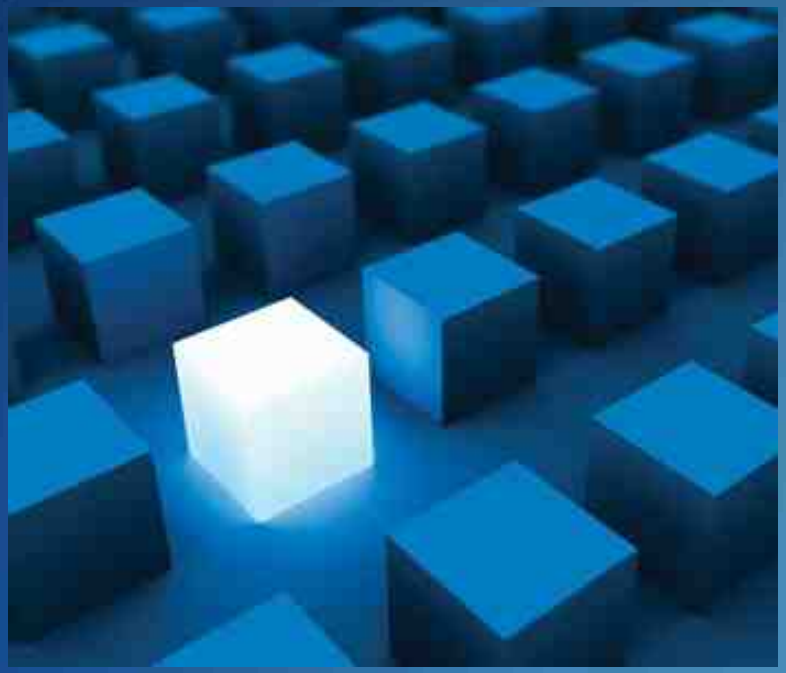


Innovación: Una tarea de todos

Mario Jiménez | Socio Director | Eximius Consulting Group

Club de Investigación Tecnológica

Club Unión, San José

13 de Abril, 2011

EXIMIUS CONSULTING GROUP

"La innovación distingue a los líderes de los seguidores".

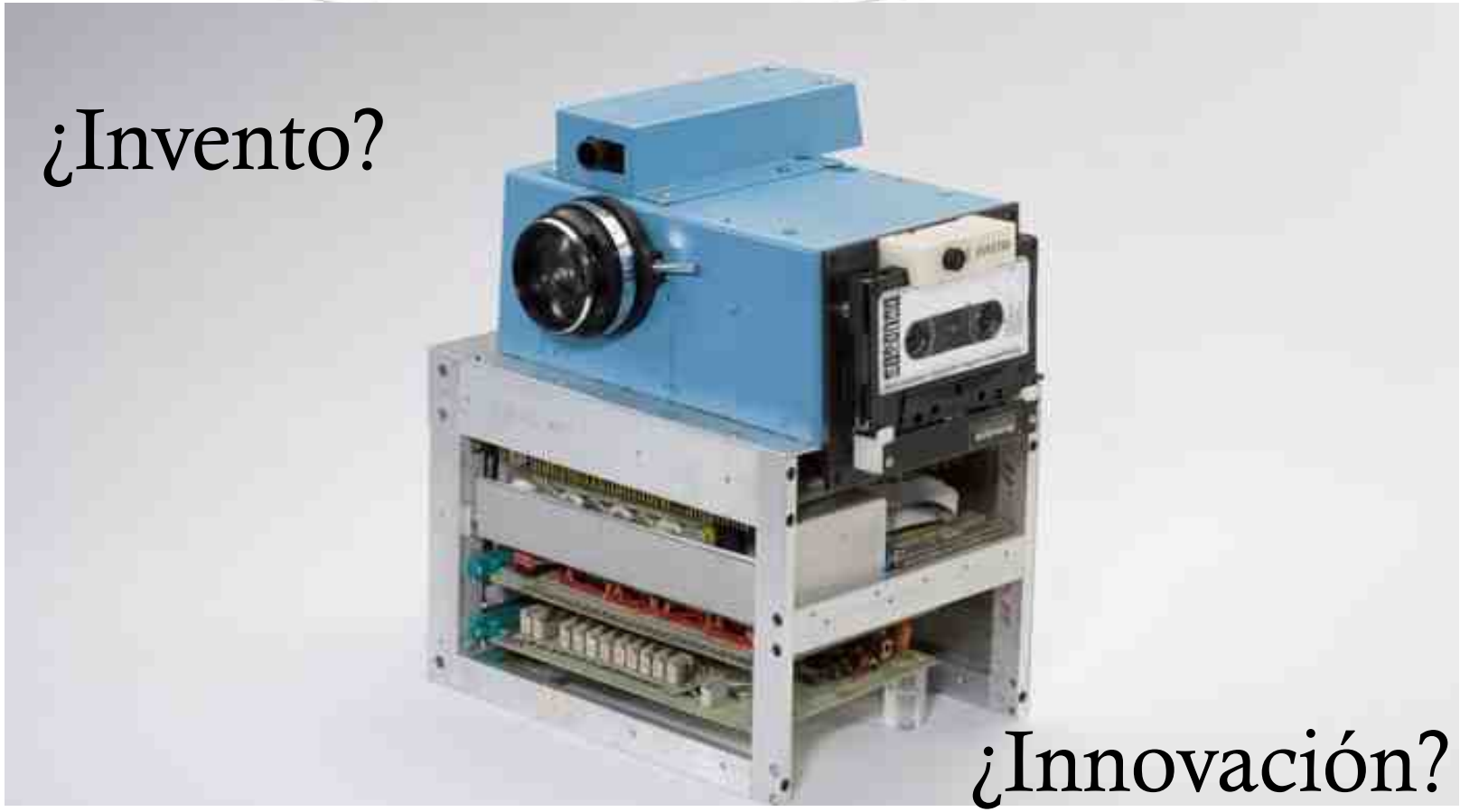
Steve Jobs. CEO Apple.

