

# ***Boletín de Consultoría Gerencial***

## Siete cosas que debe saber sobre Innovación

*Boletín Digital*  
No. 2 - 2013



# Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento

- ▶ [Siete cosas que debes saber sobre innovación](#)
- ▶ [1. ¿Es la Innovación algo innovador?](#)
- ▶ [2. La innovación no depende de un momento de genialidad](#)
- ▶ [3. Comunidad para innovar](#)
- ▶ [4. Retorno de inversión](#)
- ▶ [5. Hacerlo diferente es innovar](#)
- ▶ [6. Ámbitos de la innovación](#)
- ▶ [7. ¿Qué necesito para innovar?](#)
- ▶ [Un paso adelante](#)
- ▶ [Créditos / Suscribirse](#)



## **Boletín de Consultoría Gerencial**

### Siete cosas que debe saber sobre Innovación

#### **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, la cual 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 de negocio 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 los cuales son casos 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 forma 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 negocio 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 a 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.

En esta entrega de la serie “7 cosas que debe saber sobre”, abordamos las inquietudes más comunes y recientes relacionadas con la forma en cómo debemos entender y atender los temas relacionados con la innovación.

# Boletín de Consultoría Gerencial

## Siete cosas que debe saber sobre Innovación

### Siete cosas que debe saber sobre Innovación (cont.)

#### 1. ¿Es la Innovación algo innovador?

En las últimas décadas hemos presenciado un amplio despliegue de nuevas tendencias en la forma 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 cual ofrece a sus clientes espacio en Web para ejecutar sus aplicaciones y solo pagar por el espacio utilizado, negocio el cual dista de su modelo de venta por Internet.

Aún cuando la innovación ha ganado un puesto privilegiado como tendencia gerencial en lo que va de 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.



#### Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2)

Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2) es un servicio web que proporciona capacidad informática con tamaño modificable en la nube. Está diseñado para facilitar a los desarrolladores recursos informáticos escalables y basados en web.

Amazon EC2 cambia el modelo económico de la informática, al permitir pagar sólo por la capacidad que utiliza realmente. Amazon EC2 proporciona a los desarrolladores las herramientas necesarias para crear aplicaciones resistentes a errores y para aislarse de los casos de error más comunes.

Fuente: Amazon Web Services

Así sucedió cuando NetFlix decidió reinventar la forma en cómo 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.

# Boletín de Consultoría Gerencial

## Siete cosas que debe saber sobre Innovación

### **Siete cosas que debe saber sobre Innovación (cont.)**

#### **2. La innovación no depende de un momento de genialidad**

Una de los errores más comunes es tener la percepción 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 zona geográfica donde este se encuentre. La forma eficiente en que las Compañías puedan llevar a cabo cada una de estas actividades es diseñar e poner en marcha un proceso que estimule la generación de iniciativas, las cuales 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 a nivel mundial colocan sus ideas y las mismas 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 cual 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 financiar la misma 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. 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.

# **Boletín de Consultoría Gerencial**

## Siete cosas que debe saber sobre Innovación

### **Siete cosas que debe saber sobre Innovación (cont.)**

#### **3. Comunidad para innovar (cont.)**

En consecuencia la responsabilidad de innovar no recae sobre una persona, puesto de trabajo o cargo 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 del mismo. 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 a 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 que Apple lanzara al mercado su popular iPad, lo cual 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 en lo que un líder con una perspectiva real de 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, lo cual crea una barrera en la comunidad innovadora, sesgando las ideas incluso antes de ser evaluadas.

# Boletín de Consultoría Gerencial

## Siete cosas que debe saber sobre Innovación

### Siete cosas que debe saber sobre Innovación (cont.)

#### 5. Hacerlo diferente es innovar (cont.)

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.

Un buen ejemplo de lo mencionado es lo acontecido con el desarrollo y aplicación de la estrategia SixSigma por Motorola en 1986, la cual es en filosofía una mejora de la tradicional estrategia de Gestión Calidad Total. Hoy en día, 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 obtendría si hiciéramos la pregunta ¿Cuál cree usted es el área de la compañía en la cual 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 desaparecido.

Las razones para justificar fracasos en la incorporación de nueva tecnología pueden existir muchas, lo que si 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.

# Boletín de Consultoría Gerencial

## Siete cosas que debe saber sobre Innovación

### Siete cosas que debe saber sobre Innovación (cont.)

#### 6. Ámbitos de la innovación (cont.)

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



#### Universidad Corporativa Sigo

La Universidad Corporativa SIGO (UCS) es uno de los esfuerzos más importantes que lleva a cabo la empresa en su visión de convertirse en una corporación de clase mundial que trascienda generaciones.

#### ¿Qué es la UCS?

- Nuestra forma de hacer responsabilidad Social Empresarial.
- Una comunidad de aprendizaje donde se fomenta y desarrolla al máximo el potencial y talento de la gente.
- Un espacio donde se promueve la investigación, se apoya la innovación y la propuesta de buenas ideas.

Fuente: Sigo, S.A.

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 la implantación de la misma. No existe una receta para innovar o para predecir poner en marcha un proceso de innovación tendrá el retorno económico esperado, pero la gente es la que hace posible la innovación, lo cual hace necesario desarrollar competencias orientadas liderar procesos que conlleven la puesta en marcha de ideas innovadoras.



## **Boletín de Consultoría Gerencial**

### Siete cosas que debe saber sobre Innovación

#### **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, les 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 pasar de un enorme stock de películas en formato DVD a un stock de películas en digital – lo cual 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.



© Netflix, Inc.

#### **Netflix**

Netflix es la principal red mundial de material televisivo por Internet. Presta servicio en 40 países a más de 30 millones de miembros, quienes disfrutan más de mil millones de horas de películas y series al mes. Por un precio mensual, los miembros de Netflix pueden ver tanto como quieran, cuando quieran y donde quieran, desde casi cualquier dispositivo que tenga una pantalla y cuenta con conexión a Internet.

Los miembros de Netflix pueden ver material, pausarlo y reanudar la reproducción, sin comerciales ni molestias.

Fuente: Netflix Inc.

# Créditos

El presente boletín es publicado por la Línea de Servicios de Consultoría (Consulting) de Espiñeira, Pacheco y Asociados, Firma miembro de PwC.

Este boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Pacheco y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. Las marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PwC niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Pacheco y Asociados  
Depósito Legal pp 1999-03CS141  
Teléfono master: (58-212) 700 6666

*Para suscribirse al Boletín*



*Síguenos en*

