



Club de Investigación Tecnológica

Desde 1988

23 de Octubre, 2019



Roberto Chaverri

Partner | Head of Latin America

Engage // Innovate & Strategy Tools



Una agencia boutique de consultoría con sede en Noruega y operaciones en Alemania y Costa Rica.



Christian Rangen



Stavanger



Ian Pallister



München



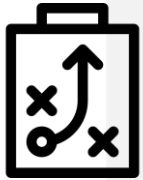
Roberto Chaverri



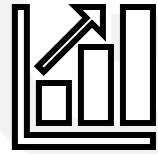
San José



Nuestros Servicios



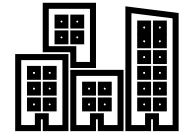
Consultoría en
Estrategia, Innovación &
Transformación Digital



Programas de Alto
Crecimiento



Desarrollo de Clusters y
Ecosistemas de
Innovación



Parques de Innovación



Strategy Tools – La
Plataforma del Estratega
moderno



Educación Ejecutiva



Conferencistas

Red de Socios Estratégicos



Londres



Milan



Dubai

Advisory Board



Rita McGrath

Advisory Board
Engage // Innovate
Profesora en
Columbia Business
School.



Bill Fisher

Advisory Board
Engage // Innovate
Profesor de Gestión
de la Innovación en
IMD



Colaboradores Especiales



**Scott D.
Anthony**

Colaborador
Senior partner en
Innosight, Singapur.



Tendayi Viki

Colaborador
Associate Partner en
Strategyzer.

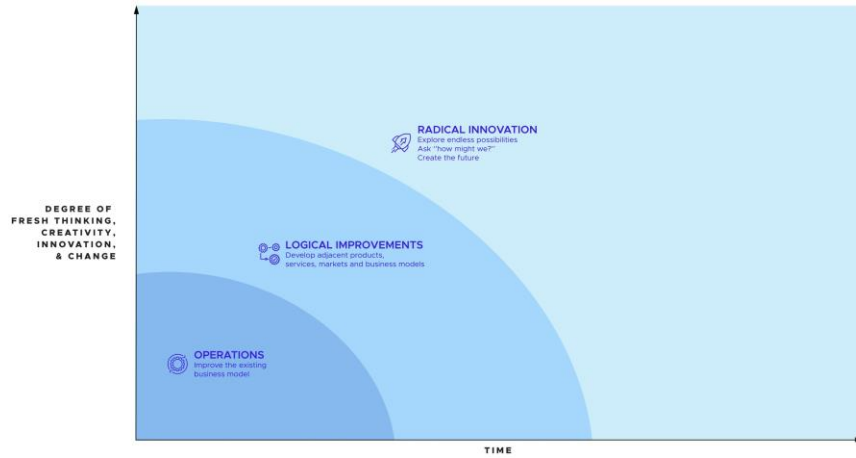


Strategy Tools

Es un ecosistema de soluciones desarrollado para diseñar y gestionar programas de estrategia, innovación, transformación digital y desarrollo de ecosistemas de innovación.

La Plataforma del Estratega Moderno

STRATEGY & TRANSFORMATION SERIES STRATEGYTOOLS.IO



Strategic Innovation Canvas
Strategic Innovation Canvas by Christian Bergsten is the intellectual property of Strategy Tools and is at your disposal under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

STRATEGY & TRANSFORMATION SERIES STRATEGYTOOLS.IO

1 What does "market-creating innovations" mean to our company?

2

MONEY	1-5 Scale (1 being the highest)
1. We have easy access to major investment fun funds for new ideas and new ventures	1 2 3 4 5
2. As a company, we are truly great at making explorative investments	1 2 3 4 5
STRUCTURE	
3. We have a unit (person, team, department) responsible for entirely new business development, outside our current core business	1 2 3 4 5
4. We have a corporate structure for early ventures, strategy experiments, growth, spin-outs, spin-outs for new businesses	1 2 3 4 5
MANDATE	
5. We have an explicit growth ambition from the Board of Directors and Top Management	1 2 3 4 5
6. We have a license to think big, dream big, and take calculated strategic risks	1 2 3 4 5
SUM	

3

Company name:

MONEY

- How can we get basic funding for new opportunities?
- How can we learn how to make explorative investments?
- How can we convince our top management to invest, rather than just cut?
- Who would we have to involve internally?
- Who would we visit, externally, to steal great ideas from?

MANDATE

- How do we actively influence the BoD?
- Who are the top visionary leaders we need to include in our mission for transformation?
- How can we develop a strong growth mandate from our BoD and top management?
- How does a license to Dream Big fit into our culture?

