



# Innovación..

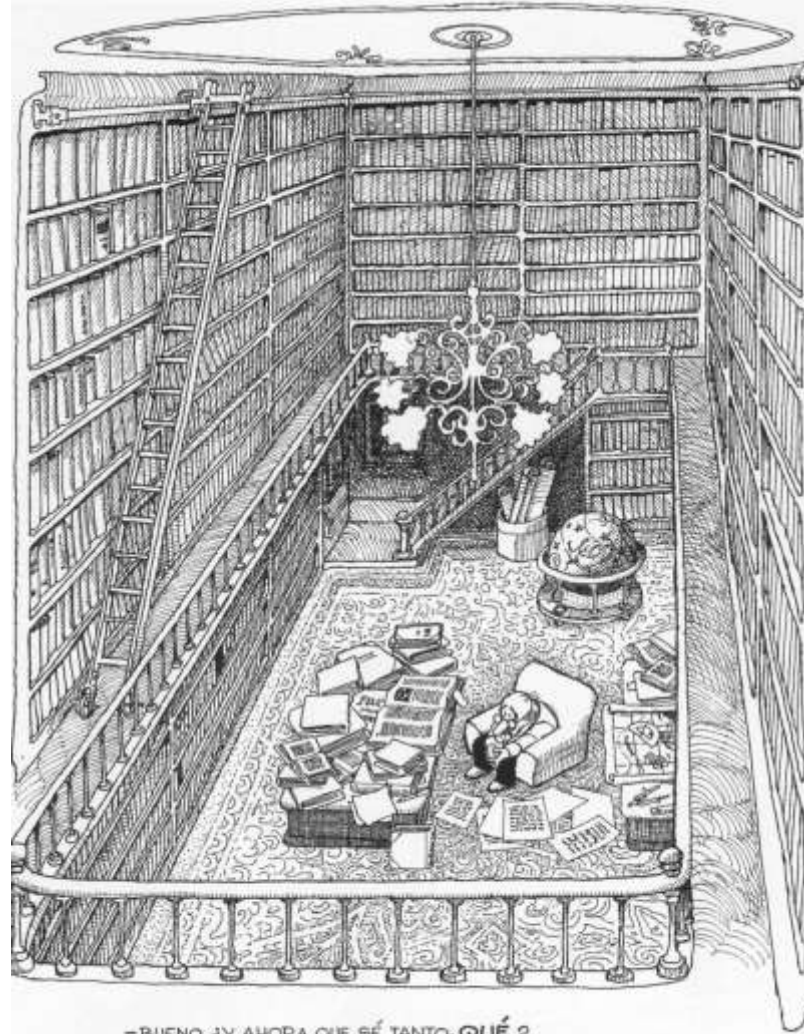
# El reto del Gerente hoy

Conferencia para **ESPAE Alumni**

**Francisco Aleman**, MBA/MPA

Octubre 2018





-BUENO, ¿Y AHORA QUE SÉ TANTO, QUÉ ?



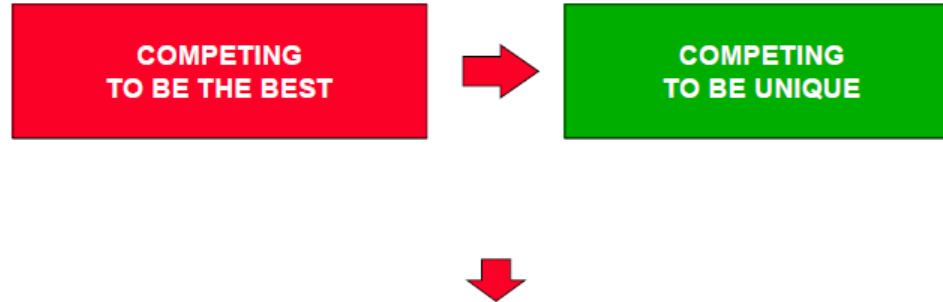
**Alumno de  
ESPAE al  
graduarse..**



# I. Por qué Innovar?

# Por qué innovar?..

## Thinking Strategically



The worst error in strategy is to compete  
with rivals on the **same dimensions**

