



# ¿Cómo poner en practica la gestión de la Innovación? Convierta ideas en negocios.

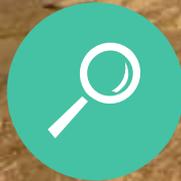
Arturo Penas Rial, MBA, MSc, PMP

07 noviembre 2017

# Índice



**Lecciones aprendidas del no éxito**



**Innovación**



**Anclajes**



**¿Cómo poner en práctica la gestión de la Innovación?**

Estrategia, modelo y caso de negocio. Gestión de Proyectos Tecnológicos y de Innovación.



**Aseguramiento de la Innovación**

Introducir y consolidar la innovación.



**Conclusiones**

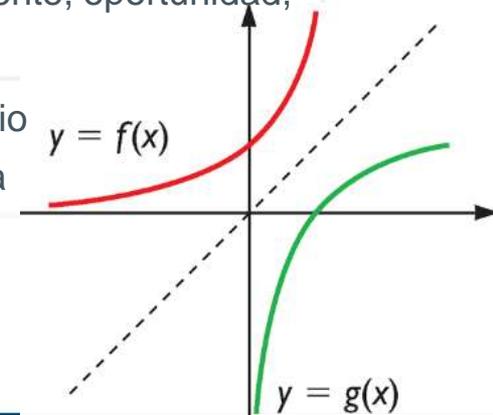
# Lecciones aprendidas del no éxito

- Es frecuente apreciar emprendimientos fallidos, `falta de capacidad de innovar, ideas que no modelan un negocio sustentable; o proyectos con gestión eficiente, pero no eficaces.
- Fallas ocurren a pesar de presentar: un estudio de mercado neutral, un equipo de buenos gerentes experimentados, comité de dirección involucrado y conocedor del mercado, un plantel técnico calificado, extremadamente motivado y confiado en sus capacidades, un plan de negocios, financiación para los primeros años, un producto novedoso, avanzado y bien definido.
- **Que esta mal? Por que fracasan?**
- Veremos los **fallos fundamentales y como evitarlos** (a través de **aspectos facilitadores**), o si ocurre hacerlo rápido, barato, rescatar conocimiento y reintentar si fuese el caso.



# Innovación

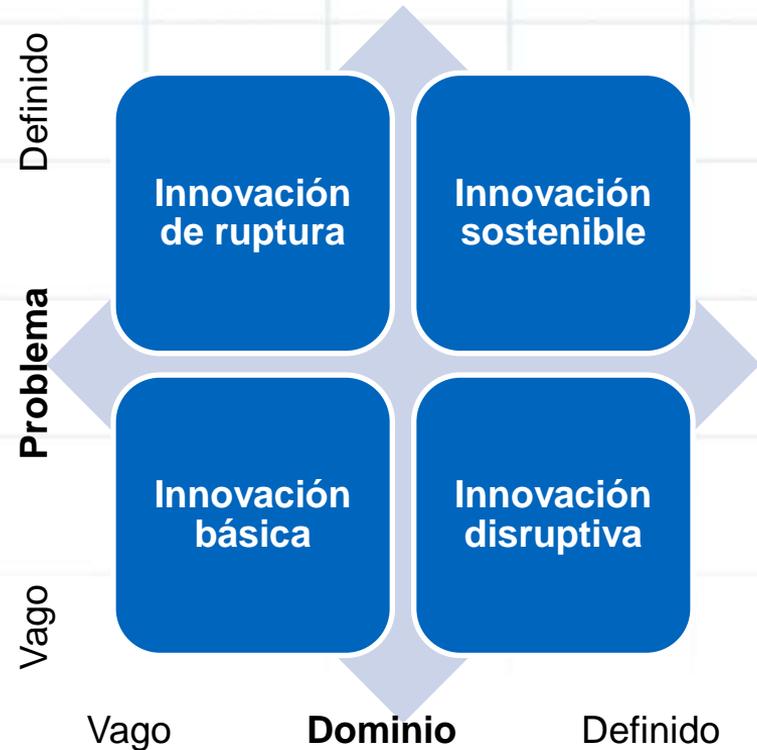
- El entorno actual se caracterizado por: **la Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y la Ambigüedad**, a partir de la consideración del: conocimiento, y la predictibilidad, lo cual nos enfrenta al desconocimiento, generar practicas emergentes, probar - medir – responder.
- La supervivencia **depende de la habilidad para innovar e introducir al mercado de forma continua y rentable**. Las tecnologías evolucionan exponencialmente y las organizaciones cambian logarítmicamente. El tipo de innovación (revolucionaria, emergente, oportunidad, incremental) **determina perfiles de riesgo, liderazgo y organización**.
- La innovación consiste en generar ideas convertibles en un producto, servicio o proceso que suponga un valor para los clientes o la sociedad y de manera que se consigan unos resultados económicos y/o sociales sostenibles en el tiempo: **Ideas \* Valor \* Ejecución = Resultados**



La tecnología no basta..., los super héroes no bastan..., copiar metodos no basta..., y las ideas ... no valen nada.

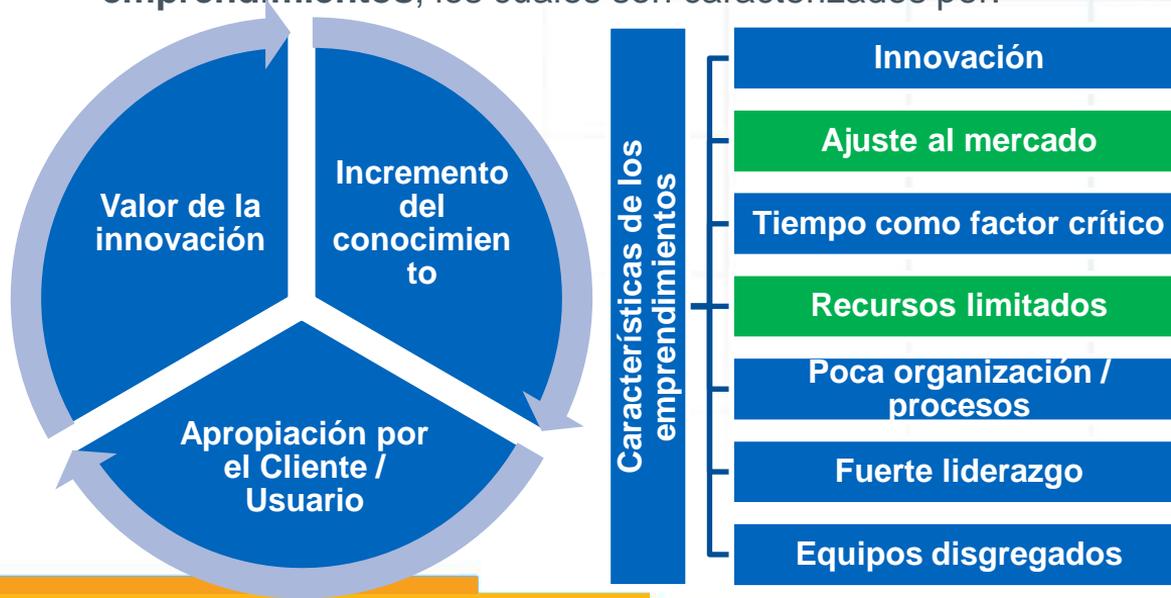


- **La propuesta de valor ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades** explícitas y latentes, pero esta solución debe ser presentada de manera innovadora con ventajas o diferenciadores, **y que el mercado este dispuesto a pagar por ello.**
- **Innovar es explotar con éxito nuevas ideas o nuevo conocimiento**, asumiendo más riesgo que los competidores, **para conseguir una posición competitiva superior.**



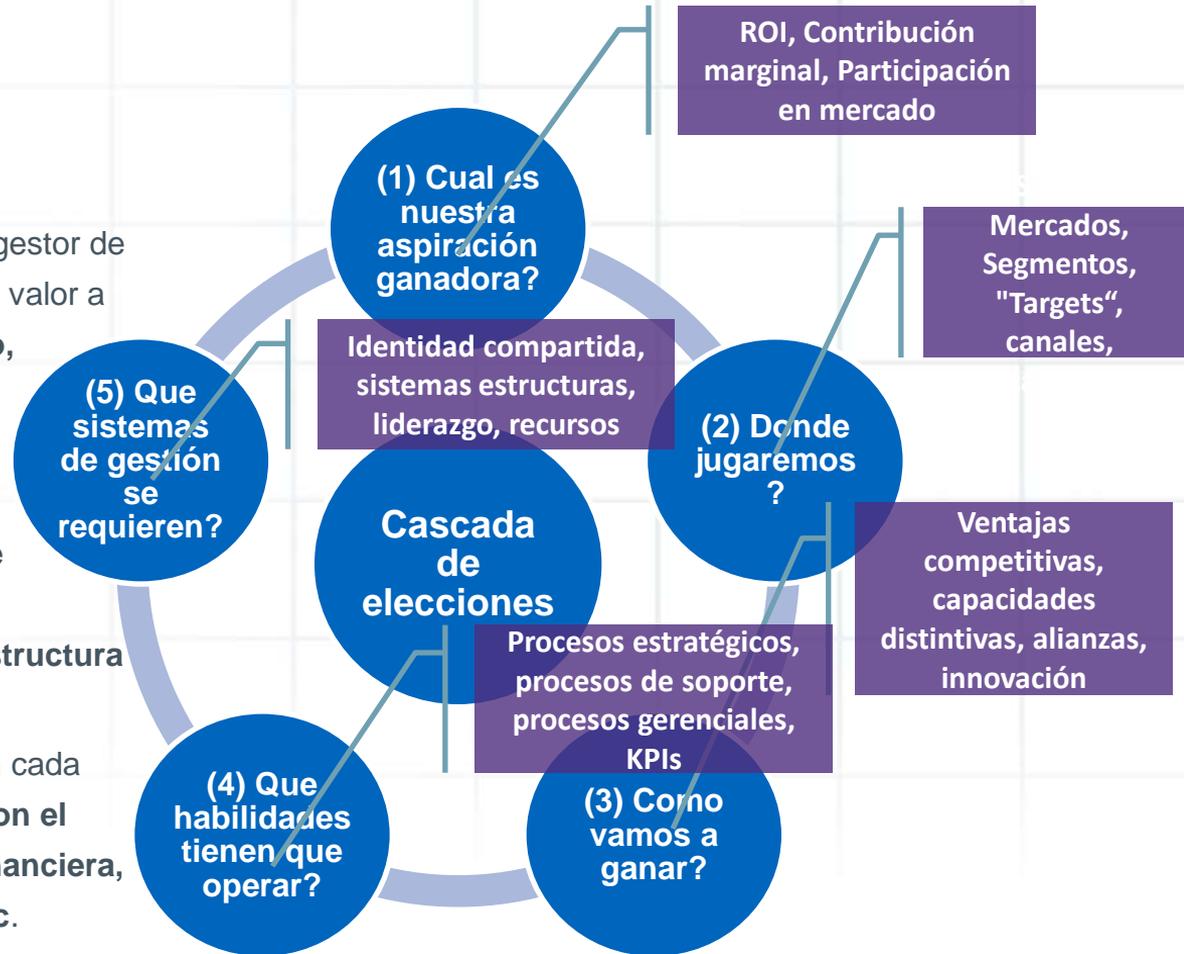
Error: Ya no nos podemos permitir proponer algo a los clientes y luego demostrar que eso era lo que estaban esperando. El proceso debe ser justo el contrario.

