

Innovación y creatividad

Cultura de innovación y aprendizaje

Clase 14



Ingeniería en ciberseguridad

La excelencia no se improvisa



Clase 14: Cultura de innovación y aprendizaje

Para abordar este tema, es fundamental comenzar con las condiciones que aceleran la innovación organizacional. El pensamiento sistémico y la comprensión de los mecanismos básicos por los cuales la empresa genera ingresos otorgan una gran ventaja.

Al conocer los criterios de valoración inicial, se reduce la incertidumbre que una persona pueda sentir sobre cómo será recibida su idea y se aumenta la confianza en sí misma, lo que fomenta considerablemente el surgimiento de muchas propuestas que antes no se atrevían a emerger.

Es esencial motivar y alentar a las personas a mantener un flujo constante de aportaciones, así como transmitirles lo fundamental que es su participación para la innovación organizacional.

14.1.1 Afloramiento continuo

Nada ocurre si no hay un afloramiento inicial. Por lo tanto, si no surgen propuestas innovadoras, es necesario implementar cambios que aseguren la entrada continua de un gran número de ideas en el sistema de generación de innovaciones. En este sentido, resulta conveniente que la empresa sistematice los medios necesarios para acelerar y sostener dicho afloramiento.

Para que el proceso de generación de ideas sea fluido en las organizaciones, es esencial fomentar el “comercio” de ideas, allanando el camino desde su propietario hasta su posible incorporación al protocolo de generación de innovaciones.

Si los canales se gestionan adecuadamente, las personas que compartan sus ideas verán que se les toma en serio, adquirirán aprendizaje y el sistema ganará credibilidad, lo que motivará a otros a compartir también sus propuestas.

14.1.2 Afloramiento inducido

En ocasiones, el afloramiento espontáneo no es suficiente, por lo que resulta importante inducir la generación de ideas, aunque el pensamiento creativo y la decisión de compartirlas sigan siendo res-

ponsabilidad del individuo.

Es en estos casos cuando se recurre a motores auxiliares de innovación, los cuales se basan en la búsqueda sistematizada de oportunidades a aprovechar o problemas a resolver, y en la disposición de un protocolo que permita generar y desarrollar ideas de forma rápida y eficaz.

Este enfoque es muy efectivo para extender la **cultura de innovación**. El constante flujo de proyectos simultáneos y sucesivos también multiplica el intercambio de conocimientos y el aprendizaje dentro de la organización, lo que permite que las personas:

- Mantengan el ritmo y el ambiente innovador.
- Se enfoquen en proyectos relacionados con las metas intermedias que acercarán a la empresa a la consecución de su aspiración compartida y objetivos estratégicos.

14.1.3 Desarrollo e implementación de ideas

Una organización que pretende ser innovadora debe proporcionar los instrumentos necesarios para la depuración y el desarrollo de nuevos conceptos, para la detección y resolución de incertidumbres, y para la planificación y ejecución de los planes de implementación.

En las organizaciones, las ideas se generan a través de un proceso de maduración, depuración, desarrollo e implementación, que se asemeja a una cadena de producción.

- **Maduración:** plantea las líneas generales del diseño del nuevo concepto y realiza una primera valoración de los aspectos más básicos. Debe incluir un planteamiento teórico del funcionamiento de la idea y una estimación inicial que dé una idea del cumplimiento de los criterios básicos.
- **Desarrollo:** realiza planteamientos operativos concretos, precisa el cumplimiento de los criterios, detecta las incertidumbres y presenta datos que avalen la conveniencia de continuar con el desarrollo de los nuevos conceptos.
- **Pruebas:** resuelve incertidumbres para demostrar que el concepto innovador es abordable desde el punto de vista técnico, económicamente rentable y genera suficiente entusiasmo entre los clientes.
- **Implementación:** se implementa la idea y se inicia su explotación.