# Por qué innovar?..



## Finding a Unique Strategic Position



- Finding a **novel value proposition**
    - Creative segmentation
    - Understanding tradeoffs
  - **Reinventing** the value chain
  - Anticipating **industry dynamics**
- 
- Successful strategies involve a core strategic insight that is **improved and expanded** over time

## Ecuador: resultados por pilares – Ranking e ICG 4.0





### Ambiente Favorecedor

	Ranking / Score
 1 Instituciones	100 / 48
 2 Infraestructura	59 / 70
 3 Adopción de TICs	89 / 46
 4 Estabilidad Macroeconómica	87 / 73

### Capital Humano

 5 Salud	39 / 88
 6 Educación y Habilidades	75 / 61

### Mercados

	Ranking / Score
 7 Mercado de Productos	125 / 47
 8 Mercado Laboral	113 / 51
 9 Sistema Financiero	82 / 55
 10 Tamaño de Mercado	68 / 54

### Sistema de Innovación

 11 Dinamismo en los Negocios	129 / 45
 12 Capacidad de Innovación	88 / 32

# Por qué innovar?..



It is because the US learned about  
new ways of making new products

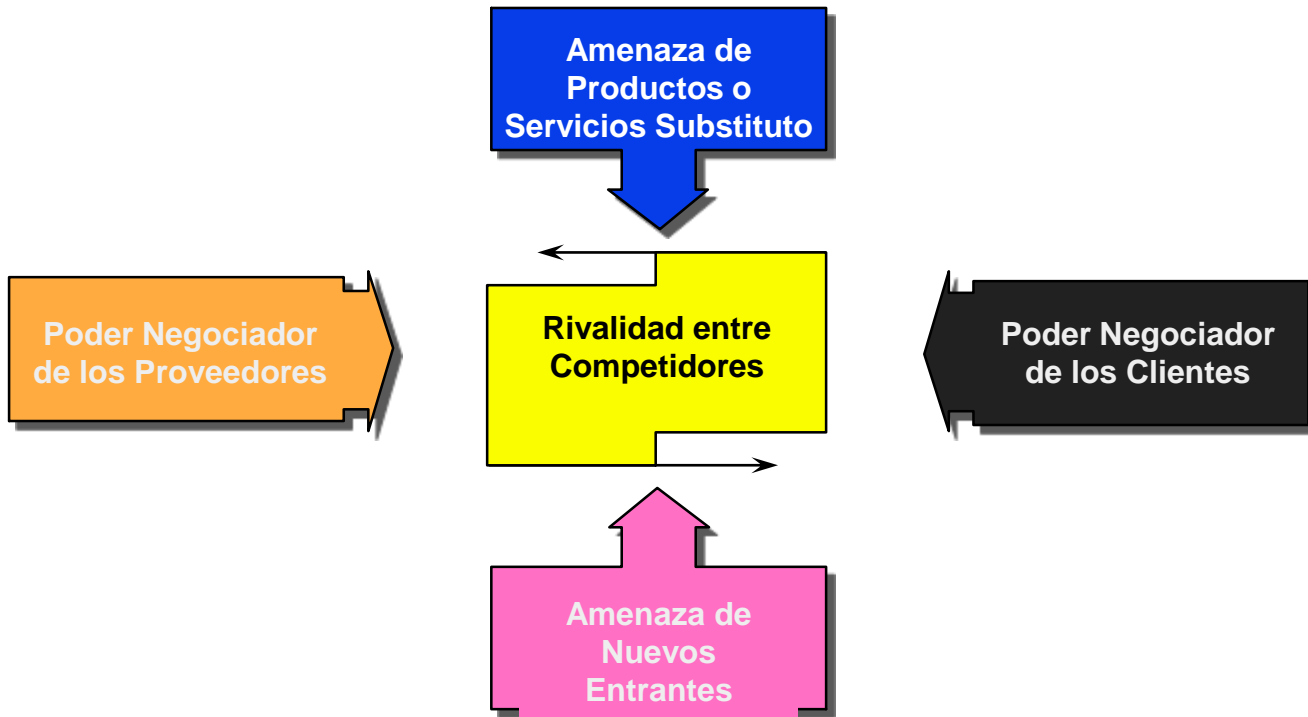




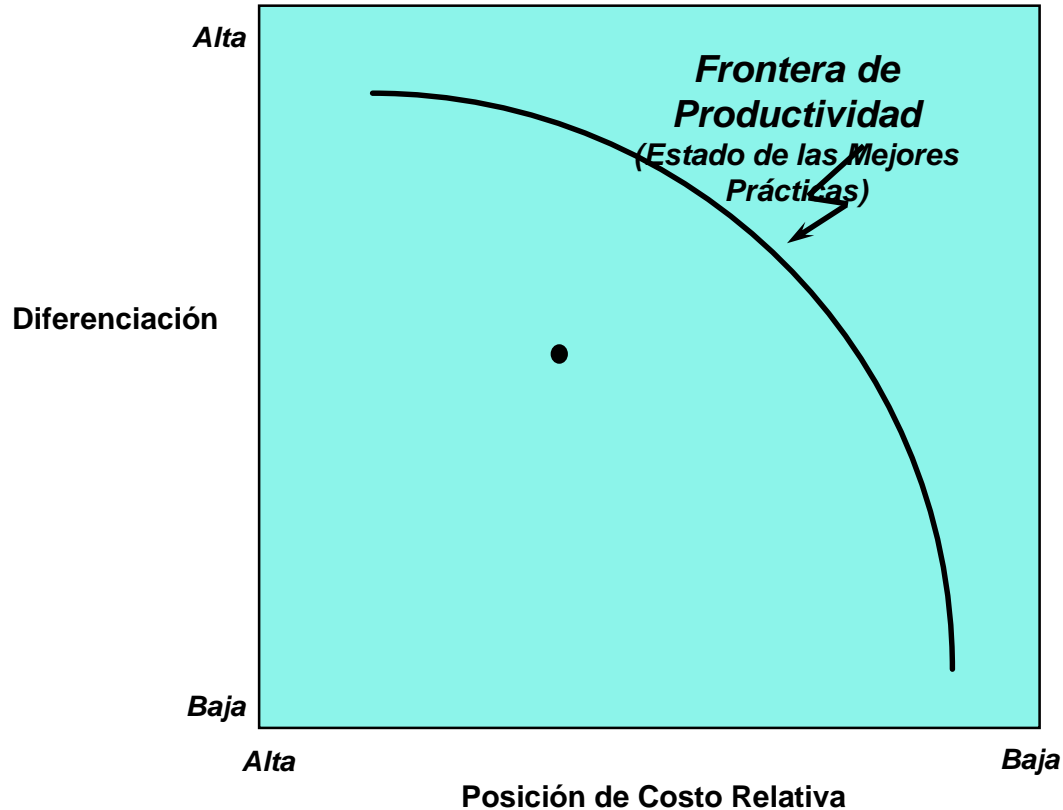
## II. Por qué no Innovamos?



“Porque los modelos nos hacen defensivos, nos pasamos  
construyendo barreras de entrada..” Rita McGrath



# Eficacia Operacional vs. Posicionamiento Estratégico



**Porque nos  
entrenan para  
ser maestros  
en eficacia  
operacional..**



# **“La palabra innovación asusta a los empresarios”**

**Carlos Baradello, Ph.D,  
profesor de la Hult Business  
School, creador del  
Programa Silicon Valley  
Immersion**

# Porque las ideas innovadoras demoran en implementarse..



- **Incertidumbre:** Falta de conocimiento entre los inputs de la innovación y sus resultados esperados.
- **Enfoque Organizacional:**
  - Administrativo vs. Técnico (cuál es más relevante para la innovación?)
  - Tradicional vs. Moderna
  - Capacidades centrales (core) vs Rigideces centrales

