informales), como fuente de innovación, y cómo se gestionan las conexiones de valor.
- **Estructura:** Dónde está situada la actividad de innovación, cómo está organizada, y cómo recibe el apoyo o se alimenta de las unidades de negocio.
- **Procesos:** Cómo son generadas, financiadas, desarrolladas y evaluadas las oportunidades de innovación. Cómo son llevadas al negocio principal y cómo está la organización de innovación ligada al negocio principal (cómo apoyan la innovación los procesos operativos: de personal, de producción, de marketing, de compras, etc.).
- **Indicadores:** Cómo se evalúan las inversiones, los progresos y los resultados de los esfuerzos de innovación, y cómo de importantes son los indicadores de innovación frente a otros indicadores de negocio o presupuestarios.

Para acelerar el avance de la empresa en innovación radical es necesario trabajar en todos los elementos anteriores en paralelo, y adaptarlos a cada empresa, ya que no existe un único enfoque para la innovación, como ya hemos visto al hablar de los distintos estilos y arquetipos que adoptan las empresas innovadoras.

### CÓMO Generar capacidad de innovación

- **Liderazgo y cultura**
- **Personas:** capacitadas (con conocimiento y creativas), motivadas y diversas
- **Relaciones externas**
- **Estructura**
- **Procesos**
- **Métricas**