- Se trata del diseño de nuevos servicios, nuevas experiencias, centradas en el usuario, de valor genuino. La innovación se asocia a **nuevos productos, transformación digital, emprendimientos**, los cuales son caracterizados por:



# Anclajes

- Es necesario de **anclajes**, para que el gestor de proyectos se incorpore en la cadena de valor a fin de **evaluar los riesgos del negocio, lograr los impactos y retorno esperado por los productos o servicios generados.**
- Un proyecto de I+D+i es un conjunto de actividades enfocada a generar un **conocimiento, producto, proceso, estructura organizativa diferente a la existente.**
- ¿Cuales son los retos de Innovación en cada ámbito? **Retos de producto, encaje con el mercado, viabilidad tecnológica y financiera, procesos y capacidades internos, etc.**



# Como detectar oportunidades?

Señales que contribuyen a encontrar oportunidades de negocio

- Detectar clientes **infra o supra servidos** o con baja experiencia
- Encontrar **ineficiencias** del mercado
- Nuevos **segmentos** demográficos o de mercado
- Buscar **frustraciones** no resueltas
- Nuevas **tecnologías** o productos
- Nuevas **legislaciones** o políticas
- Cambios en las estructuras de **costes**
- Eliminar **barreras** tradicionales
- Variables **competitivas** incorrectas en mercados saturados
- Cosas que **funcionan en otros sitios**



# ¿Cómo poner en práctica la gestión de la Innovación?

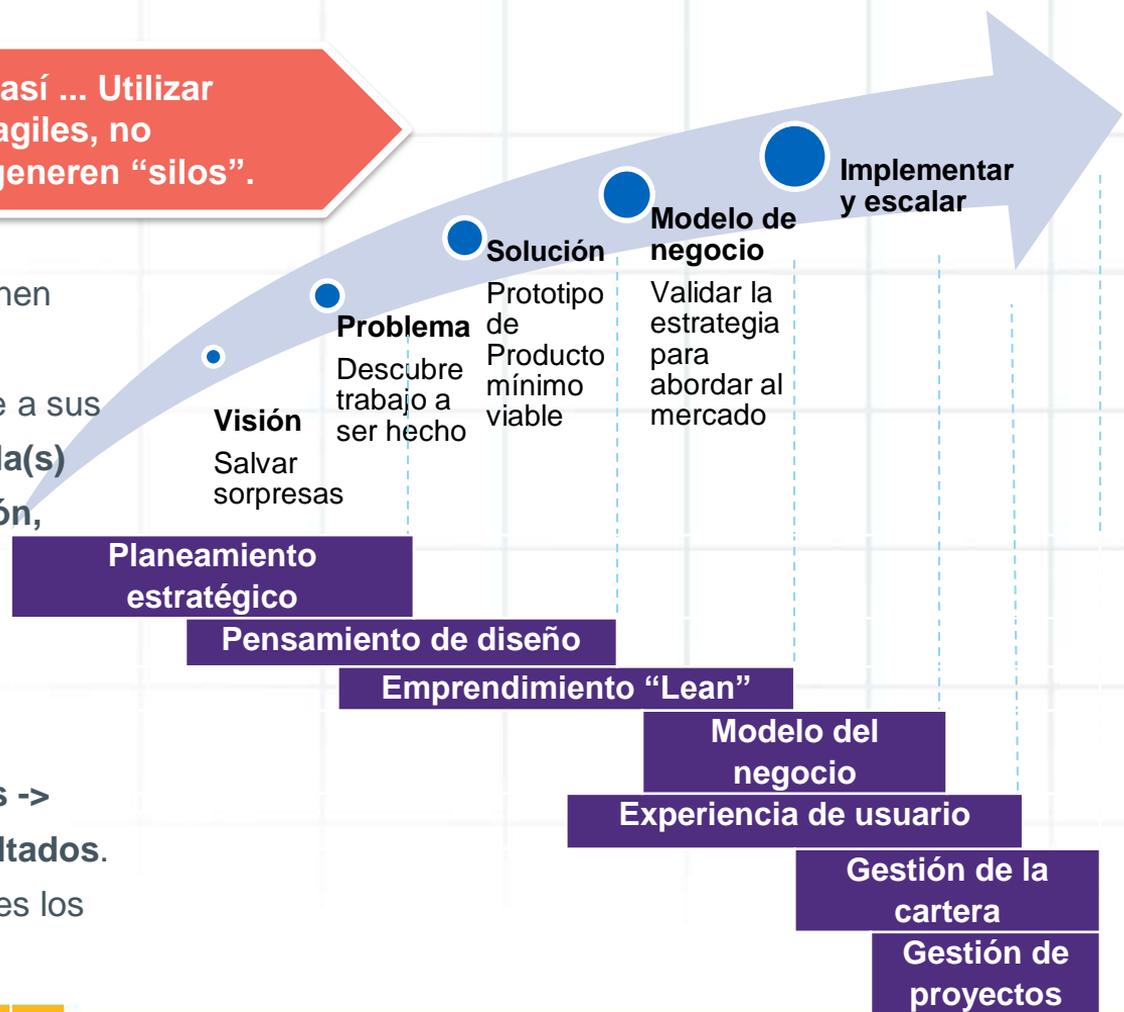
- La gestión de la Innovación es la organización y dirección de los recursos tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la **creación de nuevos conocimientos**, que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de producción, distribución y uso. La sistemática de gestión de la innovación comprende las siguientes fases:

Dimensión	La Innovación como estrategia
Identificación de ideas	<b>Creatividad e Innovación</b> ← Vigilancia Estratégica, Inteligencia competitiva
Estrategia	<b>Estrategia, modelo y caso de negocio</b> ←
Desarrollo de los proyectos	<b>Gestión de proyectos</b> ← Financiación de la Innovación
Explotación de los resultados	<b>El aseguramiento de la Innovación</b> ← La explotación de la Innovación Gestión del conocimiento



**Error: Nosotros siempre lo hicimos así ... Utilizar metodologías deterministas, poco ágiles, no adaptativas. Usar estructuras que generen “silos”.**

- Las empresas que crean y mantienen una prima de innovación usan un conjunto de herramientas diferente a sus contrapartes tradicionales. **Elegir la(s) técnicas de apoyo a la innovación, en función a su etapa de desarrollo, resulta fundamental, ya que cada una ofrece un foco específico y complementario.**
- Cadena de afectaciones: **Métodos -> Decisiones -> Acciones -> Resultados.** Si los resultados importan, entonces los métodos también importan.



# Creatividad e Innovación

- **Base u origen de todo proceso innovador es un punto clave en el que se fundamenta la estrategia de innovación de las organizaciones**, y ha de considerarse junto al producto, el contexto o el proceso creativo.
- La **gestión del valor** está orientada a motivar a las personas, a desarrollar habilidades y a promover sinergias e innovación, con el propósito de maximizar los resultados globales de una organización. Actuando sobre cada producto, proceso y servicio de una empresa, podemos mejorar sus resultados globales e incrementar la competitividad de la misma.
- **Maximiza la relación** existente entre la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y/o externos (*balance entre interesados*), y el coste en el que se ha incurrido (*balance del uso de recursos*).