# Porque las ideas innovadoras demoran en implementarse..

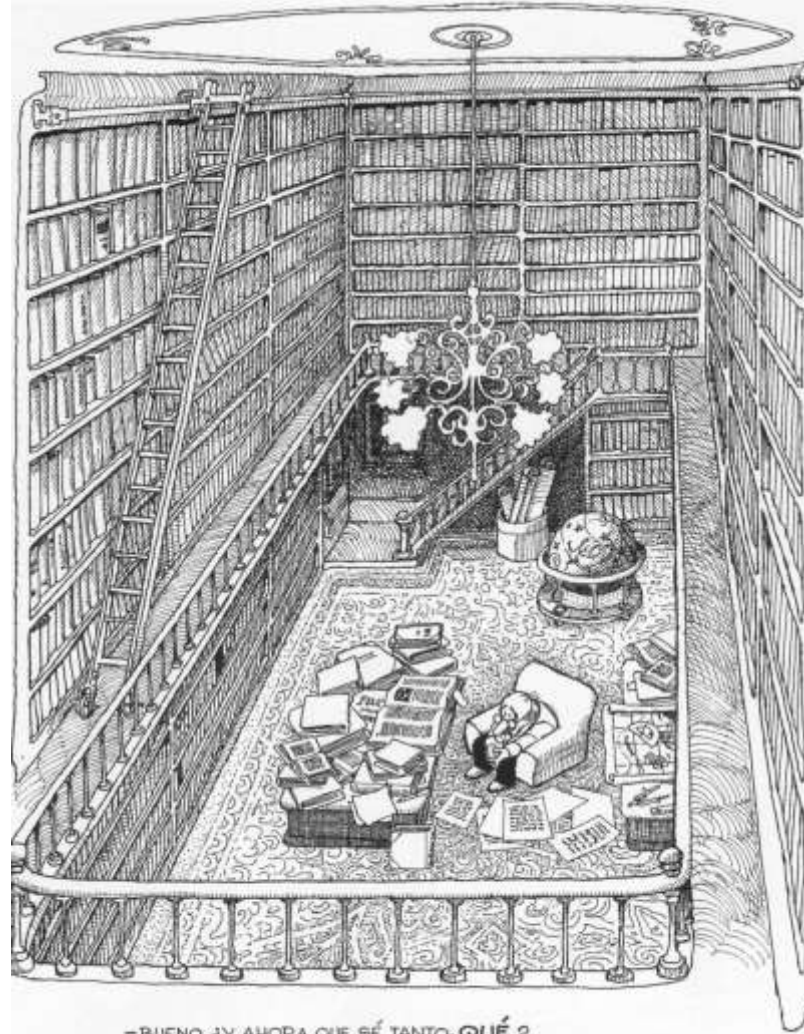


- **Radical**: Nuevos comportamientos
- **Magnitud**:Cuál es el grado de cambio en la estructura, personal, recursos financieros?
- **Omnipresencia**: El número de miembros que deben cambiar su comportamiento debido a la innovación



# Un pequeño Quiz

- Por qué no innovamos?
  - a) Porque los modelos gerenciales nos llevan a otro lado
  - b) Porque solo miramos los temas operacionales y la eficacia
  - c) Porque es demorado y necesitamos resultados de corto plazo
  - d) No sé
  - e) Ninguna de las anteriores
  - f) Barcelona



-BUENO, ¿Y AHORA QUE SÉ TANTO, QUÉ ?

**... En  
realidad no  
sabemos  
todo.. Los  
temas de  
innovación  
son  
recientes..**



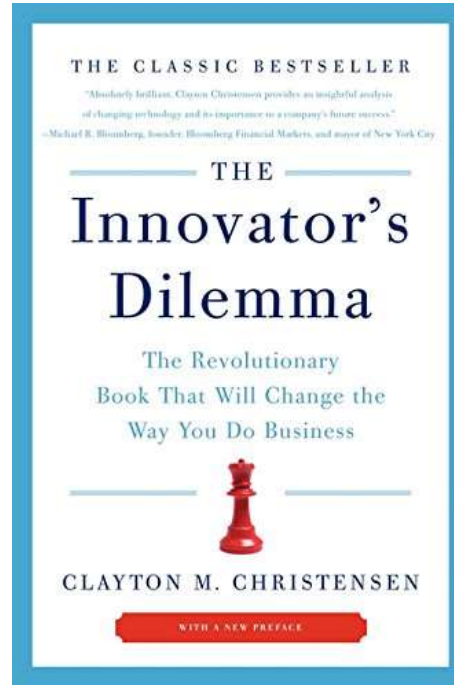


# III. Qué sabemos de Innovación?

Una mirada a las ideas de Clay Christensen y Roger Martin



# Qué sabemos de innovación?



# Dos Conceptos de Innovación



- ***Breakthrough or Sustaining Innovation***
  - Los gerentes (y las empresas) buscan como hacer sus productos mucho mejores y más eficientes, para poder tener un mayor margen.
  