La **sistematización** de las ideas permite:

- Canalizar el flujo de ideas, facilitando su monitoreo y control, así como la coordinación de los diversos proyectos.
- Que las decisiones tomadas sobre ellas sean más fiables, ya que se garantiza que se estudian con la profundidad y amplitud necesarias.
- Acelerar el proceso, reduciendo los tiempos de desarrollo.
- Eliminar incertidumbres en las personas sobre los pasos a seguir y los criterios de evaluación, así como las pérdidas de tiempo asociadas a decidir en cada ocasión qué hacer con cada una de las ideas.
- Facilitar el trabajo de los directores de proyectos y de los equipos.
- Evitar que las ideas se extravíen en la complejidad de gestionar un flujo no sistematizado.
- Permitir una rápida recuperación de propuestas descartadas en el pasado, que ahora pueden resultar interesantes.
- Multiplicar el intercambio de conocimiento y el aprendizaje dentro de la organización.

14.1.4 Dilema entre enfoque e innovación

El enfoque puede limitar la visión del mundo, mientras que la innovación requiere una mente abierta; sin embargo, en una organización ambos aspectos son necesarios. Por lo tanto, es esencial establecer un equilibrio entre ambos. Para ello, es importante:

- Proporcionar a la referencia interna de la organización (identidad) un nivel de apertura razonable.
- Referirse siempre a la conexión entre la innovación y la consecución de la causa común.
- Valorar de manera rápida y precisa la coherencia y el alineamiento de cada proyecto de innovación, así como de cada decisión o acción relevante, con la referencia interna.
- Transmitir el enfoque a la organización y a los clientes de manera clara, continua y expresa.

14.1.5 La improvisación responsable

Las normas y la disciplina son absolutamente imprescindibles para evitar caer en la anarquía, adquirir capacidad de trabajo y sacrificio, y orientar los esfuerzos en una misma dirección. Improvisar no significa ignorar o abolir las normas, sino saber cuándo se pueden flexibilizar, introducir variaciones e incluso dejarlas puntualmente al margen.

Para lograr que las personas tengan capacidad de improvisación, se sugiere:

- Asumir que tanto la improvisación responsable como las normas son esenciales.
- Determinar dónde resulta más conveniente aplicar la capacidad de improvisación.
- Hacer que la atención se fije en la meta más que en las herramientas para alcanzarla.
- Crear el contexto adecuado para la improvisación responsable.
- Procurar que las personas cuenten con las capacidades y cualidades necesarias.
- Dejar hacer, centrarse en controlar el alineamiento y los resultados, en lugar del camino específico elegido para alcanzarlos.

14.1.6 Confidencialidad en la innovación

La capacidad de explotar la innovación y las consecuentes de anticipación están condicionadas por otra capacidad: la de mantener la confidencialidad en el desarrollo de las innovaciones. La inimitabilidad, a la que debe aspirar cualquier innovación y, en general, cualquier modelo de negocio, comienza por la capacidad de guardar en secreto la información más sensible.

Lo peor que le puede pasar a una empresa que pretende competir diferenciándose y anticipándose al mercado y a sus competidores es que la fuente de su ventaja competitiva quede al descubierto, de manera que pueda ser copiada. Por ello, es importante que las organizaciones tomen todas las medidas necesarias para evitarlo.

Los mecanismos que inducen a las personas a hablar en exceso son:

- El deseo de anticipar la recompensa.
- El deseo de aliviar la tensión creativa.

14.1.7 Cultivar la diligencia

La diligencia ejecuta rápidamente lo que la inteligencia ha pensado con calma. Algunas claves importantes para lograrlo son:

- Si se tiene potestad sobre la estructura de la organización y la capacidad para influir en su cultura, está en sus manos hacer que la organización sea rápida.

- Toda demora que surja debe dar lugar a una acción o decisión inmediata.
- Es crucial mantener el enfoque de la organización y de las personas en la causa y la referencia interna.
- Es necesario transmitir lo importante y ventajoso que es la velocidad para la organización.
- Se deben planificar y celebrar hitos con fechas y objetivos cerrados.
- Es esencial hacer que las personas se anticipen a los acontecimientos, en lugar de esperar a que estos ocurran.
- Reforzar positivamente a las personas diligentes.
- Reducir al mínimo el número de autorizaciones necesarias.
- La dirección debe dar el ejemplo.

14.2 Generación del modelo de negocio (Propuesta de valor)

En la actualidad, nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias completamente nuevas que sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (startups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse.