STRUCTURE

- What does our innovation governance structure look like today?
- How can we get started on strategy and business model experiments?
- How can we develop a unit responsible for entirely new business development?
- How do we develop a new corporate structure for market-creating innovations?
- Can someone easily step into this role?
- What skills and expertise would this person require to be successful?

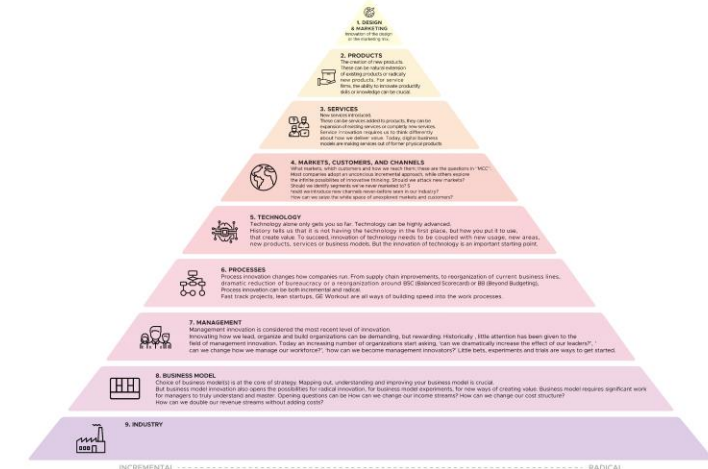
Transformation Architecture
Transformation Architecture by Christian Bergsten is the intellectual property of Strategy Tools and is at your disposal under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

INNOVATION SERIES STRATEGYTOOLS.IO



Market Opportunity Canvas
Market Opportunity Canvas by Christian Bergsten is the intellectual property of Strategy Tools and is at your disposal under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

INNOVATION SERIES STRATEGYTOOLS.IO









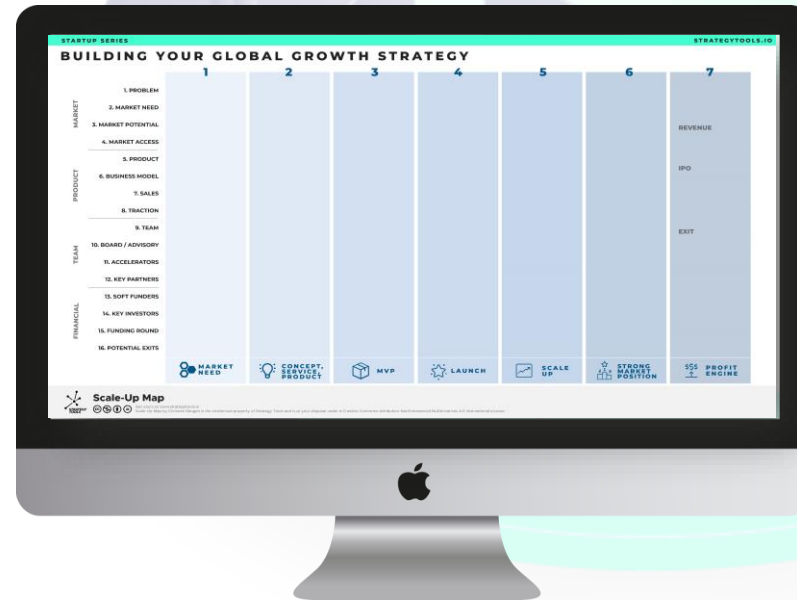
The Innovation Pyramid: Intro
The Innovation Pyramid by Christian Bergsten is the intellectual property of Strategy Tools and is at your disposal under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

App

New project

Choose your tools

 <p>Strategy Intro The one tool to kickstart and simplify the strategy process</p>	 <p>Investor Map Map out your potential investors in collaboration with your team</p>	 <p>Long-Term Funding Roadmap A tool designed for any founder, team, and board to help plan the long-term capital strategy</p>
 <p>Cluster Startup Portfolio Build your cluster's own startup portfolio, like a dealflow, for your cluster</p>	 <p>Capital Strategy Map Map out your cluster investor landscape and build your end-to-end cluster capital strategy</p>	 <p>Cluster Member Mapping Map out your cluster members, per company, stage and their capital need</p>



Hub



Simuladores de Estrategia



Scale Up!

Emprendedurismo & ecosistemas en etapas tempranas



Transform!

Transformación Estratégica (Nueva Estrategia, Innovación, Transformación Digital)



Supercluster!