**Error: Soportar la innovación por impulsos personales o ideas esporádicas, sin un enfoque sistémico.**



Error: **Pensar que los Clientes toman decisiones racionales. Considerar a los clientes solo como consumidores y no como prosumidores. Los clientes compran emocionalmente y justifican racionalmente.**

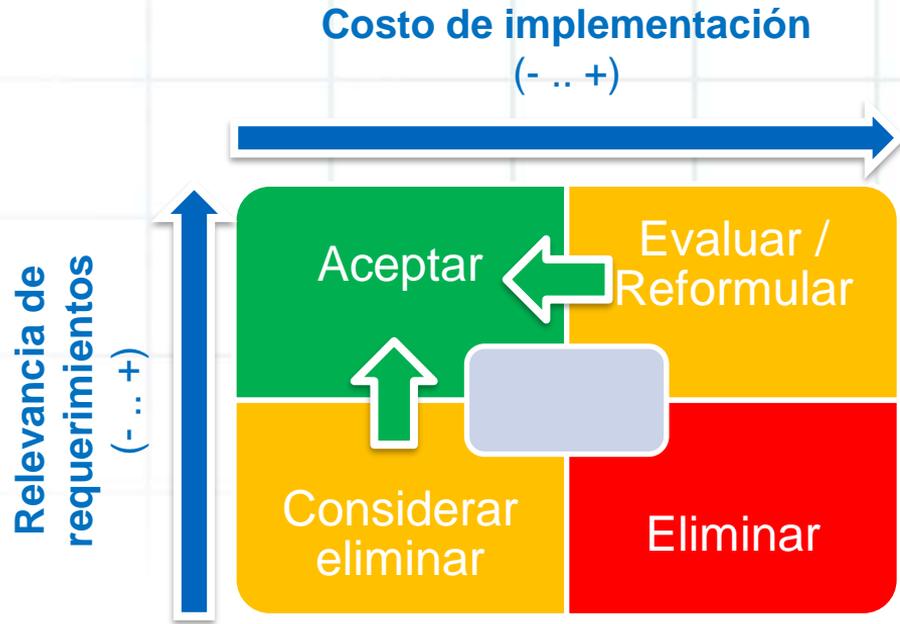
- A fin de **romper la disyuntiva** entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor, es preciso cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria:



**Criteria established to reduce and prioritize requirements by value and cost.**

• **Factors of relevance:**

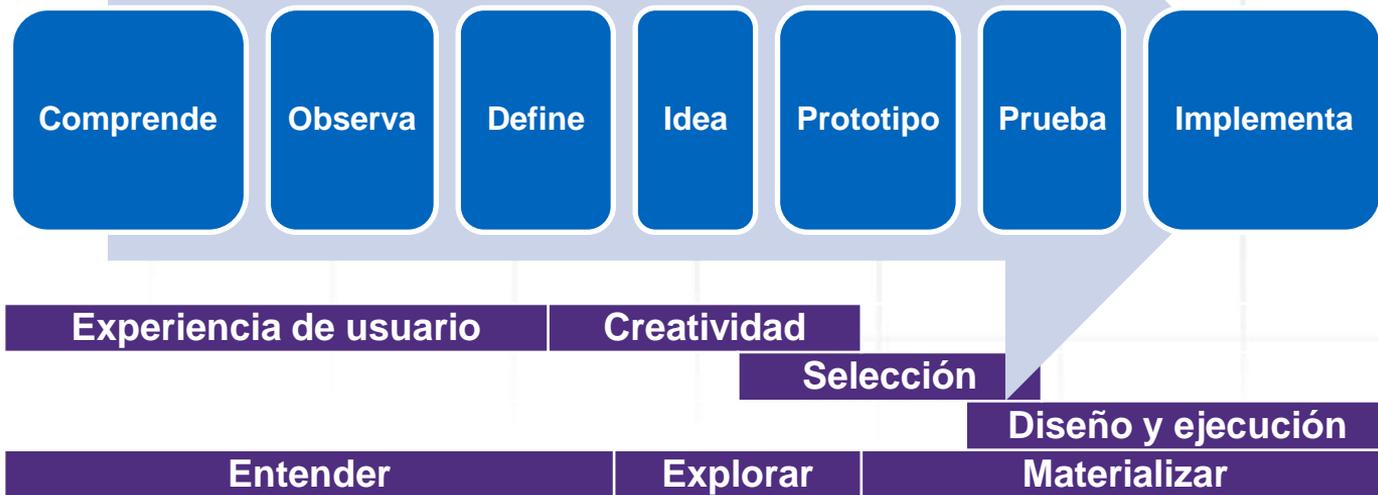
- **Problemas** (gravedad)
- **Beneficios** (tiempo, dinero, mejora servicio)
- **Frecuencia**
- **Cobertura** (# afectados)
- Disponibilidad de **capacidades**



**Error: No poner al cliente en el primer lugar, ni pensar desde su óptica todo el ciclo de experiencia. Juzgar con prejuicios, sin respetar los proceso de divergencia y convergencia. Falta de atención a las restricciones: Personas), Procesos, Estructuras, Financiamiento**

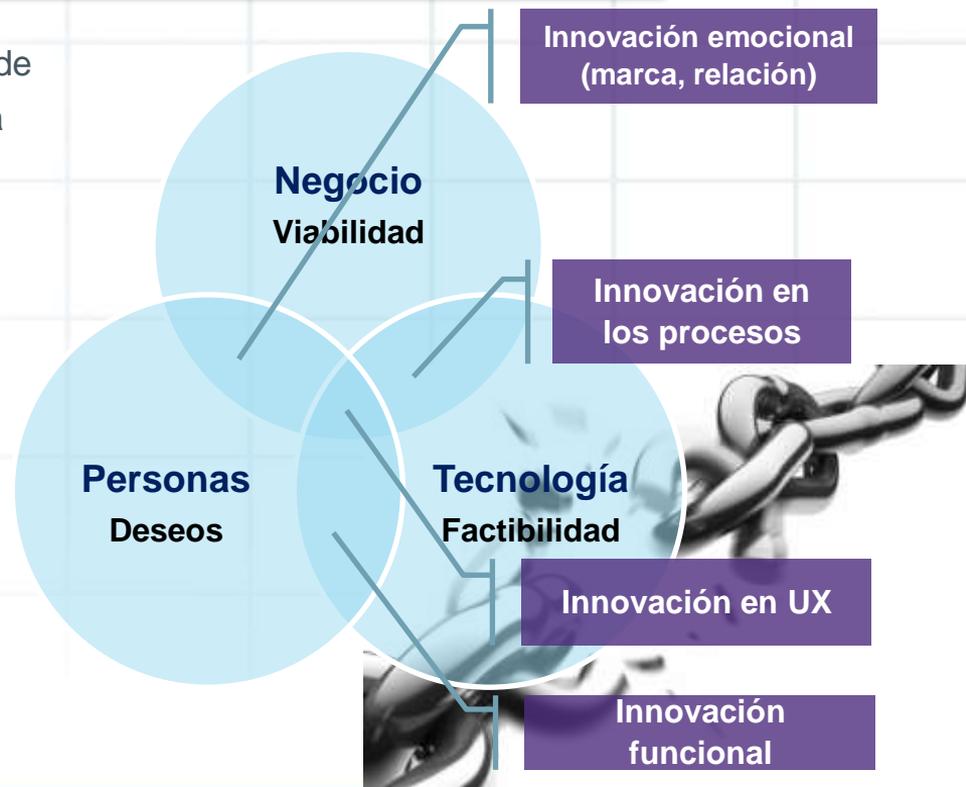
- **Pensamiento de Diseño (DT).** Es un método que busca, hacer **coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible, y con una estrategia viable de negocios convertir el valor para el cliente en una oportunidad en el mercado.** Facilita la resolución de problemas y de descubrimiento de oportunidades de innovación, y que se basa en los siguientes principios:

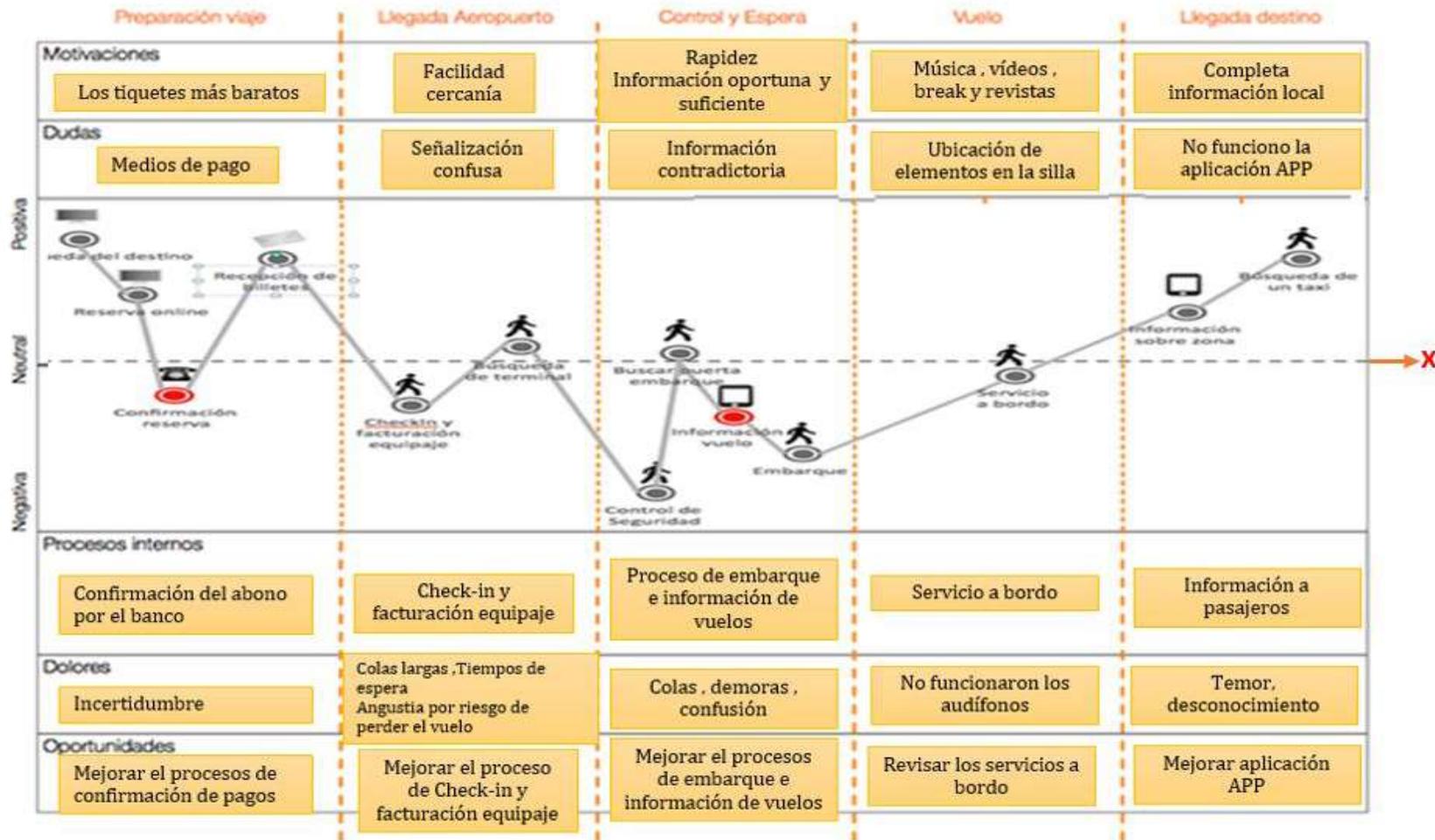
- *Empatía*
- *Imaginación*
- *Experimentación*
- *Prototipado colaborativo*
- *Pensamiento integrador*
- *Aprendizaje iterativo*