- ***Disruptive Innovation***
  - En la innovación disruptiva los productos caros y complicados se transforman en productos más alcanzables y accesibles para una población más grande.
  - Los gerentes entonces buscan nuevos mercados y como hacer nuevos productos más accesibles a las personas en el mercado.
  - Ejemplo: el desarrollo de computadores: Mainframes (solo para los expertos), Minis, Desktop, Laptops, Smartphones (democratiza la tecnología)

# El dilema del innovador



- El dilema para un gerente es: hacer mejores productos para nuestros clientes existentes y así tener mayores utilidades?; o, hacer productos más simples, que nuestros clientes existentes no comprarían, es decir peores y que destruyan nuestros márgenes?
- El dilema de Ford y GM frente a Toyota; y el dilema de Toyota frente a Kia y Hyundai; y el dilema de los Coreanos frente a Chery
- El dilema de Lucent y Nortel frente a Cisco: *Circuit switching vs Packet switching*
- El dilema de IBM y como lo resolvió: Mainframes vs Minis vs Computadoras

# La Evolución Corporativa



- Teoría de la evolución: Los organismos individuales no evolucionan.. ellos nacen y mueren, es la población la que evoluciona cuando los “mutantes” van ganando “participación de mercado”.
- En la evolución corporativa, las unidades de negocio no están diseñadas para evolucionar, ellos tienen un modelo de negocio para hacer dinero.
- En las corporaciones pueden evolucionar en cambio cuando ellas crean y destruyen (retiran) unidades de negocio. Es lo que hizo IBM.



