d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

≫ Los modelos de Innovación en la nueva economía

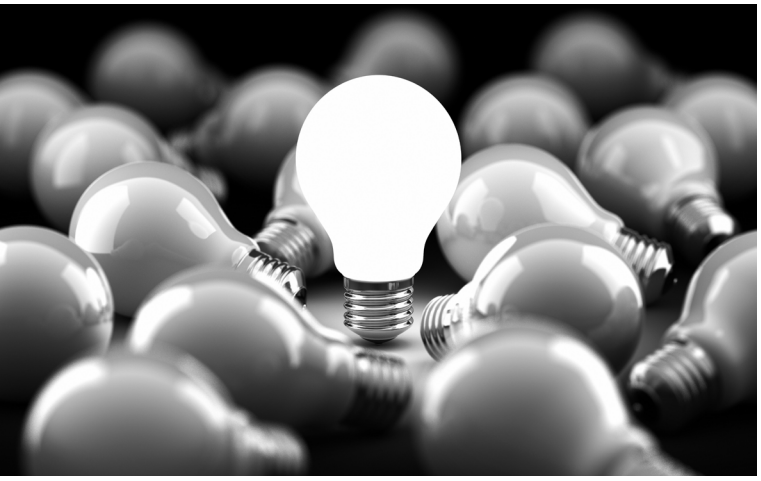
Barcelona ≫ 03 ≫ 2017

INMERSOS EN LA NUEVA ECONOMÍA

Es una realidad que la inminente ola de Internet y el surgimiento de inéditas tecnologías han provocado la ruptura de los esquemas económicos tradicionales, con la aparición, en los últimos años, de renovados **modelos de negocio**. El turismo, la comunicación, el transporte, el comercio, etc. han sufrido un impacto transversal como consecuencia de la llegada de la economía digital.

Estas formas de negocio han dado lugar a novedosas concepciones sobre la oferta y la demanda, hitos en la conquista de mercados y **diferentes formas de acercarse al cliente**. Este fenómeno ha tenido un efecto disruptivo sobre los esquemas económicos tradicionales, circunstancia que plantea importantes retos para los antiguos agentes económicos.

Hablamos de una realidad empresarial que pasa por el intensivo uso de Internet aplicado al negocio y por la creación de un mercado cuyas acciones se valoran según parámetros intangibles como son el **conocimiento y la innovación**. Una economía donde el talento se aplica a la creación de productos, que implica el uso de tecnologías, en un contexto de Transformación Digital.



DE LA "INNOVACIÓN ABIERTA" HACIA EL "*STARTUP TEAM*"

La innovación es una palanca para la evolución y la transformación de las organizaciones. Un proceso de trabajo creativo y en equipo que debe incorporarse al ADN de la empresa para su completo desarrollo.

Este paradigma se construye en torno a las experiencias de usuario. **El foco no se encuentra en el producto, sino en los clientes**. Se analizan los objetos que usan las personas, qué hacen, sus comportamientos, actividades, necesidades y motivaciones.

A día de hoy podemos constatar y poner en valor cómo la información, transformada de manera sistemática en conocimiento, es un generador de riqueza para las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto. En torno a este proceso las **nuevas tecnologías** se suman a la generación de conocimiento y se han convertido en **aceleradoras del proceso de innovación**, lo que ha hecho posible que las empresas puedan adoptar modelos de trabajo que integren la generación de conocimiento como parte fundamental de su producción.

Fue en el año 2000 cuando surgió así el concepto de **Innovación Abierta**, acuñado por Henry Chesbrough (Director Ejecutivo de Haas School of Business de Berkeley), que apostó por un modelo en el que las paredes de la empresa sean permeables al exterior, adoptando y poniendo en valor tecnologías desarrolladas por terceros, pero también permitiendo que algunas tecnologías o descubrimientos propios sean explotados por otras empresas. De esta forma las empresas pueden crear más valor y explotar mejor sus procesos de innovación si incorporan como parte de dichos procesos el conocimiento que se crea externamente. Se trata de **aprovechar el talento de socios y colaboradores más pequeños** para dinamizar los procesos de I+D de la propia empresa. La colaboración ofrece a la gran empresa una flexibilidad y una minimización de riesgos que de otro modo no tiene, una asociación *win-win*.

El impulso de la **Innovación Abierta** ha generado nuevos perfiles y entornos de trabajo, como lo que denominamos ***Startup Teams***. Los *Startups Teams*, surgen como células de innovación dentro de las grandes compañías. Se trata de equipos de trabajo que adoptan modelos de las mejores *startups* del mercado asumiendo y desarrollando internamente los valores y métodos en

la gestión y desarrollo de producto. Un modelo basado en el **prototipado rápido, la medición, iteración, validación y pivotado**. Lo que no funciona rápidamente se desecha y se prueban cosas diferentes.

El surgimiento de este ecosistema de emprendimiento y startups ha cambiado el panorama económico y está removiendo la cultura de las grandes empresas. Es el concepto conocido de **Intraemprendimiento *o Corporate Entrepreneurship.***

¿EN QUÉ HORIZONTE SE SITÚAN LAS EMPRESAS?