Error: **Sobrecarga de funcionalidades, u ofrecer una solución a un problema no percibido.**

- El diseño en general tiene dimensiones y se debe de obtener un **buen equilibrio** entre ellas, logrando la máxima creatividad posible **dentro de un entorno de restricciones**.
- El pensar, decir, necesitar, hacer, puede ser diferente para el usuario. Es necesario **empatizar para entender**.
- Para cada atributo del producto o servicio, se establece la relación entre satisfacción y desempeño, permitiendo clasificar los atributos en diferentes categorías, con influencia sobre la satisfacción del cliente: factores **Básicos, del Desempeño, de Entusiasmo**.





# Estrategia, modelo y caso de negocio

- La agilidad es necesaria, al igual que una estrategia que determine la dirección.
- **El núcleo de una estrategia debía de ser la determinación de un modelo de actuación que permita una ubicación estratégica en una posición de mercado única y valiosa, especialmente en emprendimientos o lanzamiento de nuevos productos o servicios. Empezar desde dentro o fuera de la empresa. Lo importante no es tener una gran idea, lo importante es saber ponerla en marcha y hacer que funcione.**
- Los casos de negocio tienen que dar respuesta a: **¿Estamos haciendo lo correcto?, ¿Lo estamos haciendo correctamente?, ¿Lo estamos logrando bien?, ¿Estamos obteniendo los beneficios?**



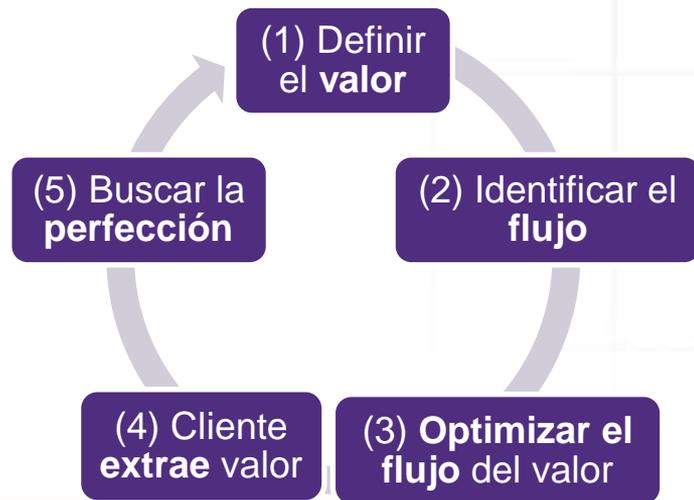
Error: No aplicar un proceso dialectico (tesis, antítesis, síntesis) de ciclos cortos.

- Un "emprendimiento" o proyectos de **I+D**, son una organización diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. Una idea no vale nada, lo que importa es la ejecución.
- **Dadas las especiales características de un emprendimiento resulta útil tomarlo como marco de actuación para proyectos de I+D.**
- La clave es trabajar un proceso iterativo para aprender y mejorar la solución en base al interés y reacciones de los clientes: el viejo **método científico**. Lo que buscamos es **fallar rápido y barato para mejorar nuestra solución hasta el punto que encaje con el mercado objetivo.**



Error: Estructura pensada en “operaciones”. Querer empezar a lo grande. Sin recordar que el objetivo de un emprendimiento o innovación, no es construir una empresa, sino lograr conocimiento validado.

- El **pensamiento Lean**: Es una filosofía de administración eficiente que busca **mejorar la rentabilidad, disminuir los desperdicios y manejarse con alta ambigüedad**. Focaliza en la **esencia del valor y adelgaza las actividades de soporte**.