Cluster & Ecosistemas de Innovación

Aprender jugando

La energía y emoción positiva se traducen en una mejor disposición a aprender



Estimula el pensamiento crítico y el trabajo en equipo

Requiere análisis, desarrollar escenarios, afrontar obstáculos y tomar decisiones



El aprendizaje es continuo

El facilitador puede transmitir los conceptos necesarios antes, durante o posterior a la sesión



Funciona a la perfección con diversos públicos



Juntas Directivas & Equipos Gerenciales



Aceleradoras



Inversionistas



Emprendedores



Estudiantes



Sector Público

*“WOW, Every startup
should learn this”*

Juan Carlos Marti,
Remora XYZ, Costa Rica





ENGAGE//
'INNOVATE

Algunas de nuestras experiencias...



SIEMENS

3M





Información de Contacto



Contáctanos y te ayudaremos a diseñar estrategias ganadoras y programas de innovación y Transformación Digital efectivos!

CHRISTIAN RANGEN

CEO // Co-Fundador

Christian@engage-innovate.com

+47 92415949



ROBERTO CHAVERRI

Partner // Head of Latin America

Roberto@engage-innovate.com

+506 7011 9089





Visita nuestras páginas web

www.engage-innovate.com

www.strategytools.io

De qué voy a hablar hoy?



**Cómo conectar
Modelos de Negocio,
Innovación y
Transformación
Digital...**

**...en un Entorno de
alta Incertidumbre**

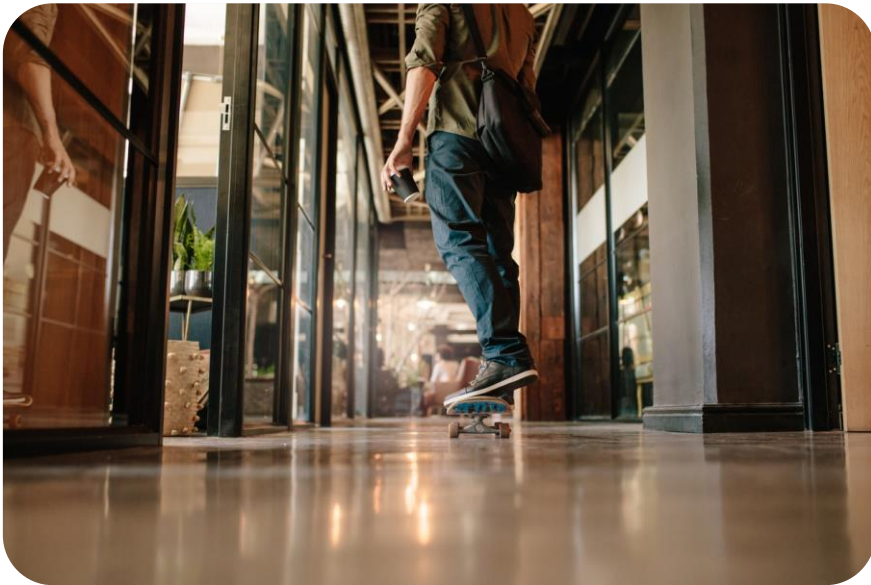
Tecnología



Proceso de Transformación Estratégico



Startups / Scale-ups



Organizaciones Establecidas



No es un ejercicio teórico



Experiencia Personal



EL Contexto Actual

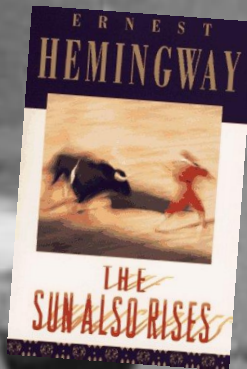
Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones establecidas y sus líderes?

Cuatro grandes retos...

1. El reto de mantenerse relevante

*“Cómo te fuiste a la quiebra?”
preguntó Bill*

*“De dos formas,” dijo Mike.
“Primero gradualmente y
después, repentinamente.”*



74%

de los CEO's están **preocupados** por la entrada de nuevos jugadores que generen una disrupción en su modelo de negocio.

- KPMG



600%

Crecimiento en el número de veces que la palabra **“disrupción”** ha sido usada en presentaciones trimestrales a inversionistas y analistas.

- CB Insights



← **Thread**

 **CB Insights** ✓
@CBinsights

"Disruption" is mentioned a lot more on earnings calls

In 2009, it was 2-300x per quarter
In 2019, it is 1800+ per quarter

Whole lotta disruption going on

app.cbinsights.com/top-search/kuq...

disruption Search Term SOURCE: ALL + COMPARE

CB Insights Intelligence Companies Investors Patents Earnings Transcripts News

 **Mentions in Earnings Calls**

Number of mentions

BAR LINE

2. El reto de innovar exitosamente

*“Ninguna empresa puede dedicarse únicamente a defender; si tienes una **participación de mercado alta** y eres **líder de mercado**, si solo te dedicas a defenderte, el negocio no se sostendrá.*”

Olli-Pekka Kallasvuo
Former Nokia CEO

6%

de los ejecutivos se muestran **satisfechos** con el desempeño de su compañía a nivel de innovación.