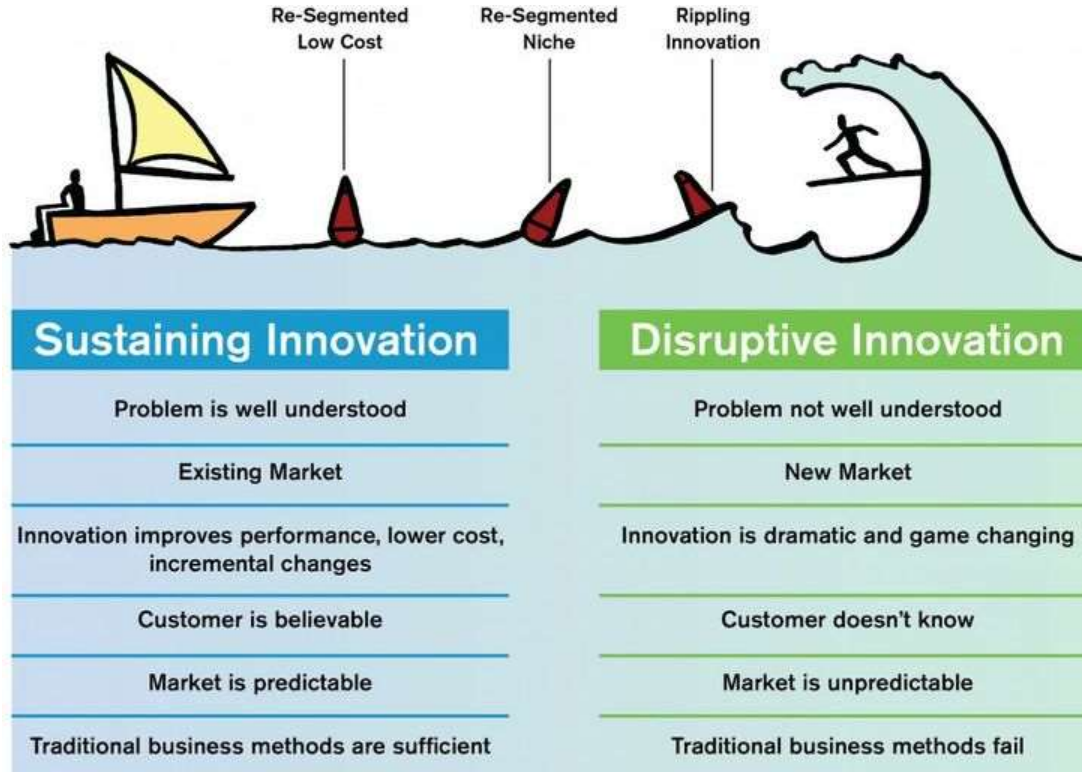
# Innovación y Tecnología: *Healthcare*

- La innovación no es solo una gran idea (como piensa Google), sino es además tener una unidad de negocio que tenga la flexibilidad para acometerla y obtener utilidades.
- ***Healthcare***: Sería posible hacer del cuidado de salud un servicio alcanzable y accesible si los proveedores de salud fueran más baratos?
- Lo que se podría hacer es que la tecnología estuviera más disponible en los consultorios y dispensarios para que los doctores pudieran hacer cosas que hoy solo lo pueden hacer en clínicas y hospitales.
- Dar tecnología a enfermeras y paramédicos para hacer cosas más sofisticadas

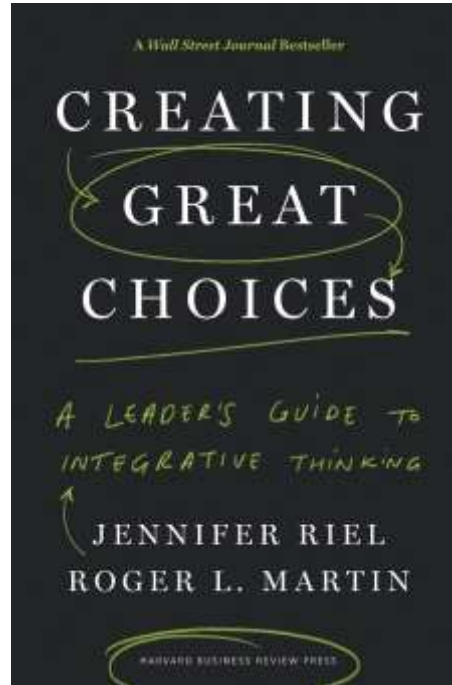


# Innovación y Tecnología: Educación

- **Educación:** Sustituir enseñanza tradicional por aprendizaje en línea.
- Esta educación online podría darles un nuevo rol a los profesores: Pasar de ser los conferencistas y los proveedores de conocimiento a ser tutores, mientras esa entrega de conocimiento lo hace la tecnología.
- *Jobs to be done*
- En la educación de negocios deberíamos enseñar más sobre estos esquemas disruptivos. Hoy solo enseñamos como fotos o *snapshots*, en lugar de películas.



# Qué sabemos de innovación?





# Data or Hunch?



## ***Data or Hunch?***



- El problema que enfrentamos para innovar es que nuestra formación nos lleva a analizar datos: ventas, productos, márgenes, quejas de clientes.. Todos provenientes del pasado.
- Cuando una gerente innova se enfrenta al futuro, en donde No hay datos.. Por eso necesitamos una metodología para pensar.

# Por qué necesitamos una metodología para pensar en innovación?



- **Convergencia:** Los gerentes convergemos rápidamente hacia una solución o dirección (creemos que es eficiente o eficaz), en lugar de dar un paso atrás, mirar, revisar si hay otra mejor forma. Ejemplo: Alfred Sloan, GM
- ***Number Crunching:*** Los gerentes tomamos decisiones de forma muy analítica, que hacen que el futuro sea una extrapolación del pasado, cuando las grandes decisiones son creativas por naturaleza.

# Por qué necesitamos una metodología para pensar en innovación?



- Los Gerentes vemos un solo mundo y según Aristóteles hay dos partes del mundo:
  - En una parte del mundo, las cosas no pueden ser más que como son.. y para ese mundo solo necesitas el método científico
  - En la otra parte del mundo, las cosas podrían no ser como son.. Es decir cuando los consumidores no han probado nunca un producto.. En esa parte del mundo no usamos la ciencia sino imaginación o creatividad.
- **No sabemos trabajar con Papeles en blanco** para hacer una real innovación.
- **No le damos espacio a una mala idea** puede tener una solución creativa.