Principios

Ver todo en **conjunto**

Eliminar los **desperdicios**

**Calidad** de construcción

**Aprender** constantemente

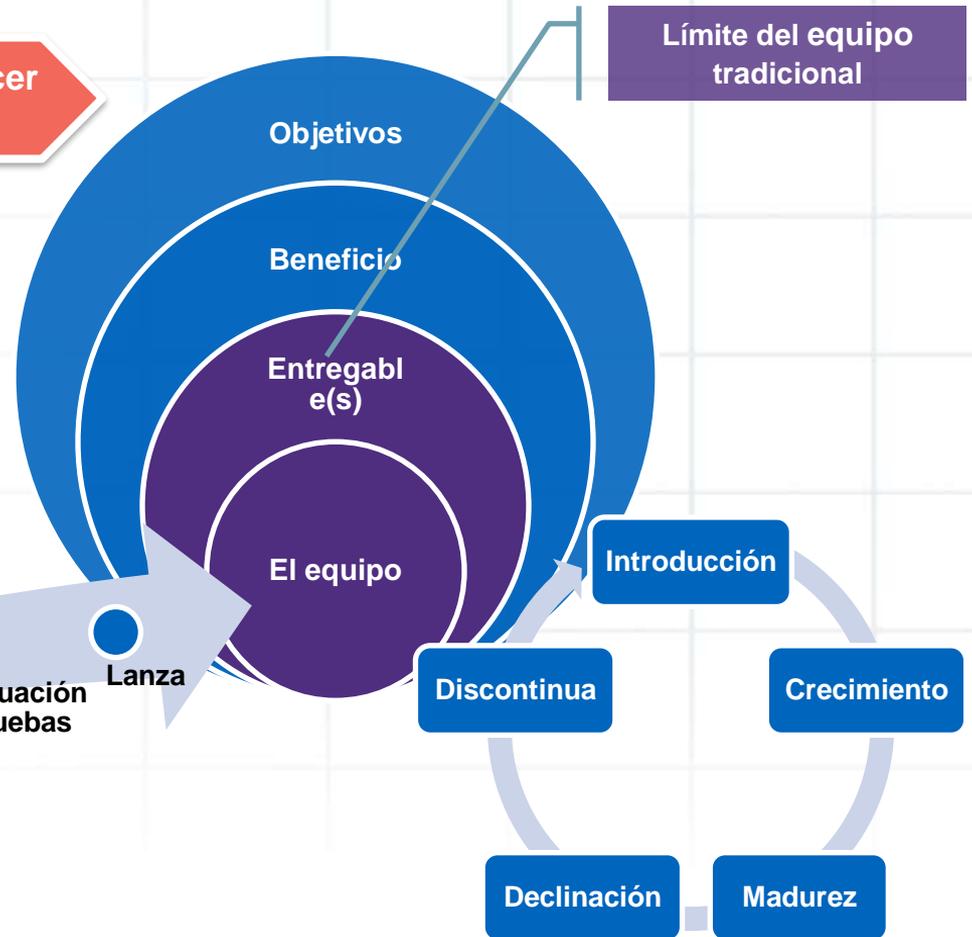
**Entregar rápido**

**Involucrar a todos**

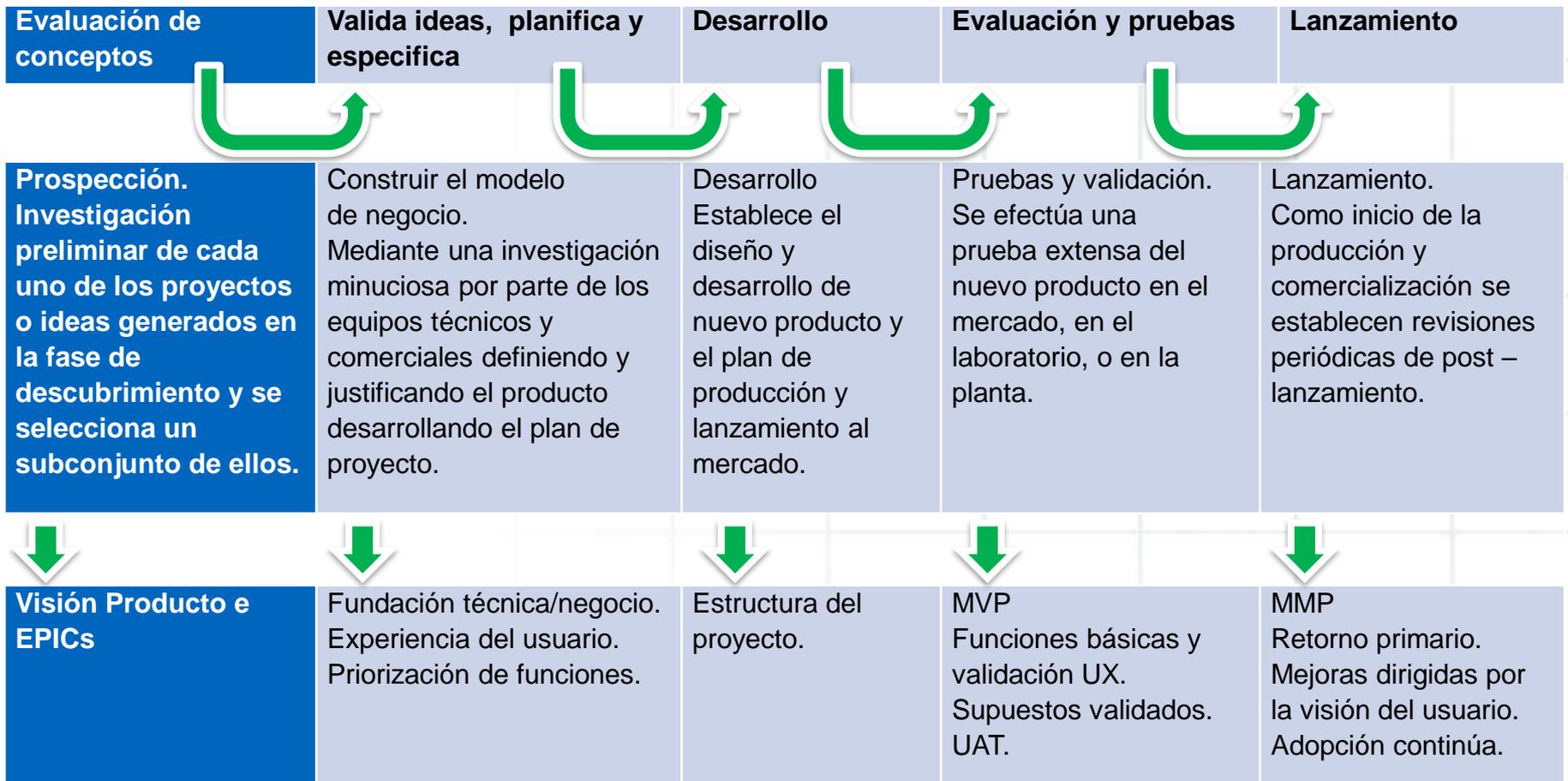
**Mejoramiento continuo**

Error: Empuje de productos al mercado. Ofrecer solución a problemas no percibidos.

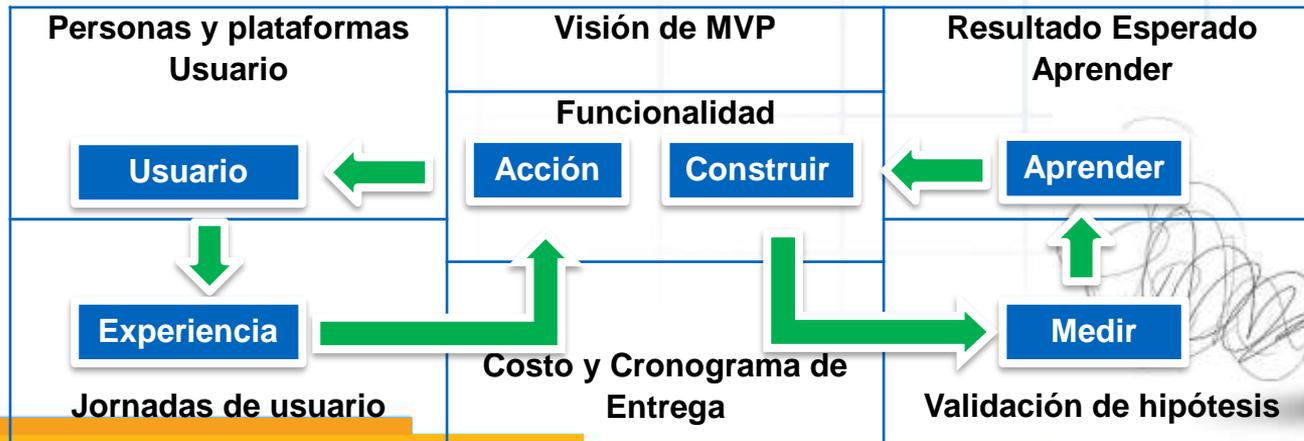
- **Entregables vs Producto.**
  - Un equipo se construye con dos equipos trabajando en paralelo, uno de **Desarrollo de Producto** y otro de **Desarrollo de Cliente**.
- La gestión del producto implica su transito por un **ciclo de vida**.



## Proceso de desarrollo del producto por etapas



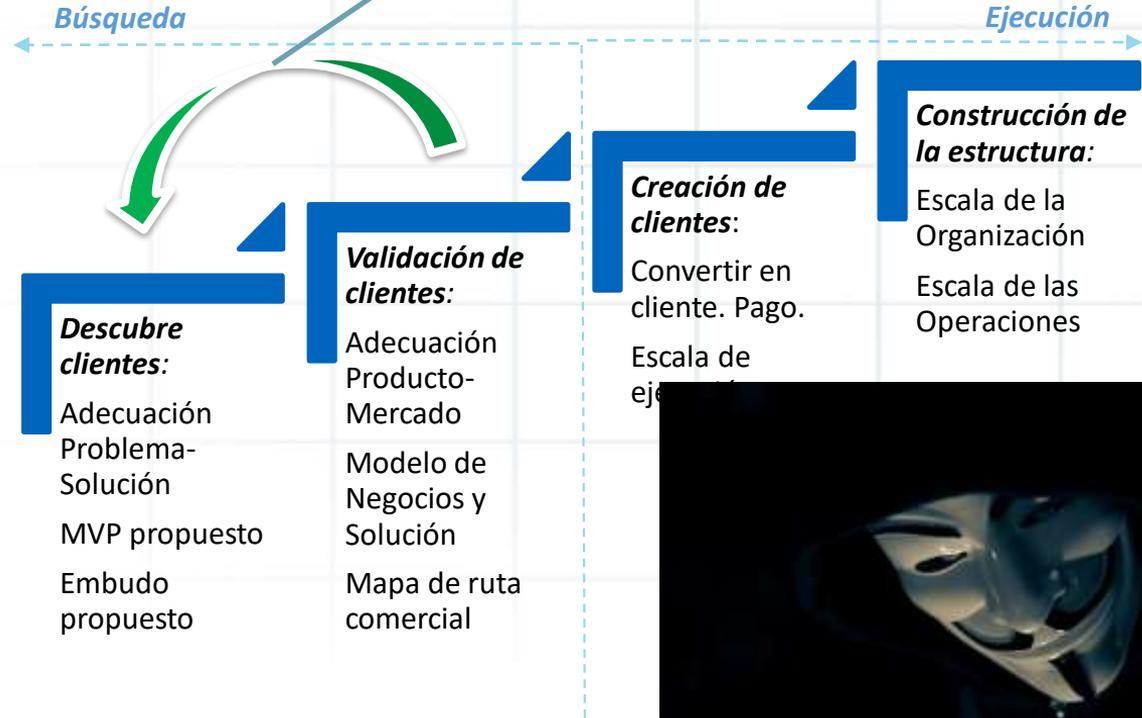
- Cuando una composición de funcionalidades alcanza una versión simple del producto que podría estar disponible? Secuencia de ondas para agrupar las funcionalidades de manera que lo ayude a organizar la producción, considerando límites de funcionalidad, nivel de riesgo, esfuerzo y valor de negocio.
- El MVP debe de ser factible, usable, valioso. El Canvas MVP, permite validar ideas de productos. Es un marco visual que relaciona dos bucles. De “Lean startup”, el bucle de **construir-medir-aprender**. Del Design Thinking, el bucle de **usuario-journey-acción**. En ambos bucles, la respuesta a qué construir: las **funcionalidades del MVP**.



Error: Clientes anónimos. No tener la capacidad de validar el conocimiento, y eventualmente pivotar.

Pivotar (hipótesis ↔ realidad)

- La propuesta de valor es el enlace entre tu producto y el mercado. El ciclo de desarrollo de Clientes comprende las siguientes fases que permiten reducir riesgo y verificar la adecuación.
- Foco en el **relacionamiento**: Dx, Cx, Consumo y participación en el desarrollo y personalización



## Alianzas Clave:

- Estudios cinematográficos y de televisión
- Servicio postal
- Proveedores de servicio de internet
- Fabricantes de decodificadores

## Actividades Clave:

- Software de reproducción de video
- Operaciones de manejo de correos
- Licencia de contenidos

## Recursos Clave:

- Contenido (virtual)
- Inventario de DVD (físico)
- Servidores (físicos)

## Proposición de Valor:

- Precio
- Accesibilidad
- Conveniencia

## Relación con los clientes:

- Servicio propio
- Servicio automatizado

## Canales:

- Netflix.com
- Aplicación móvil
- Decodificadores (cable, bluray etc.)

## Segmentos de clientes:

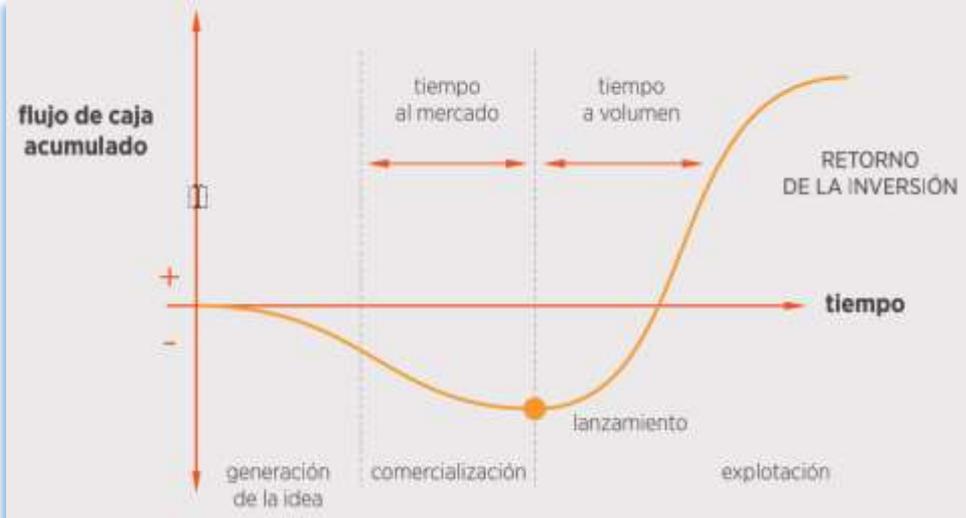
- Mercado masivo
- Fanáticos de películas taquilleras
- Personas que sustituyen cable por satélite