Agenda

- Introducción
- Tipos de innovación
- Innovación y entorno
- Innovación en el mundo
- Innovación en las organizaciones
- Liderazgo innovador
- Personalidades
- Proceso de innovación
- Cultura innovadora
- ¿Cómo se activa el proceso? Video
- Ideas para explorar
- Conclusiones

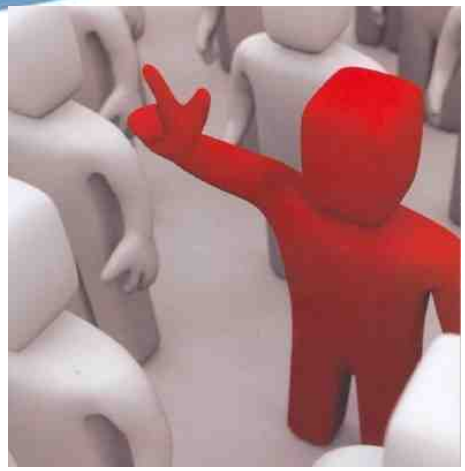
EXIMIUS CONSULTING GROUP

Introducción



EXIMIUS
CONSULTING GROUP

Introducción



- Algunas definiciones
  - Invento:
    - Producción de **científicos**.
    - **Tiempo** + **Dinero** = **Ideas**
  - Innovación:
    - Es el resultado de ingeniería, diseño y marketing.
    - **Ideas** + **Tiempo** = **Dinero**
    - Se piensa en **clientes**.
  - ***Innovare***: **Alterar**. Introducir una **novedad**.
  - No es sostenible enfocarse en corto plazo en ambiente de cambios súbitos.

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Introducción

- **Dirigir** la innovación es diferente a **gestionar** o **gerenciar**.
- Innovar es un **buen negocio**[1]
- Mientras no innovemos, estaremos a merced de las reglas que otros impongan.
- Tipos de innovación:
  - Estratégica
  - Operativa

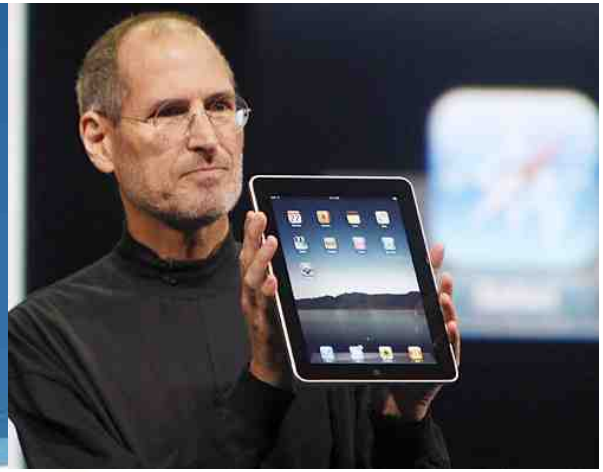
[1] Fuente: R.S. Jonash. "The Innovation Premium" Perseus Books. 1999.

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Innovaciones importantes…

EXIMIUS
CONSULTING GROUP

Introducción



- Einstein: “La innovación depende un 90% de transpiración y un 10% de inspiración”
- Picasso: “La inspiración existe… pero tiene que encontrarte trabajando”
- Larry Bird: “Es curioso. Cuanto más entrenamos, más suerte parece que tenemos”
- Steve Ballmer: “La innovación se trata de algo que es atractivo, interesante y masivo”
- Steve Jobs: “La innovación no es cuestión de dinero, es cuestión de personas”

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Innovar es romper paradigmas