La innovación en modelos de negocio no es, en realidad, algo nuevo. Los fundadores de Diners Club la aplicaron cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950, al igual que Xerox, que implementó el alquiler de fotocopadoras y el sistema de pago por copia en 1959. De hecho, la innovación en modelos de negocio se remonta al siglo XV, cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. La innovación en modelos de negocio consiste en generar valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos.

Lo que debemos preguntarnos es cómo podemos inventar, diseñar y aplicar modelos de negocio eficaces de forma sistemática; cómo podemos cuestionar, desafiar y transformar los modelos obsoletos; y cómo podemos convertir las ideas visionarias en modelos de negocio revolucionarios que desafíen el sistema establecido o lo rejuvenezcan en caso de que seamos los responsables.

Para ello, se trabajará con los cinco aspectos principales de la Generación de Modelos de Negocios

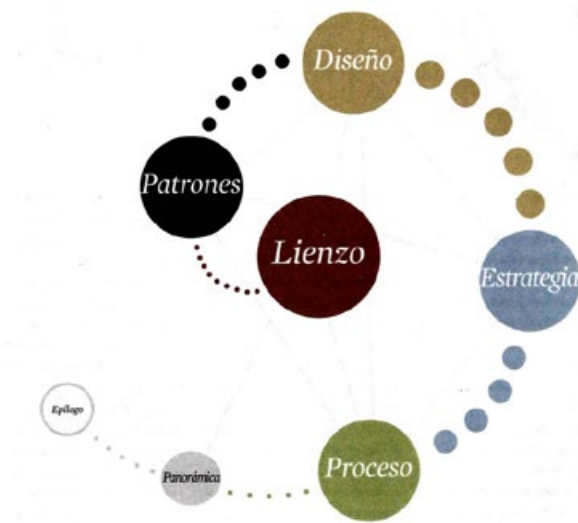


de Osterwalder, que se detallan a continuación:

- El lienzo de modelo de negocio, una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio.
- Patrones de modelos de negocio basados en conceptos de grandes pensadores empresariales.
- Técnicas para el diseño de modelos de negocio.
- La estrategia vista a través de la lente del modelo de negocio.
- Un proceso genérico para el diseño de modelos de negocio innovadores que reúne todos los conceptos, técnicas y herramientas de la Generación de Modelos de Negocio.

Figura 39

Ilustración modelos de negocio



Fuente: Osterwader (2010)

14.2.1 El lienzo del modelo de negocio

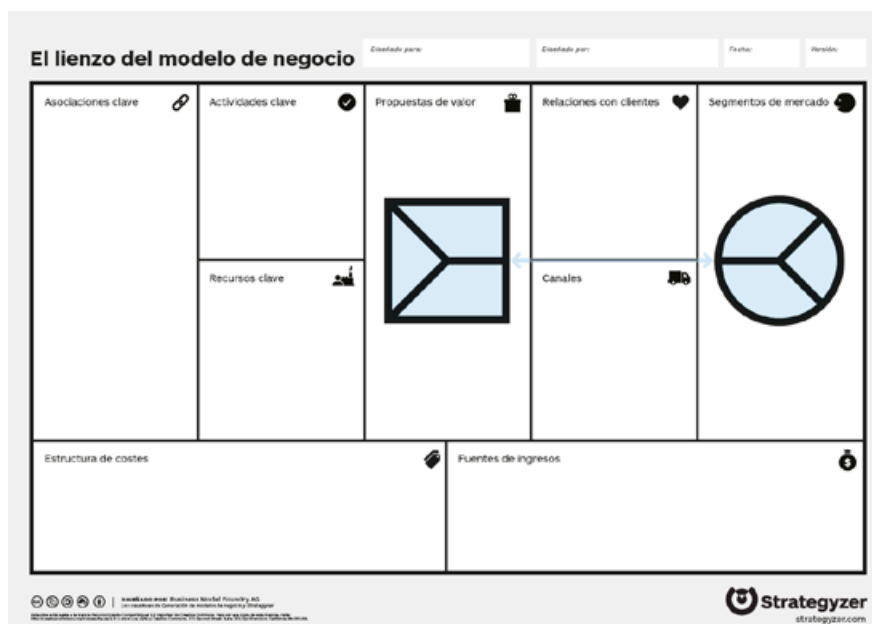
El punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio. Para ello, se propone dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A continuación, se detallan:

- **Asociaciones clave:** Identifica la red de proveedores y socios que aportan a la organización o proyecto.
- **Actividades clave:** Son las actividades más importantes que se deben realizar para que la empresa funcione correctamente.
- **Recursos clave:** Son los activos necesarios para ofrecer y entregar un bien o servicio.
- **Relaciones con clientes:** Describe qué tipo de relación se establece y mantiene con cada segmento de clientes, así como cómo se consiguen y conservan.
- **Canales:** Describe cómo se comunica y ofrece una propuesta de valor a un segmento de clientes mediante canales de comunicación, distribución y venta.
- **Segmentos de mercado:** Son grupos de personas u organizaciones a los que una empresa aspira a llegar y crear valor con una propuesta específica.

- **Estructura de costos:** Describe todos los costos en los que se incurre al operar un modelo de negocio.
- **Fuentes de ingresos:** Son aquellas que derivan de una propuesta de valor que se ha presentado con éxito a un segmento de clientes.
- **Propuesta de valor:** Se basa en un conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes.

Figura 40

Lienzo de negocio



Fuente: Osterwader (2015)

14.2.2 Diseñar la propuesta de valor

Para saber qué tipo de valor podemos ofrecer a nuestros clientes, podemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
- ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
- ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Algunos ejemplos de respuestas podrían ser:

- Satisfacción de necesidades no resueltas hasta ese momento.
- Aumento del rendimiento de un producto.
- Adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes.
- Ayudar al cliente a realizar determinados trabajos.
- Destacar un producto por la superior calidad de su diseño.
- El estatus de su marca.
- Un precio inferior al de productos similares.
- Otros.

14.2.3 Patrones

Implica la descripción de modelos de negocio que comparten características similares, organizaciones similares en los diferentes módulos del modelo de negocio o comportamientos semejantes. Estas similitudes se conocen como patrones de modelos de negocio.

A continuación, se describen cinco perfiles de patrones:

- **Empresa “desagregada”:** Sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. Cada uno de estos tipos tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales. Los tres pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo ideal es que se desagreguen en entidades independientes para evitar conflictos o renunciaciones no deseadas. Ejemplo: empresas de banca privada desagregada.
- **Modelos de negocio de larga cola (long tail):** Consiste en vender menos de más, ofreciendo una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo pero que puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas genera la mayor parte de los ingresos. Ejemplo: LEGO.
- **Plataformas multilaterales:** Reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. Este tipo de plataformas solo son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos también están presentes, y crean valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos, generando un efecto de red. Ejemplo: Google.
- **Gratis:** En este modelo de negocio, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado



financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento. Ejemplo: Salud S.A.

- **Modelos de negocio abiertos:** Se utilizan para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Esto puede hacerse “de fuera hacia adentro”, aprovechando las ideas externas de la empresa, o “de dentro hacia afuera”, proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa. Ejemplo: Procter & Gamble.

Referencias

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto. <https://pdf7e64999dbe0c24e549906d9ea9a5c8c8.nubereader-pdfs.odilo.us/#/ba5f8792e289472ea78c-c349306a06ed/54cac2ff68b7f1543ff3fd3f80ede3aaf7650fe0cf85404bc69b8e20d521c2fc>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. España: Deusto. <https://pdf7e64999dbe0c24e549906d9ea9a5c8c8.nubereader-pdfs.odilo.us/#/ba-5f8792e289472ea78cc349306a06ed/54cac2ff68b7f1543ff3fd3f80ede3aaf7650fe0cf85404bc69b8e20d521c2fc>

Kotler & Keller, 2016

Penman, 2016

Glosario de los términos citados

Segmento de mercado: Proceso de dividir un mercado en grupos más pequeños y definidos de clientes con necesidades, características o comportamientos similares. Esto permite a las empresas personalizar sus estrategias de marketing y ventas para cada segmento (Kotler & Keller, 2016).

Rentabilidad: Medida de la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus ingresos, activos o capital. La rentabilidad es un indicador clave de la salud financiera y el éxito a largo plazo de una empresa (Penman, 2016).



La excelencia no se improvisa

síguenos