## Estructura de Costos:

- Costos fijos (discos)
- Costos variables (licencia por usuario, capacidad de transmisión)
- Acuerdos de licencias de contenidos

## Fuentes de Ingresos

- Ganancias por suscripción mensual
- Publicidad en envoltorios de DVD



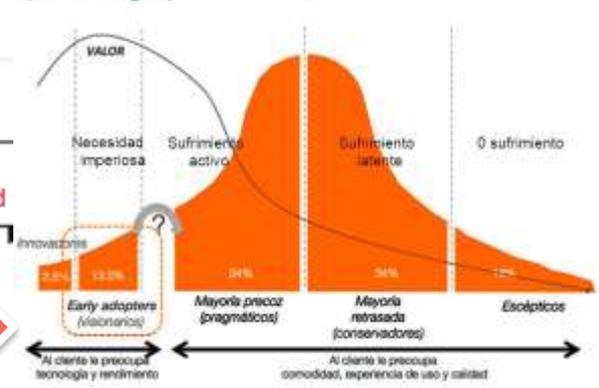
**Error: No diferenciar mercado. Subestimar tasa de adopción. Abordar a las mayorías con nuevo producto y canales.**

<b>Mercados</b>	<b>NUEVO</b>	<b>Desarrollo de Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión geográfica</li> <li>• Nuevos canales de distribución</li> <li>• Segmentación e identificación de nuevos grupos de clientes</li> </ul>	<b>Diversificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de nuevos productos o servicios a nuevos mercados</li> </ul>
	<b>EXISTENTE</b>	<b>Penetración de Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>• Promociones</li> <li>• Acciones de fidelización</li> <li>• Adquisiciones</li> <li>• Refuerzo de la fuerza de ventas</li> </ul>	<b>Desarrollo de Producto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos flankers de un producto o servicio</li> <li>• Diversificación de SKUs</li> <li>• Incorporación de nuevas tecnologías a productos existentes</li> </ul>
		<b>EXISTENTE</b>	<b>NUEVO</b>

Productos y servicios

Tercera generación de productos, paquetes prearmados, familias de productos

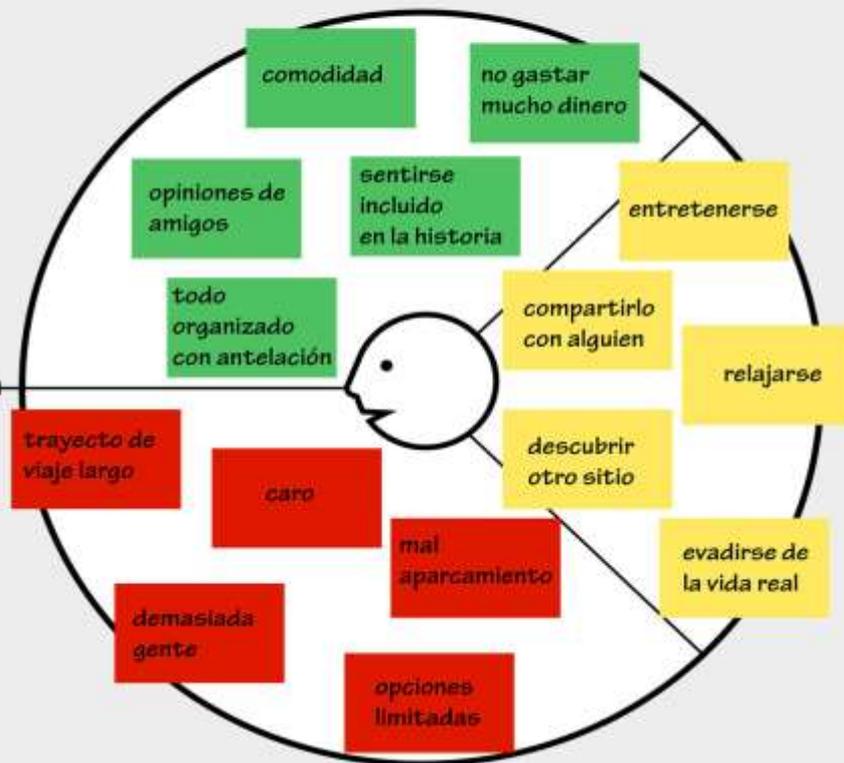
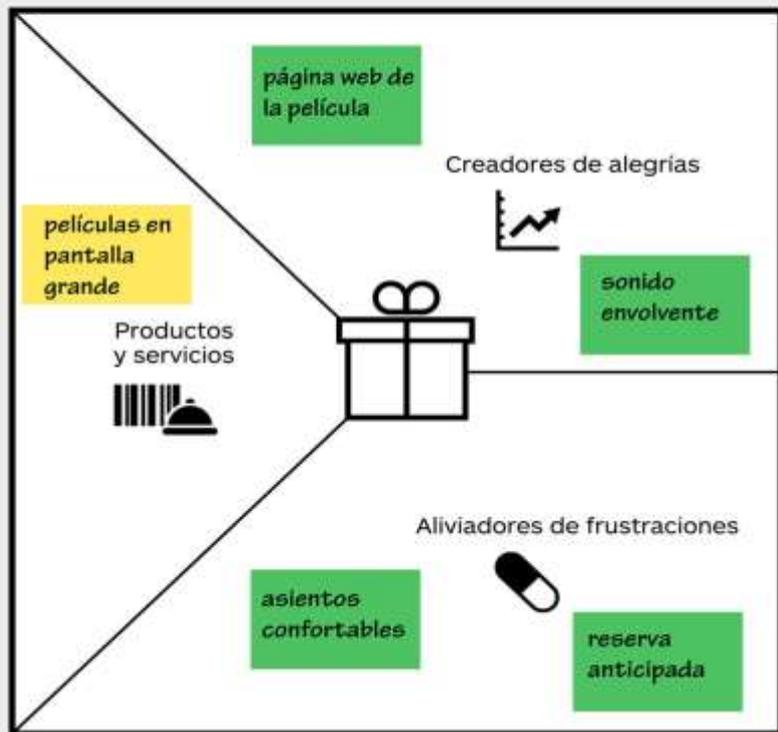
**Curva de adopción de innovaciones (Everett Rogers)**



# El lienzo de la propuesta de valor

Propuesta de valor

Segmento de mercado



Error: Presuponer que el usuario o comprador decide (principalmente de forma racional). Se elige con emoción y se justifica con la razón. No diferenciar el papel de cliente: el iniciador, quien especifica, el decisor, el influyente, el comprador, el usuario.

- La gente compra en función a problemas, necesidades, deseos, experiencia, percepciones.
- ¿Cómo validar una propuesta de valor?
  - La única forma de validar una propuesta de valor es “salir de la oficina”. Esto significa vamos a llevar el producto al mercado para **validar la propuesta de valor** y reaccionar de manera rápida ante la respuesta de los clientes.
  - Debemos construir un producto mínimo viable (o servicio), llevarlo al mercado para un grupo específico de clientes y ver como éstos reaccionan ante nuestra propuesta de valor.
  - Todos los **cambios que los clientes perciban como necesarios** deben ser evaluados por nosotros para incluirlos en la nueva propuesta de valor revisada y corregida.
  - Todas las **características no percibidas como generadoras de valor** por parte de los clientes, serán eliminadas de nuestro producto o servicio en el caso que generen un gasto de tiempo o dinero durante la producción.



LLUVIA DE IDEAS - HIPÓTESIS

Hombres y mujeres entre los 60 y 75 años, de NSE A- B, que tengan una vida activa.	Hombres y mujeres entre los 60 y 75 años, de NSE B-C, que tengan una vida activa.	Hombres y mujeres entre los 50 Y 65 años, de NSE A-B.	CLIENTE	Hombres y mujeres entre los 60 y 75 años, de NSE A- B,.	1	2	3
"No hay gimnasios que oferten servicios según mis necesidades ni especialistas".		"No me siento cómodo(a) en el ambiente que ofrecen los gimnasios".	PROBLEMA	"No hay gimnasios que oferten servicios según mis necesidades ni especialistas".			
			SOLUCIÓN	Gimnasio que ofrece una in: especializadas para per: guiadas por personal.			
Inconformidad del mercado con los servicios existentes.	Búsqueda de especialistas en el rubro de gimnasios.	Incomodidad en los establecimientos.	SUPUESTO MÁS RIESGOSO	Inconformidad del mercado con los servicios existentes.			
*Creo que mi cliente tiene un problema para lograr este objetivo	*Creo que esta solución resultará en un resultado cuantificable		MÉTODO Y CRITERIO DE ÉXITO	Entrevistas a profundidad			
SALIR DEL EDIFICIO							
*Para que la hipótesis sea verdadera el supuesto debe ser verdad	*La hipótesis con la menor cantidad de datos y la clave para la viabilidad de mi hipótesis es...		RESULTADOS Y DECISIÓN	20/30 PERSEVERAR			
*La manera más económica de probar mi hipótesis es...	*Voy a correr el experimento con #clientes y espero una fuerte señal de #clientes		APRENDIZAJE	Otorgar ofertas especializadas según las necesidades del segmento.			