Analizado el escenario de la economía y la evolución que ha experimentado el proceso de innovación en el actual ecosistema empresarial y tecnológico, abordamos ahora los **tipos de innovación** a los que se suman las empresas. De este modo diferenciamos tres horizontes:

- **Horizonte 1. Innovación incremental.** Evolucionar el negocio actual.
- **Horizonte 2. Innovación emergente**. Adaptar el negocio a las tendencias emergentes.
- **Horizonte3. Innovación disruptiva.** Buscar vías de negocio alternativas.

Se considera **innovación incremental** cuando se crea un valor sobre un producto que ya existe, añadiéndole mejoras. Este modelo parte de una base conceptual ya existente, e introduce ciertos cambios. Por norma general se trata de pequeñas modificaciones que mejoran el producto en algún aspecto: puede ser una mejora de su imagen, evolución de sus funcionalidades, prestaciones...

Enfrentada a la **innovación incremental**, encontramos la innovación disruptiva. Ésta se produce cuando se incorpora al mercado un producto o servicio que en sí mismo es capaz de generar una categoría que no se conocía antes, provocando cambios revolucionarios en la tecnología, 'destruyendo' el paradigma anterior. Representa un punto de inflexión, ya que se basa en un concepto absolutamente nuevo.

Un ejemplo muy visual sobre lo que es innovación disruptiva lo encontramos cuando Apple lanzó en 2007 su primer iPhone, el primer *Smartphone* que compitió con los anteriores celulares del mercado.

Y un ejemplo de innovación incremental, se centraría en la evolución de las distintas versiones del iPhone en las que se incorporan novedosas funcionalidades y mejoras en imagen, vídeo, capacidad, usabilidad, etc.

Y es aquí donde incorporamos el segundo horizonte de innovación, que se sitúa entre los anteriormente descritos. Hablamos del modelo de **innovación emergente**, un foco intermedio que permita adaptar a la organización a tendencias emergentes en torno a su actividad actual. Es decir, buscar elementos diferenciales apoyándose en avances tecnológicos que permitan abrir un espacio y un posicionamiento en el mercado, como el que consiguió Nintendo con el lanzamiento de la Wii. Abrió un espacio que obligó a sus competidores (Sony, Microsoft) a construir sus propias soluciones.

En muchas ocasiones las **empresas consolidadas** son más conservadoras y se centran en incorporar nuevas funcionalidades o introducir mejoras continuas en sus productos para satisfacer a sus clientes, incluso sorprenderlos. Sin embargo, el riesgo que corren es bajo, pues no se trata de una transformación radical de un producto. Suelen ser los **emprendedores** los que se lanzan en desarrollar productos o servicios disruptivos.

> " Los modelos de innovación nos permiten aplicar una metodología para el desarrollo de una idea, que nos conduce a una oportunidad de negocio"

Es aquí donde una empresa debe plantearse en qué **horizonte situarse**, ya que el riesgo que corren las empresas grandes es concentrarse solo en las innovaciones incrementales.

Es recomendable potenciar la innovación exponencial y de experiencia de consumidor, más allá de la evolución del día a día que ya practica la compañía (producto, canal, precio...) Poner foco en los horizontes 2 y 3 de innovación que permita adaptar a la organización a tendencias emergentes en torno a su actividad actual así como nuevas vías de negocio que potencien el cambio disruptivo en la organización.

NUEVOS MODELOS

Los modelos de innovación nos permiten aplicar una metodología para el desarrollo de una idea, que nos conduce a una oportunidad de negocio. Por este motivo, estos modelos se caracterizan por proporcionarnos instrumentos y etapas para el avance en ese proceso, al mismo tiempo que definen cómo es la relación entre los diferentes actores implicados en la innovación. Tenemos que tener en cuenta, por tanto, que la innovación, dado que es un proceso creativo, propone un acercamiento incierto y con interrogantes al problema a resolver, permitiendo evaluar todos y cada uno de los componentes del proceso hasta la solución final.

El modelo de Tom Kelley, gerente general de IDEO, se concentra en una innovación que parte de la observación profunda del segmento de mercado y sus motivaciones. Su objetivo es el de identificar nuevas formas de servir y apoyar a las personas en el descubrimiento de las necesidades latentes, comportamientos y deseos. En su libro *Las 10 caras de la innovación*, identifica diez roles organizados en tres grupos – roles de aprendizaje, roles de organización y roles de construcción–. Todos se complementan a lo largo del proceso de innovación y cualquier empresa puede adoptarlos con el fin de innovar en diferentes situaciones.

Su modelo se basa en los siguientes principios:

- No mantengas más de una conversación a la vez. Presta atención a la persona que está trabajando contigo.
- Focaliza tu objetivo, no salgas del ámbito en donde quieras innovar.
- Crea un entorno de innovación y colaboración que estimule ideas locas.
- No te precipites al descartar nuevas ideas.
- Trabaja colaborativamente, todas las opiniones son buenas. Comparte y construye sobre las ideas de otros.
- Se visual, utiliza el lápiz y el papel, haz esquemas, bocetos, dibujos que te ayuden a desarrollar la creatividad.
- Las ideas no son el objetivo, sino el medio. Cuantas más ideas se lancen más opciones tendremos de encontrar nuestro camino.