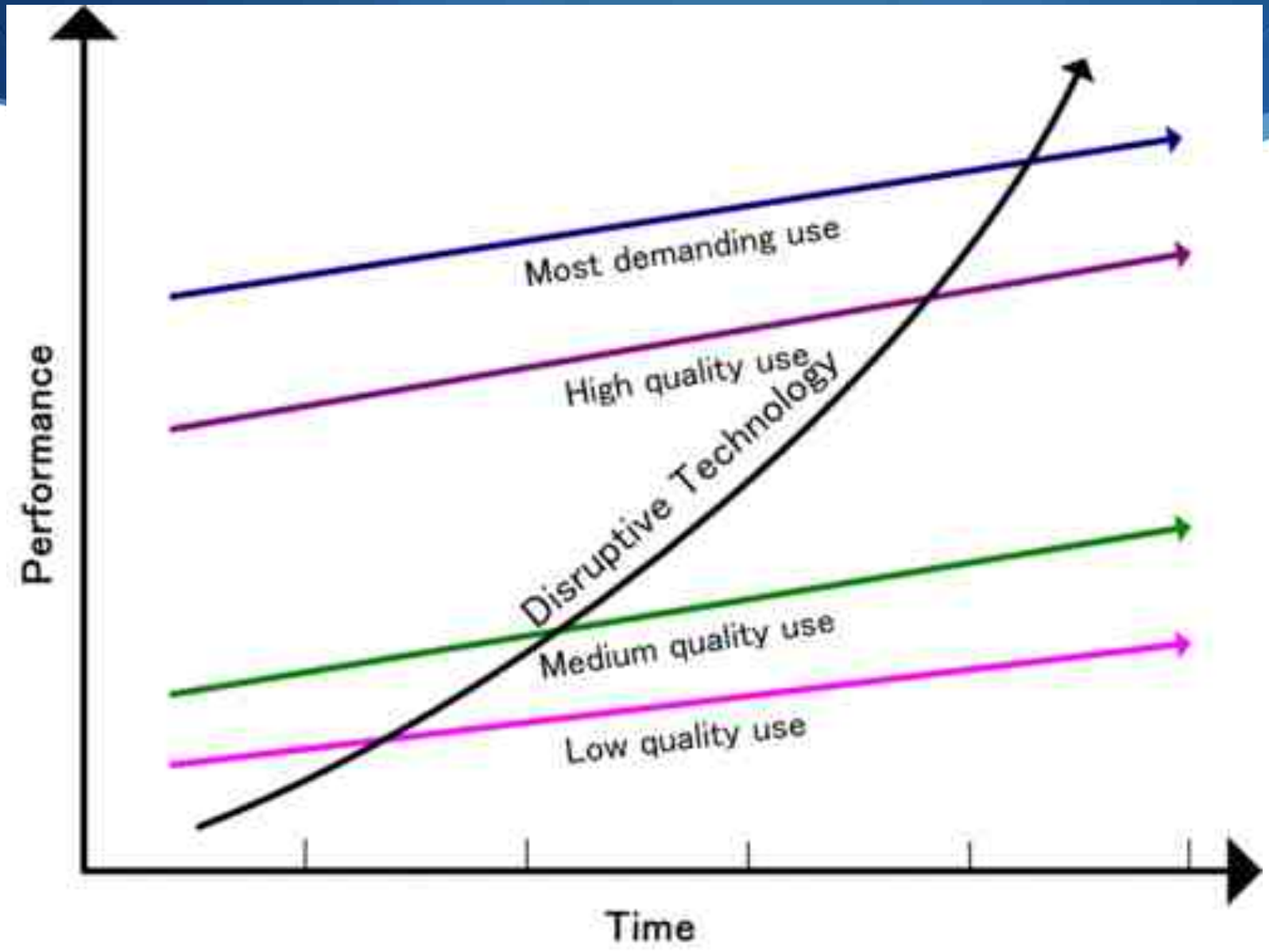
Click en la imagen para ver el video

EXIMIUS
CONSULTING GROUP

Hay que escoger una posición Incremental o Disruptiva

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Innovación: ¿Inspiración o método?



EXIMIUS
CONSULTING GROUP

Innovación disruptiva (Marcas)

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Innovación Sistémica

Tres factores **<u>interaccionantes</u>** y **<u>condicionantes</u>**

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Innovación y entorno

- Elementos del entorno para innovar:
  - Estímulo a la **generación de riqueza**
  - **Eliminación** de obstáculos a la **competitividad** internacional
  - **Estabilidad** institucional y política
  - Acceso a los **mercados** y **capital** financiero

EXIMIUS CONSULTING GROUP

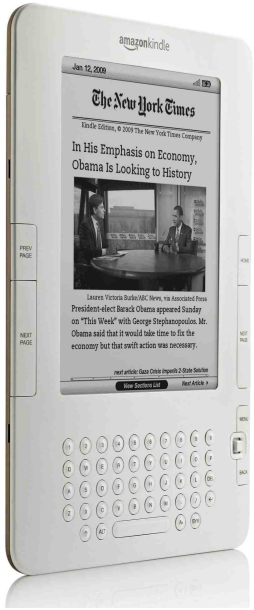
Innovación y entorno (cont.)