Para iniciar un negocio de un modo sólido necesitamos **basarnos en hechos objetivos y no opiniones**



Tipos de Pivotes

- Zoom-In
- Zoom-Out
- Segmento de clientes
- Necesidad del cliente
- Plataforma
- Arquitectura de negocios
- Valor de captura
- Motor de Crecimiento
- Canal
- Tecnología

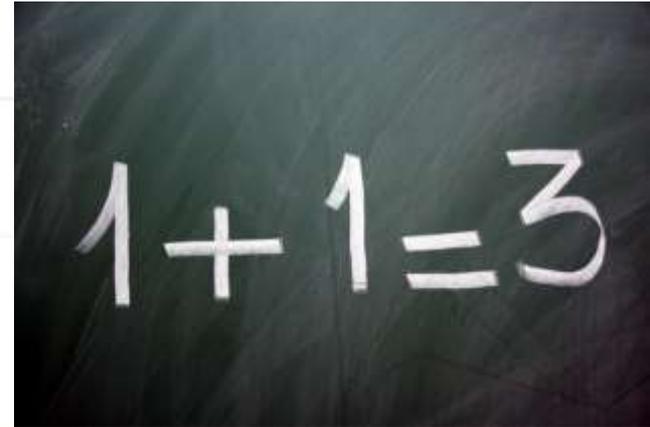
## Error: Falta de verificación de los encajes básicos.

- Cómo construir una **oferta efectiva**?
  - **Segmentar** como un objetivo que se alcanzará con una estrategia específica.
    - Para diseñar el producto a partir de las necesidades de los clientes.
    - Para investigar sobre nuevos segmentos de clientes interesados en nuestro producto o servicio.
    - Para utilizar recursos eficazmente: adaptaremos la comunicación en función de sus necesidades.
  - La propuesta de valor **describe los beneficios que un cliente puede esperar de nuestros productos o servicios**. Debemos entonces verificar los encajes:
    - **Producto - solución** que es el que hayamos cuando el lienzo de la propuesta de valor.
    - **Producto - mercado** es el que conseguimos cuando probamos nuestra propuesta de valor y que es apreciada por el Cliente.
    - **Modelo de negocio**: El modelo de negocio es también el producto, debe de ser sostenible y adecuado a la curva de adopción, **no debe intentar satisfacer a todo el mundo**.

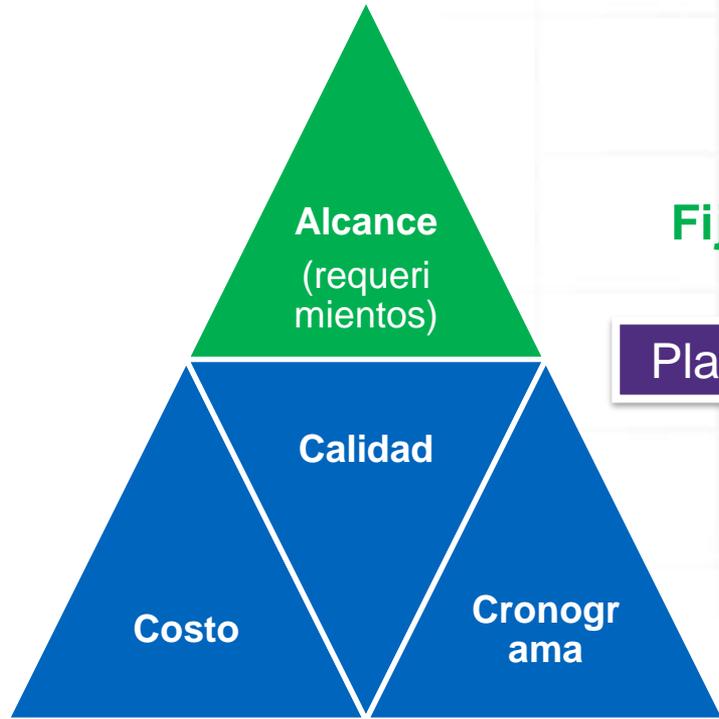


# Gestión de Proyectos TI + Innovación

- Los proyectos comprenden el medio o canal para implementar los cambios, por lo cual deben de ser eficaces y eficientes, sin embargo **presentan especificidades**.
- Puesto que los recursos son limitados, se trata de priorizar los retos que mejor aseguren a conseguir los objetivos. Se debe de **coordinar el túnel de selección vinculado al ciclo de vida del producto, con el ciclo de gestión de la cartera y del proyecto, dentro de un marco de agilidad**.
- Tradicionalmente, se ha mantenido que todo proyecto, con independencia de su naturaleza, debe balancear la triple restricción. Sin embargo, es necesario considerar un nuevo modelo que considere los **factores de eficacia, y no solo los de eficiencia**.

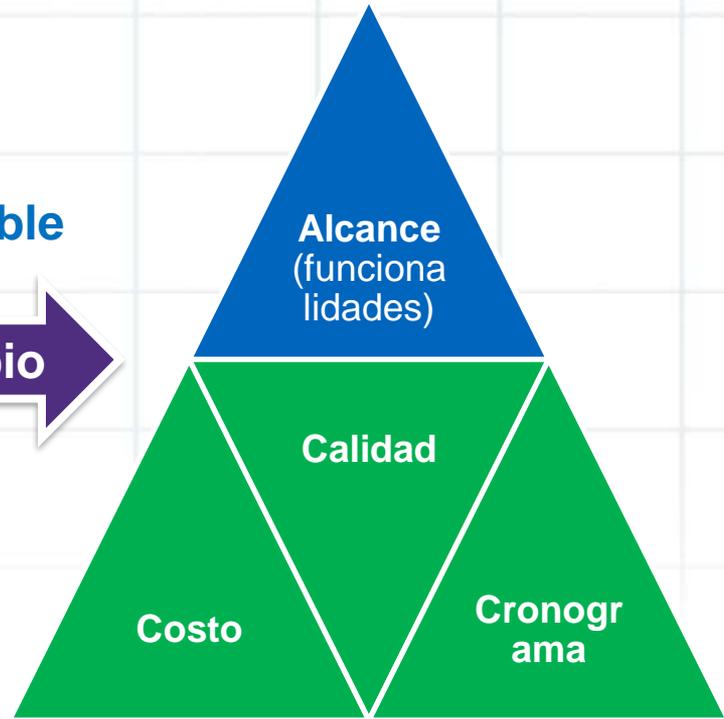


Error: El éxito no es lograr el proyecto dentro de los tres límites (T,\$,Q).

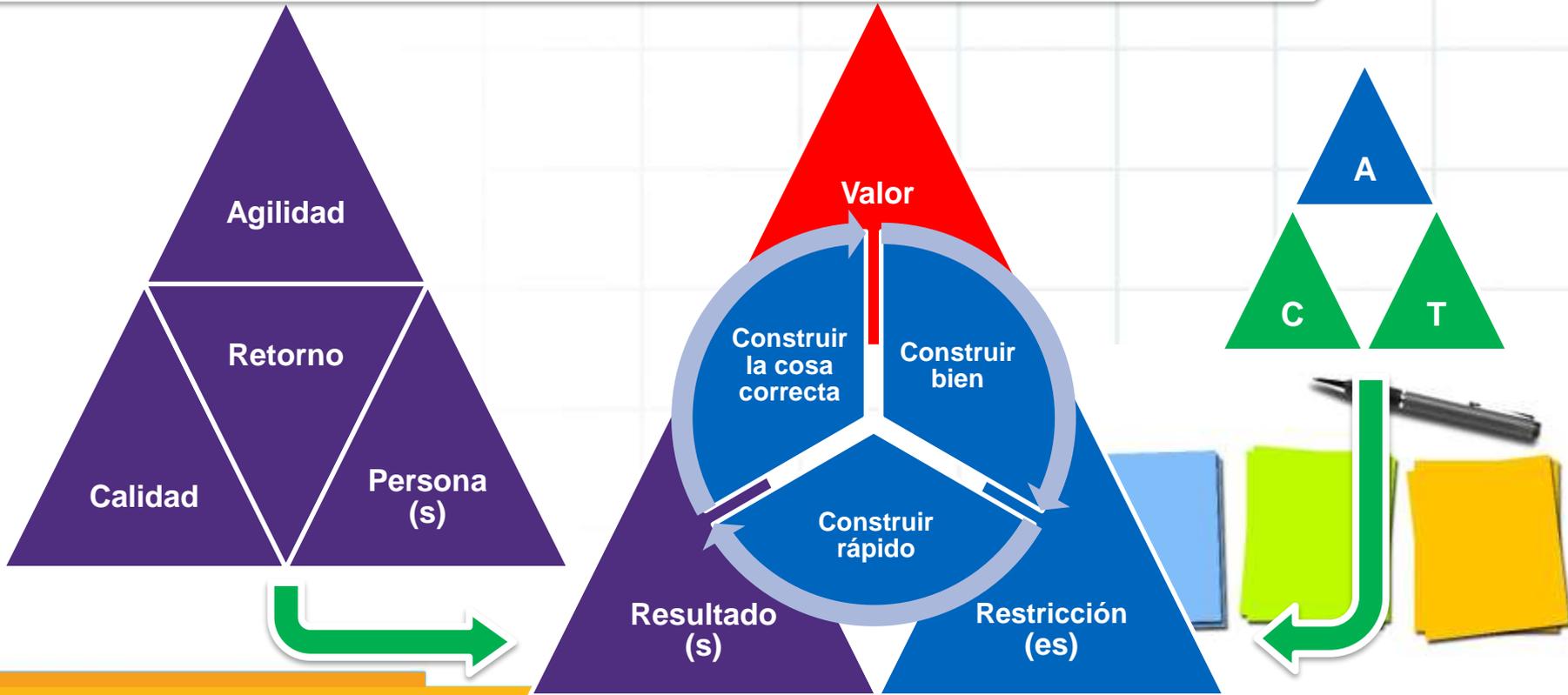


Fijo / Ajustable

Plan > Cambio



Adoptar un marco integrador. El éxito ocurre cuando se logra el valor planificado del negocio dentro de las restricciones y supuestos, para un determinado entorno, cliente, organización; y viendo las necesidades a través de los ojos de los interesados y clientes.



Error: Enfoque determinista, predictivo. Perder demasiado tiempo en elaborar el producto y la estrategia. Conocimiento y toma de decisiones centralizada.