Vijay Kumar, profesor del Institute of Design de Chicago, propone una "caja de herramientas para planear la innovación" y aclara que, si bien los pasos están planteados en un orden determinado, la secuencia no es siempre lineal.

En su modelo, Kumar organiza el proceso en siete pasos:

- Define bien el objetivo del proyecto de innovación para iniciar la comprensión del mismo.
- Estudia el contexto. Existen muchos elementos en el entorno que pueden ser fuente de inspiración, no te centres únicamente en los usuarios o los clientes destinatarios de la nueva solución.
- Conoce e investiga a los usuarios para identificar sus necesidades.
- Recopila la información obtenida sobre el entorno, usuarios y necesidades, y estructúrala. Busca los temas más relevantes que puedan ser transformados en *insights*.
- A partir de sesiones de creatividad explora nuevos conceptos basados en el trabajo de investigación previo.
- Utiliza los nuevos conceptos para la construcción de prototipos. Evalúalos y testéalos en entornos próximos a la realidad.
- Trabaja en el modelo de implementación de los prototipos diseñados.

Elaine Dundon, fundadora de The Innovation Group Consulting Inc, y autora del best seller *The Seeds of Innovation*, destaca cómo innovar va mucho más allá de esperar solamente a que "lleguen las ideas". En este sentido, es fundamental convertir la innovación en una actividad esencial de la organización y ésta debe estar preparada para convivir con el cambio. Para tal fin, es preciso sembrar las semillas de la innovación en el suelo fértil de una organización decidida y preparada para cambiar.

Elaine Dundon recomienda:

- Prueba cosas nuevas.
- Busca respuestas alternativas a la "respuesta correcta".
- Respeta y no controles los puntos de vista y las opiniones de los demás.
- Olvida algunas de las viejas reglas y modos de hacer las cosas.
- Acepta que el fracaso es siempre posible.

Cuadro resumen de conceptos de los modelos de innovación analizados:

TOM KELLEY:	VIJAY KUMAR	ELAINE DUNDON
1. Entender	1. Detectar oportunidades y observar tendencias	1. Entender
2. Observar	2. Observar el segmento de mercado	2. Crear
3. Crear y visualizar	3. Observar el contexto	3. Actuar
4. Evaluar y refinar	4. Crear	
5. Implementar		

Lo que comparten todos estos modelos es la necesidad de trazar un modelo progresivo y en red donde la idea pueda ir escalando etapas al evolucionar en cada una de ellas. Pero el superar etapas no tiene que suponer un riesgo, ya que en función del resultado de cada fase, a través del testeo con el mercado y el usuario, se puede parar el proceso, pivotarlo o mejorarlo.

En conclusión, hoy en día en las compañías la innovación lo impregna todo, y es un pilar fundamental para la adaptación y la transformación que permite afrontar los retos que tienen todos los sectores productivos alrededor de las oportunidades de la nueva economía.

Es necesario consolidar un modelo de innovación que ordene el proceso creativo asociado a la identificación de ideas y nuevos productos y que permita, de una manera eficiente y metodológica, gestionar todos los recursos implicados.

Las últimas tendencias de *management* están aportando nuevas visiones sobre estos modelos que dan respuesta a un escenario cambiante y dinámico. La clave para seleccionar e implementar en nuestra compañía el mejor modelo reside en la identificación de las diferentes alternativas, el diseño y personalización en base a nuestra propia identidad, cultura corporativa y su ejecución y su gobernanza.

Víctor Espinosa es consultor TIC y Senior Project Manager (PMP®, ITIL®). Posee más de 30 años de experiencia en diversas compañías multinacionales y posiciones ejecutivas. Emprendedor de diversas iniciativas de negocio en entornos audiovisuales e internet, es cofundador y socio de la empresa beQbe Internet S.L. Ingeniero de Telecomunicaciones por La Salle - URL y Executive Program en Liderazgo y Gestión de Equipos por ESADE. Es, también, coordinador y profesor de Gestión de la Innovación y de Dirección de Proyectos en la Empresa, en La Salle Barcelona - URL.

vmespinosa@salleurl.edu

Sergio Cortés es socio de LLORENTE & CUENCA y fundador y presidente de Cink. Emprendedor de referencia en el segmento de empresas tecnológicas, es experto en innovación digital, prototipado y transformación digital. Asimismo, desarrolla y gestiona proyectos de alto impacto estratégico para organizaciones mediante la asistencia técnica y ejecución de los mismos en el ámbito de la innovación y la comunicación. Actualmente colabora también como asesor en diferentes organizaciones. Es ingeniero industrial y tiene estudios en ESADE. Además, ha cursado el Executive Program for Growing Companies en la Universidad de Stanford en California y es diplomado por el Entrepreneurship Center del MIT (Massachussets).

scortes@cink.es

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe
Desarrollando Ideas.

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com