# Ideas para una Metodología para pensar en innovación



1. Tome los modelos opuestos, llévelos al extremo, piense como funcionan estos modelos para distintos actores?
  - Consenso es mala palabra
  - La mejor forma de llegar a la innovación es contrastando dos modelos opuestos. Ejemplo: *free software vs proprietary software*, el caso de Bob Young y *Red Hat*
  - Hay que enfocarse en lo mejor de cada modelo, lo que funciona. No en lo que no es bueno o no funciona. Ejemplo: centralización vs descentralización.



# Metodología para pensar en innovación

## 2. Integre estos modelos opuestos:

### 1. Hidden gem –( Bob Young – Red Hat)

Es decir tomar una sola cosa de este modelo (servicios) y tomar otra del otro (acceso a códigos fuentes) y botar el resto..

### 2. Double down – Piers Handling– TIFF –

Es tomar una cosa relevante de un modelo (ej: sponsors) y hacer que funcione para el otro que ofrece otra cosa relevante (indicador global)



# Metodología para pensar en innovación

## 3. Descomposición – AG Lafley y P&G

- Invertir más en innovación o invertir menos en innovación?.
- **INNOVACION = INVENCION + COMERCIALIZACION**
- **Invención** tiene pocos beneficios de escala: invertir más no te hace más innovador, más bien te puede hacer menos (Google??)
- **Comercialización** en cambio es muy sensible a la escala: distribución, *branding*, publicidad.. Se puede lograr con mayor inversión

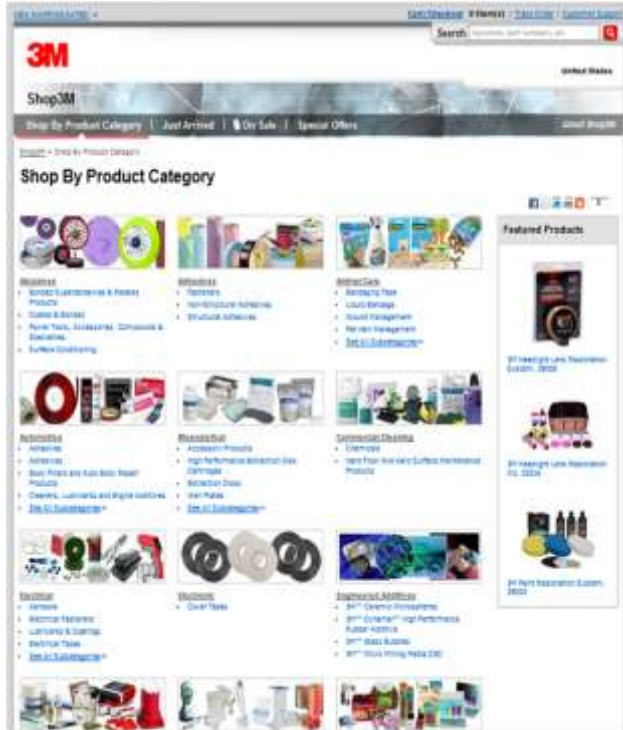


# IV. Qué podemos hacer?





# Construyamos una organización emprendedora e innovadora



## Technology

46 technology platforms, including:

- Adhesives
  - Microreplication
  - Abrasives
  - Nanotechnology
  - Electronics & Software
  - Nonwoven Materials
  - Light Management
  - Surface Modification
- 8,500 researchers worldwide; 4,600 in the United States.

## Patents Awarded

In 2014.....U.S. 625; Total 3,342

In company history.....100,000+



# El Modelo de 3M

- 3M representa un modelo fundamentalmente diferente de organización y gerencia: en lugar de planeación sofisticada es innovación
  - Respeto por el individuo
  - Políticas y prácticas de apoyo
  - Altos estándares, objetivos estrechos
  - Aceptación de “falla bien intencionada”
  - Recursos compartidos
  - Rol del Gerente de línea: Iniciador de emprendimientos (no es un implementador operativo)
  - Rol del Gerente medio: Coach de desarrollo (no es un contralor administrativo)



# **Qué podemos hacer nosotros?**

Qué van a hacer entre 11 y 11:30?

Después de ESPA.E.. entre 11 y 11:30 de la noche



**Luego de entender la importancia de prepararnos para innovar!!**



Gracias...