- Elementos del entorno para innovar:
  - Disponibilidad de **infraestructura**
  - Desarrollo de **capital humano**
  - Acceso a la **tecnología**
  - **Protección** del conocimiento

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Top 3 - 2010

1



2

3

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Innovadores Mundiales

País	Score	Posic.
Islandia	4.86	1
Suecia	4.85	2
Hong Kong (China)	4.83	3
Suiza	4.82	4
Dinamarca	4.72	5
Finlandia	4.66	6
Singapore	4.65	7
Holanda	4.62	8

País	Score	Posic.
Nueva Zelanda	4.6	9
Noruega	4.59	10
EE.UU.	4.57	11
Canadá	4.55	12
Japón	4.5	13
Reino Unido	4.42	14
Luxemburgo	4.38	15
Alemania	4.32	16

Fuente: Global Innovation Index 2009-2010 Insead Business School

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Innovadores Mundiales (Latam)

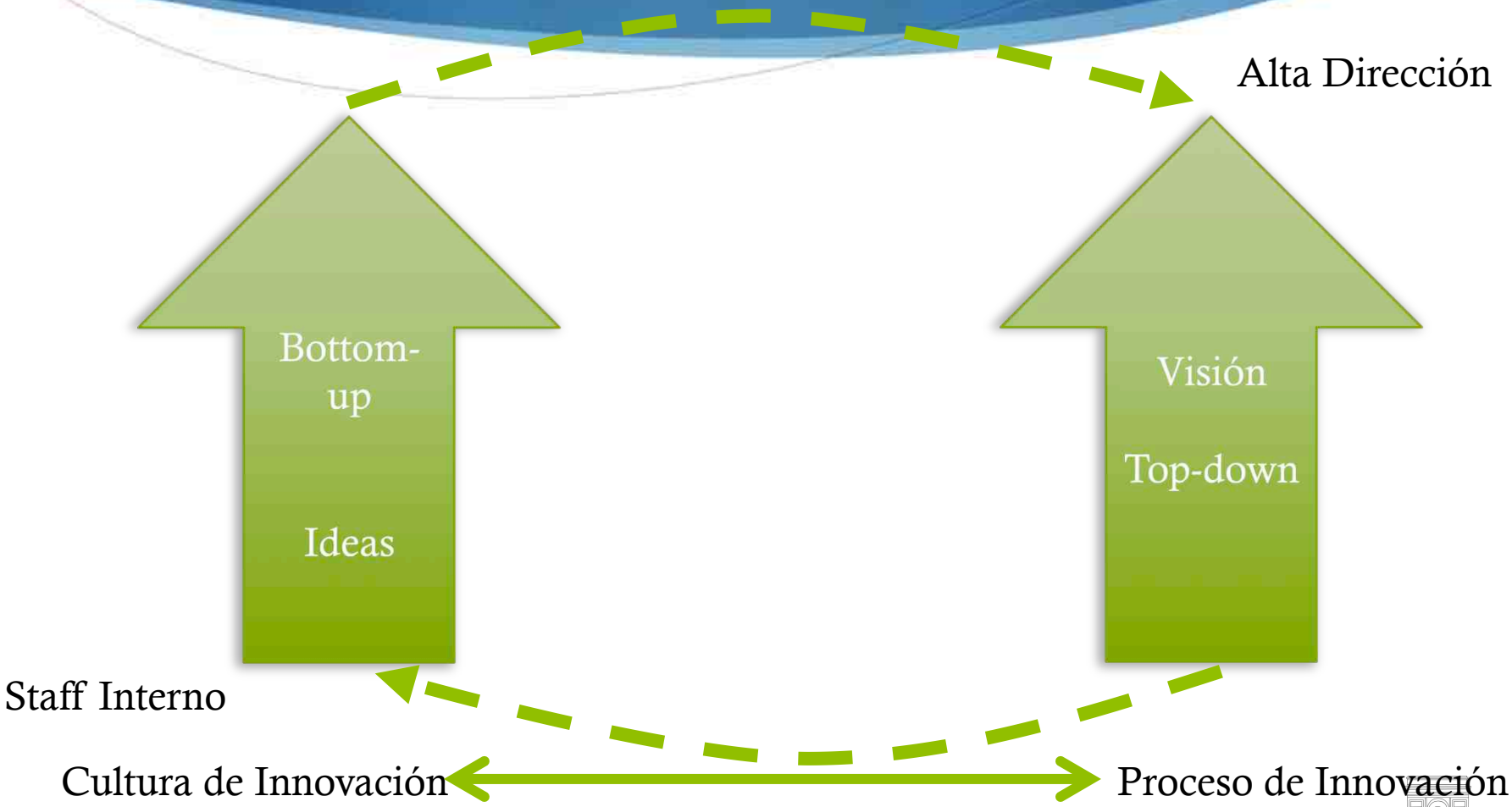
País	Score	Posic.
Costa Rica	3.35	41
Chile	3.35	42
Barbados	3.26	50
Panamá	2.99	66
Brasil	2.97	68
México	2.96	69
Jamaica	2.95	70
Argentina	2.91	75
República Dominicana	2.81	85

País	Score	Posic.
Perú	2.78	88
Colombia	2.76	90
El Salvador	2.76	91
Guatemala	2.72	95
Honduras	2.62	112
Nicaragua	2.57	117
Venezuela, RB	2.45	124
Ecuador	2.43	126
Paraguay	2.41	127
Bolivia	2.37	129