- McKinsey & Co.



72%

de las innovaciones **fracasan** en alcanzar sus objetivos financieros o fracasan del todo.
- Simon-Kucher



88%

de las grandes empresas considera a las startups como una parte esencial de su estrategia de innovación.

- KPMG



3. El reto de la transformación dígital



“**Digital** no es algo que uno puede comprar e insertar en una organización.”

Thomas Davenport
Babson College

81%

de los ejecutivos responsables de implementar proyectos de Transformación Digital han visto proyectos **fracasar**, sufrir **retrasos** importantes o ser **reducidos** en alcance y presupuesto en los últimos 12 meses.

- Couchbase

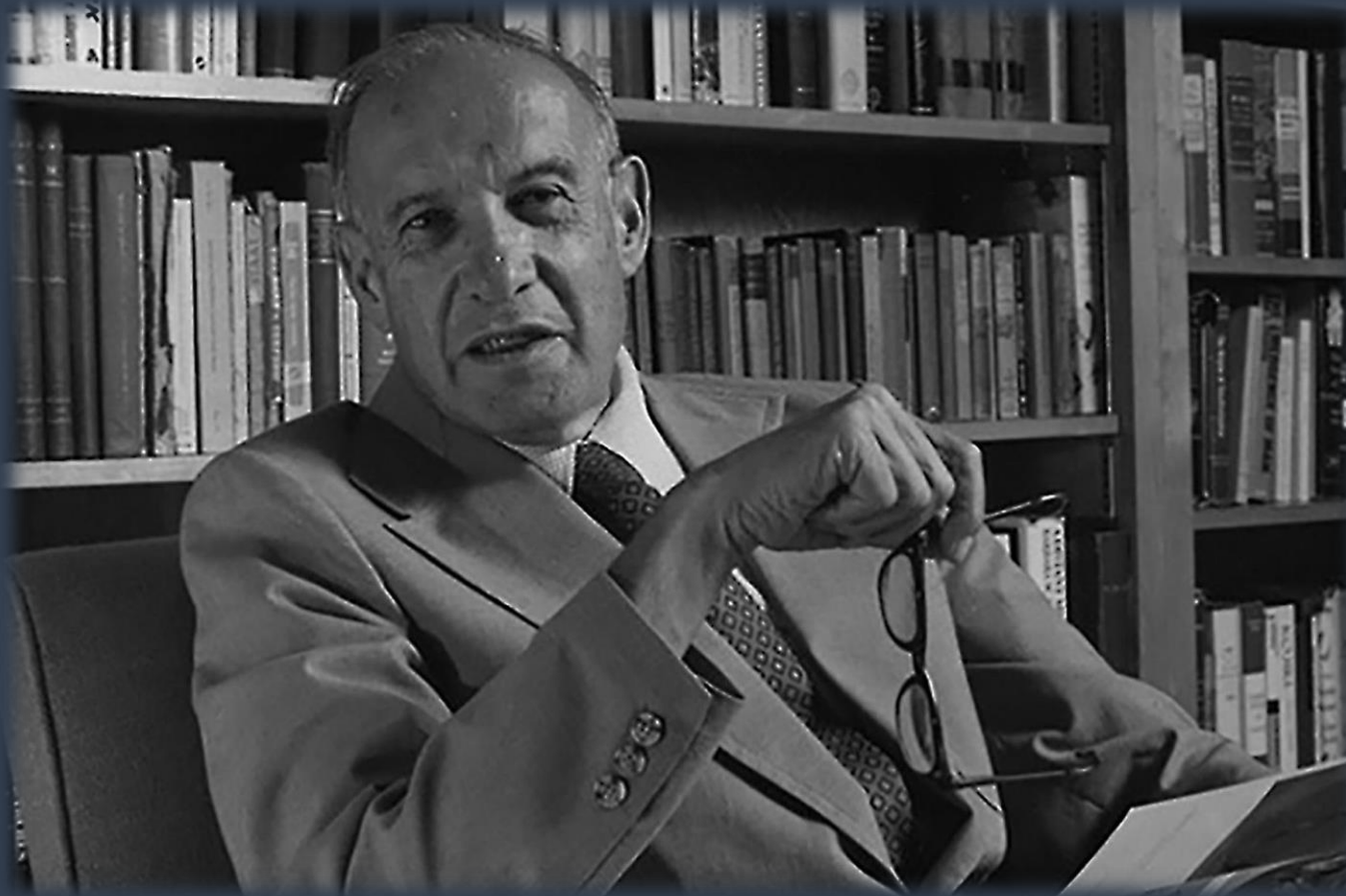




16%

de las iniciativas de Transformación Digital han **mejorado** el desempeño de la empresa o la ha equipado adecuadamente para sostener cambios en el largo plazo.
- McKinsey & Co.