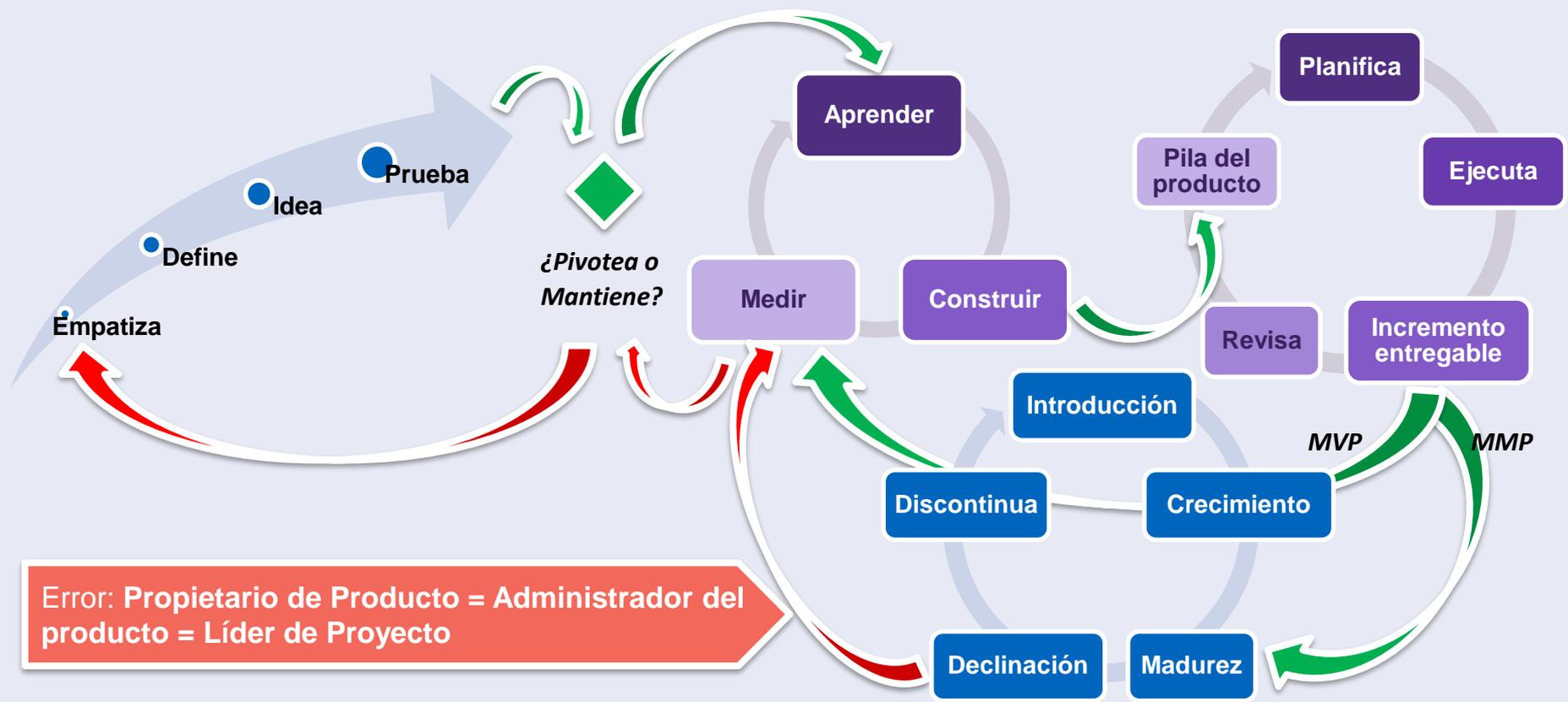
## Principios de la gestión de proyectos de innovación

Continúa <b>justificación del negocio</b> .	<b>Métodos simples</b> . No pretender implantar métodos complejos (planificación...)
<b>Flujo continuo de valor</b> .	<b>Soporte informático</b> . Sistema que visualice el avance a corto o muy corto plazo
<b>Aprender</b> de la experiencia.	Mucha <b>comunicación</b> directa (aunque sea virtual)
Funciones y responsabilidades definidas.	Reconociendo que <b>los individuos son la fuente de valor</b> y creando un entorno de trabajo motivante.
Gestionar por <b>etapas</b> .	Fomentar el rendimiento a través de la <b>responsabilidad compartida</b> en los resultados y efectividad del equipo.
Gestionar por <b>excepción</b> .	Mejoramos la efectividad y la fiabilidad mediante estrategias, procesos, prácticas <b>específicas para cada situación</b> .
Enfoque en <b>estrategia</b> .	<b>Adapte al ambiente</b> del proyecto.



# Problema del Cliente

# Solución para el Cliente



Error: Propietario de Producto = Administrador del producto = Líder de Proyecto

## Gestión de Producto

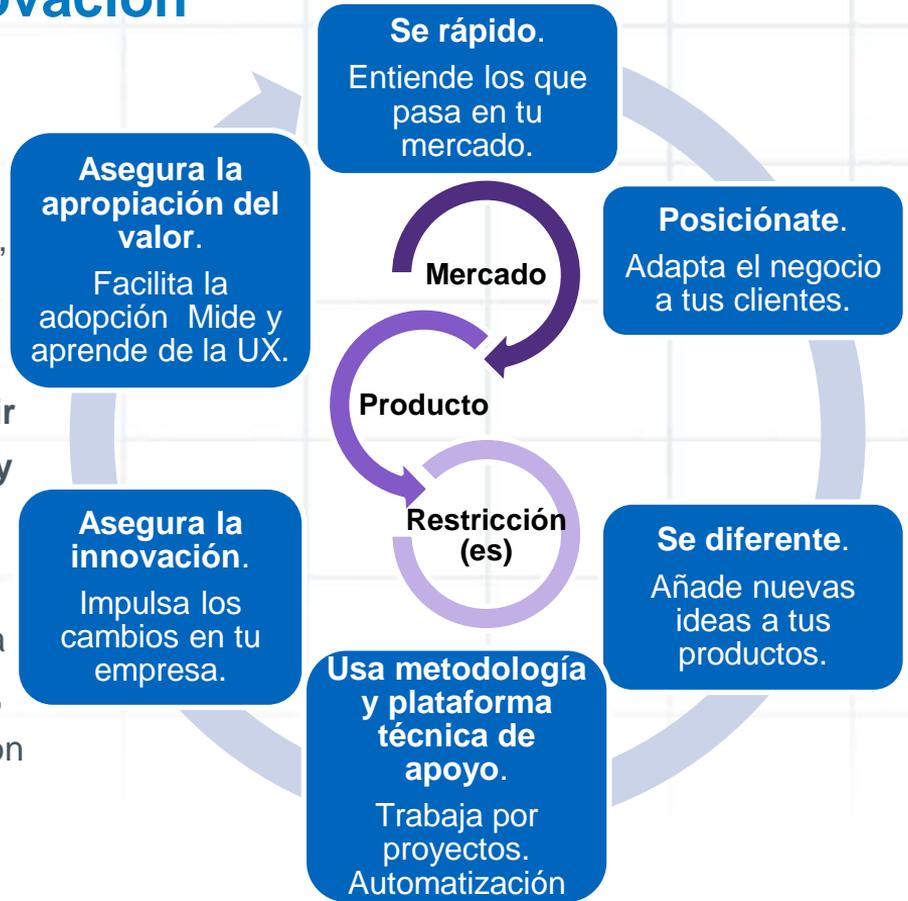
Pensamiento de Diseño

Lean start-up

Agilísimo

# El aseguramiento de la Innovación

- Un proyecto es una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio, o resultado, que es único.
- **Un emprendimiento es una organización temporal creada para descubrir un modelo de negocio repetible, escalable (y rentable)**
- La propuesta es **emular la dinámica de proyectos del tipo emprendimiento**, debido a su proximidad a ser equipo de alto rendimiento, colaboración, foco en el cliente/usuario, creación de cultura y procedimientos a demanda.





Personas y Participación

Recursos

Liderazgo

Estrategia

Organización y procesos

Resultado

Redes de colaboración

Tecnología



Adoptar modelo de gestión orientado por el valor.



# Conclusiones

- **Innovar; es un problema de reconocimiento, estrategia y de capacidades.** Lo visto no asegura el éxito, acelera el fracaso con bajo impacto: **Es poco probable que logres tus objetivos. Vas a fracasar. Un montón de veces. Es inevitable. Nadie sabe realmente qué contribuye al éxito. El universo es un lugar desordenado.**
- **El mundo digital es asimétrico. Pequeñas iniciativas pueden globalizarse rápidamente.**
- Promover **cambio cultural**, orientado a la innovación, **centrado en las personas, con cooperación, comunicación, adecuación al mercado, agilidad, asumiendo riesgos controlados; y todo ello alineado con una estrategia digital y una estructura organizativa** que lo habilite.

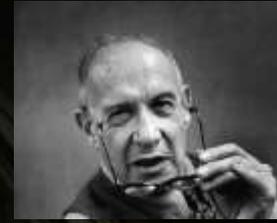
**Establecer condiciones para asegurar que la organización se oriente a: generar ideas de forma sostenible; y convertir las mejores ideas en proyectos que puedan llevarse al mercado.**





**“Cuando el ritmo de cambios dentro de la empresa es superado por el ritmo de cambios fuera, el final está cerca”.**

*Jack Welch*



**“El mayor peligro en tiempos turbulentos no es la turbulencia, sino actuar con la lógica de ayer”.**

*Peter Drucker.*



**“No es la especie más fuerte la que sobrevive... sino la que mejor se adapta al cambio desarrollando atributos adecuados.”**

*Charles Darwin*



**“Si ya sabes lo que tienes que hacer y no lo haces entonces estás peor que antes”.**

*Confucio*

# Muchas gracias!

Arturo Penas Rial

[arturo.penas@gmail.com](mailto:arturo.penas@gmail.com)

[uy.linkedin.com/in/artuopenasrial/es](https://uy.linkedin.com/in/artuopenasrial/es)