Fuente: Global Innovation Index 2009-2010 Insead Business School

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Modos de Innovación



EXIMIUS CONSULTING GROUP

Evolución Empresaria

Grado	Estrategia	Organización	Dirección	Sentido
I	No existe depende de iniciativa personal	Basado en el talento de unos pocos	Foco en personas creativas	***Bottom-Up***
II	Inversión en I+D	Departamental	Funciones especializadas	***Top- Down***
III	Negocios con base en I+D+i	Comercial +Producción+ (I +D)	Proyectos Inter áreas	***Top- Middle – Bottom***
IV	Competencias innovadoras	Organizaciones aprendientes	Redes internas	***Top Down + Bottom-Up***
V	Comunidad de innovación	Organizaciones en red	Redes globales	***In / Out / In***

Fuente: J.L.Roces CDL -Itba

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Ejemplo Grado III

- Empresa de convergencia digital, basada en telecomunicaciones, con proceso de **liderazgo** Top Down muy **comprometido** con la innovación.
- Organización de I&D : **Nokia Ventures** organization.
- **Matricial** : clientes/mercados - centros de investigación.
- Ingeniería simultánea **(integración de I+D y producción**).
- Cultura de innovación basada en capacidades humanas diferenciales (**Nokia Way**).
- Estrategia de alianzas para **reducir costos** y acceder a **nuevas tecnologías**.

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Ejemplo Grado IV

- Empresa de tecnología informática **muy joven** (1995).
- Fundada por **ingenieros**, con valores y expectativas del **negocio** similares.
- Se definen como "una **máquina de innovar**".Rápida salida de novedades.
- Clave proceso no burocrático: interés para el **usuario** y **factibilidad** tecnológica.
- **Selección de personal** es crítico por su rigurosidad y exigencia: 20% tiempo libre para innovar.
- "La innovación es un asunto de todos".

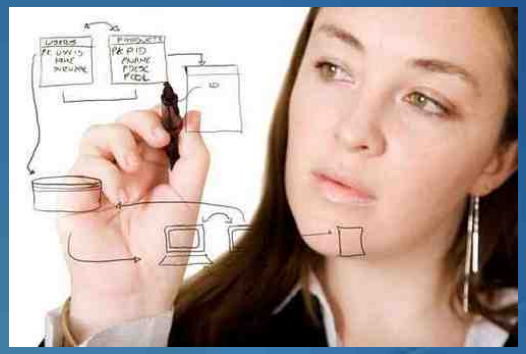
EXIMIUS CONSULTING GROUP

Ejemplo Grado V

- Empresa global cosméticos y alimentos.
- Hasta 2000: "inventémoslo nosotros mismos" (Síndrome **NIH**)
- **% Productos nuevos exitosos: 35%**
- Modelo de innovación de los 80 cambió de centralizado a **redes internas globales.**
- Red de laboratorios **privados y públicos**.
- Tasa de éxito se **duplicó**
- Costo de I&D**: 4,8% ➔ 3%** sobre ventas

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Elementos clave



1. Apoyo comprometido de la Alta Dirección para lograr comportamientos que estimulen la innovación.

2. Identificar redes internas donde existe capacidad de innovación y crear proyectos de enlace externos e internos.

3. Cultura innovadora en base a focalizarse en áreas o temas específicos y asignarlo a líderes proactivos.

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Liderazgo innovador

- Sensibilidad a las **demandas** del **mercado**
- Seguimiento a **las tendencias tecnológicas**
- Inspiración por el **cambio**
- Integración de equipos con **gente talentosa**
- **Difusión** del nuevo **conocimiento**

EXIMIUS CONSULTING GROUP

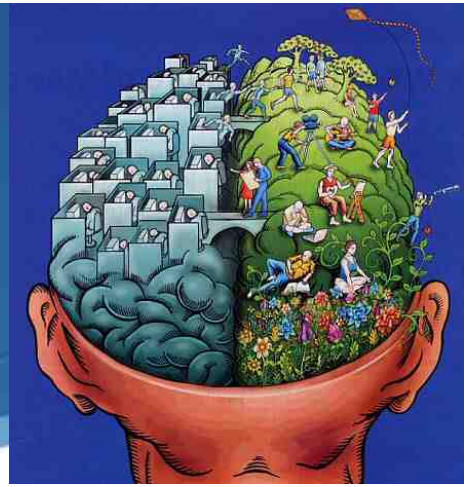
Liderazgo innovador (cont.)

- Generación de **visión**:
  - Clara
  - Continua
  - Coherente
- Alentar la **diversidad** y construir **confianza**

- Autoconocimiento: tecnológico, de negocios y de ejecución
- **Talento para descubrir talento**

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Manejo de las personalidades



- **Abogado del diablo**: Hay que vencerlo para poder innovar
- Personas que **aprenden**: Aportan nuevas ideas. Cuestionan.
  - Antropólogo: Trae nuevos **aprendizajes** y **reflexiones**.
  - Experimentador: Elabora **prototipos**. Experimenta implementando.
  - Polinizador: Explora **otras industrias** y culturas. Las adapta.

Fuente: Kelley, Tom. "The 10 faces of innovation". Doubleday. 2005.

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Manejo de las personalidades

- Personas que **organizan**: Conocen **complejidad** de las reglas.
  - Saltador de vallas: Acepta los **obstáculos** del camino de la innovación.
  - Colaborador: Ayuda a **unificar** grupos y personas heterogéneas.
  - Director: Reúne un **equipo** talentoso. Hace que brote la **creatividad**.

Fuente: Kelley, Tom. "The 10 faces of innovation". Doubleday. 2005.

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Manejo de las personalidades

- Personas que **construyen**: Aplican las ideas de los dos anteriores y logran que las innovaciones **pasen de sueños a realidades**.
  - Arquitecto de la experiencia: Diseña experiencias funcionales, **conectadas** con las necesidades.
  - Escenógrafo: Prepara lo necesario para la **acción**. Transforma espacios y actitudes.
  - Cuidador: **Anticipa** necesidades de los clientes. **Cuida** de las personas.
  - Narrador: **Transmite** valores humanos fundamentales.

Fuente: Kelley, Tom. "The 10 faces of innovation". Doubleday. 2005.

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Proceso de Innovación

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Proceso de innovación

Identificar la necesidad

Innovación del proceso de producción

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Cultura innovadora

- **Tolerar** fracasos y **aprender** de ellos
- No hay distinción entre **trabajar y aprender**
- **Tiempo libre** para explorar nuevas ideas
- Sistema de **reconocimiento** y **recompensas** a los innovadores
- El **reto** para los CIOs es definir **qué es innovación** con sus propias palabras en su propia cultura.
  - "Quiero que mi gente de TI entienda la innovación como hacer algo de una mejor forma sin que un líder del negocio o yo lo solicitemos" – Joe Eng – CIO Jet Blue

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Cultura innovadora (cont.)

- Empieza por el CIO
- Identificación y reconocimiento de los individuos innovadores.
- Llevar las "buenas historias" a diferentes lugares.
- Generación de nuevas ideas en un ambiente confortable.
- Pensar fuera de la caja
- Después de muchos ejemplos y refuerzo del mensaje, la "bola empieza a rodar"

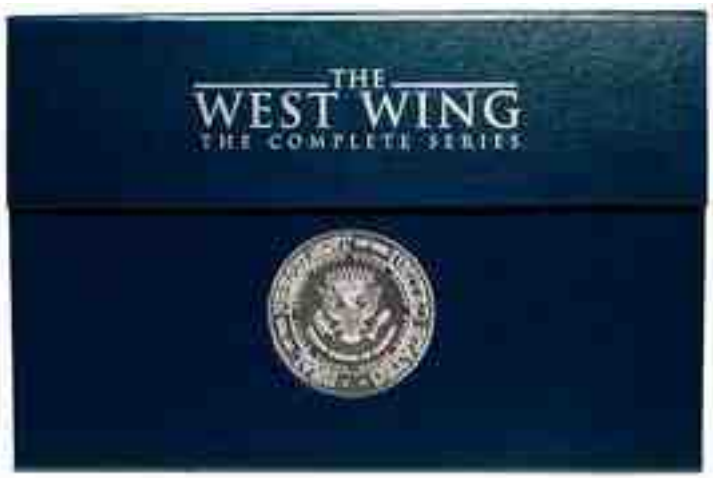
EXIMIUS CONSULTING GROUP

Innovación en las organizaciones

Click en la imagen para ver el video

EXIMIUS
CONSULTING GROUP

¿Qué identificamos?



- Brainstorming sin críticas: Es la mejor herramienta para impulsar la innovación y la creatividad.
- Generar muchas ideas para dar confianza.
- Promoción de un clima de trabajo en equipo.
- La gente actúa más relajada y tranquila en un ambiente abierto.
- No sabemos el resultado final, pero ese día se fueron más satisfechos para sus casas.

EXIMIUS
CONSULTING GROUP

Frases que “matan” la innovación…

- “Estamos muy ocupados ahora, tal vez en otro momento”
- “Es un cambio demasiado radical, mejor vamos poco a poco”
- “La propuesta es poco realista”
- “Está bien, hágalo. Pero si sale mal se va a reflejar en su próxima calificación”
- “Yo apoyo la innovación.
  Sólo asegúrese que el ROI sea 3 veces el costo de capital en un año”

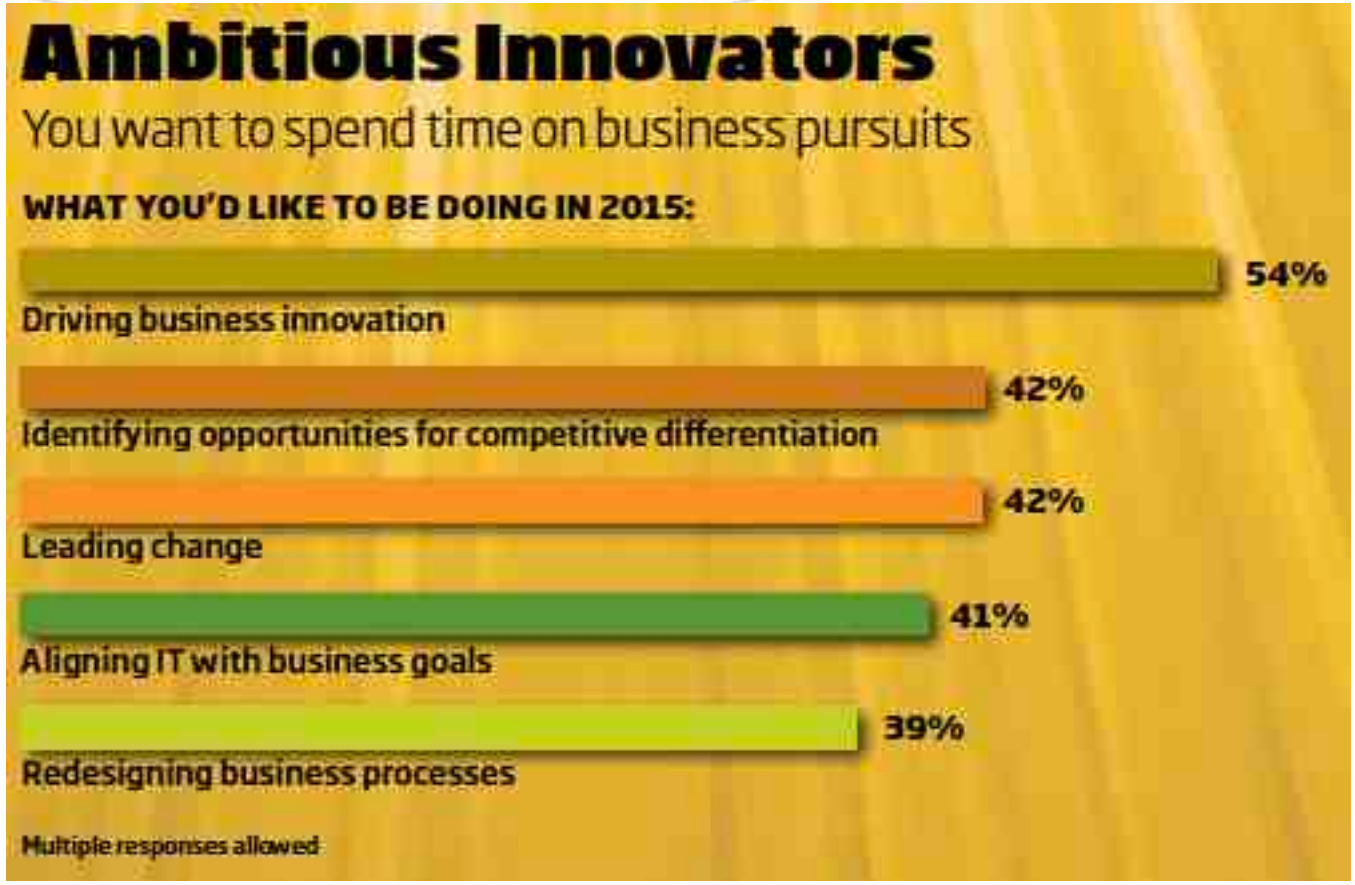
State of CIO 2011

Expected Accomplishments	2010	2011
Improve end-user workforce productivity	**63%**	**67%**
Improve quality of products and processes	53%	52%
Lower company operating costs	58%	51%
Re-engineer core business processes	53%	50%
Improve security and risk management	**34%**	**40%**
Provide innovative new market offerings or business practices	39%	37%
Manage customer relationships	34%	34%
Support global expansion	**19%**	**22%**
Enable regulatory compliance	18%	21%
Acquire and retain customers	25%	19%

Investments to enable strategic goals

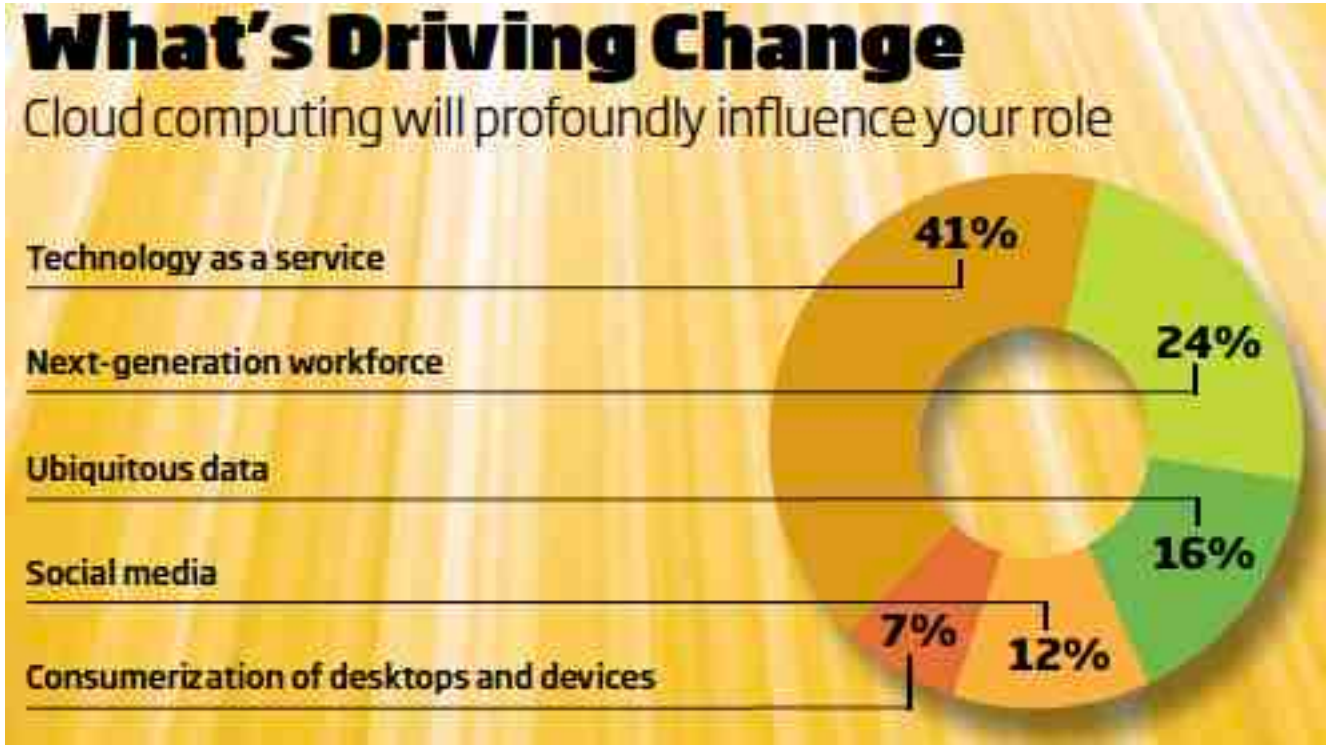
EXIMIUS CONSULTING GROUP

State of CIO 2011



EXIMIUS
CONSULTING GROUP

State of CIO 2011



EXIMIUS
CONSULTING GROUP

Ideas explorar…

- "Nube":
  - Experimente con **datos no críticos**, aplicaciones web, etc.
  - Trabaje con Finanzas para determinar si la **opción es viable**.
  - Busque formas para que la "nube" **impacte** la organización
  - Hay que evaluar opciones de **arquitectura** y **creación de valor,** más que ahorros en costos
- Posicionamiento
  - Gente, vehículos, clientes, mercancía, etc. ofrecen toda una veta para experimentación.
  - GPS **han bajado de precio** y presentes en celulares, cámaras, etc.

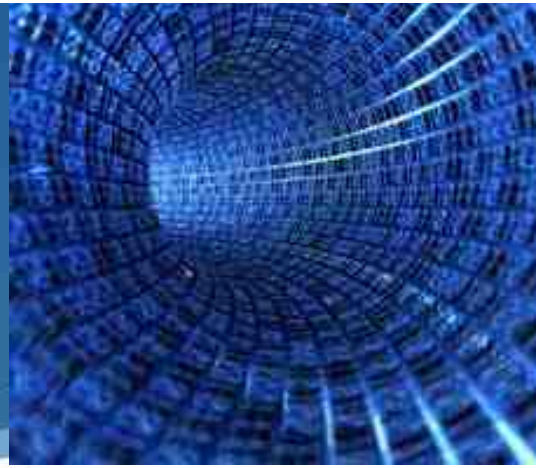
EXIMIUS CONSULTING GROUP

Ideas explorar…

- Movilidad:
  - De acuerdo a ITU hay **4.6 billones** de suscripciones celulares a nivel mundial.
  - Hable con marketing y desarrolle un servicio al cliente que le **provea liderazgo**
  - Desarrolle **apps propios** para mejorar la propuesta de valor y lealtad de los clientes
- Redes sociales:
  - Hay **miles de aplicaciones** para las redes sociales
  - Muchas asociadas a **smartphones**
  - ¿Cómo nos pueden ayudar a dar **un mejor servicio**? ¿Cómo **capturar, almacenar y analizar** la información de estas redes?

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Ideas explorar…



- Visualización de datos:
  - Disponibilidad de información en formato para smartphones
  - Generación de gráficos con información contextual
  - Información demográfica sobre mapas
- Hay que experimentar
  - Automatización de operaciones de back office a un nuevo nivel
  - Creación de valor para los clientes
  - Hay que alinear la experimentación con las necesidades del negocio
  - Formas de impulsar: equipos dedicados, competencias internas, conexiones con universidades.

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Conclusiones

- **Innovación = Tecnología + Talento + Tolerancia**
- Talento:
  - Atraerlo
  - Retenerlo
  - Desarrollarlo
- Mientras no le agreguemos **talento** a la **tecnología**, será un "commodity".
- Hay que innovar renovando la propuesta de valor.

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Conclusiones

- Los **clientes no están dispuestos a renunciar** a niveles superiores de satisfacción.
- Si no aportamos nada nuevo, terminamos peleando por **precios bajos**.
- La innovación **no está contrapuesta** a las buenas prácticas de TI (estándares, procesos, metodologías, etc.)
- Las empresas grandes se **alejan de los riesgos**
- Países emergentes compiten con los poderosos con innovación

EXIMIUS CONSULTING GROUP

Preguntas…
mjimenez@ eximiusnet.com

EXIMIUS
CONSULTING GROUP
www.eximiusnet.com

MARIO JIMÉNEZ
Socio Director

+506 8719.0406
+506 2229.3940
jimemar2
mjimenez@ eximiusnet.com

"Creo que he sido un innovador".
Walt Disney

EXIMIUS
CONSULTING GROUP