4. El reto de gestionar el cambio CONTÍNUO



“A menos que una organización vea que su tarea es cambiar, esa organización no sobrevivirá. En un periodo de cambios estructurales acelerados las organizaciones que sobrevivirán serán las que lideren el cambio.”

- Peter Drucker

12 años

Proyección de la vida promedio de una empresa pública en Estados Unidos en el 2027. (33 años en 1964; 24 años en 2016).

- Innosight



74%

de las iniciativas de cambio o transformación organizacional **fracasan** en lograr su objetivo.

- McKinsey & Co



En resumen:

- en promedio, 8 de cada 10 iniciativas estratégicas en las que trabajan las organizaciones establecidas, fracasan.

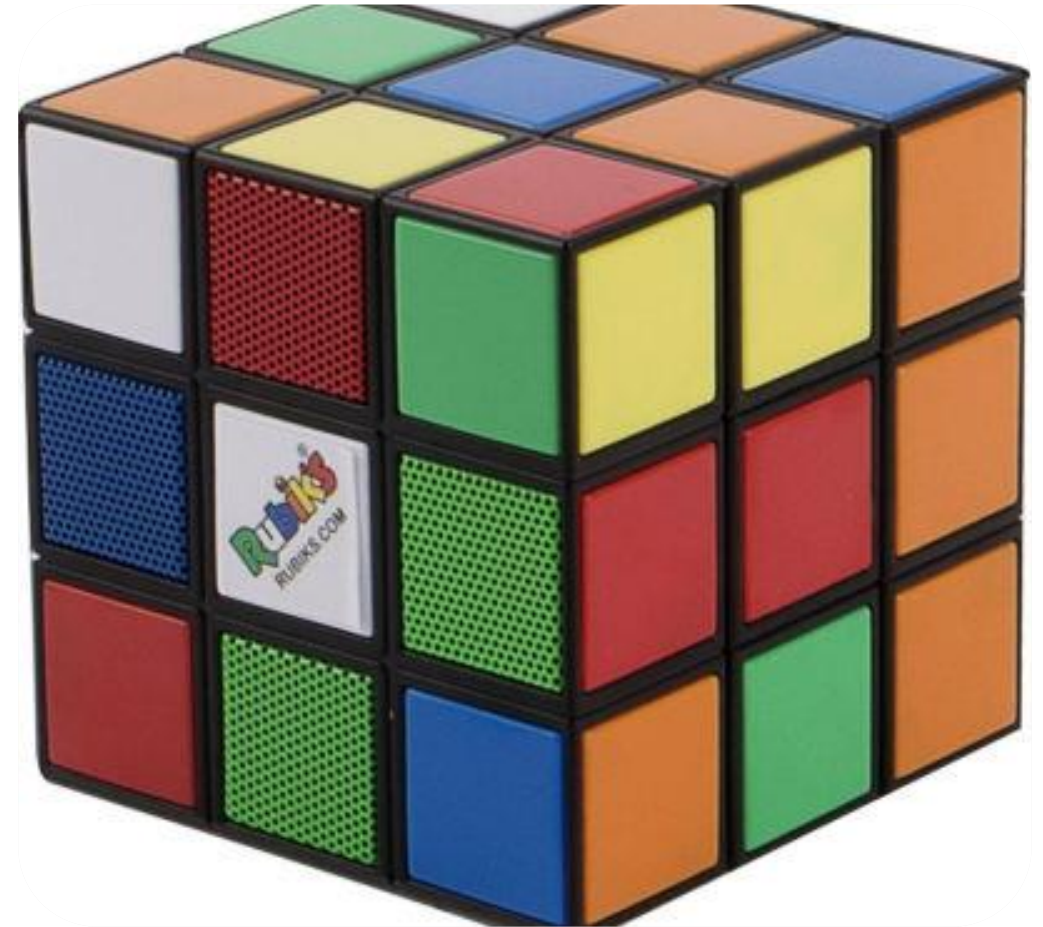


Por qué estos resultados son tan sombríos y poco alentadores?

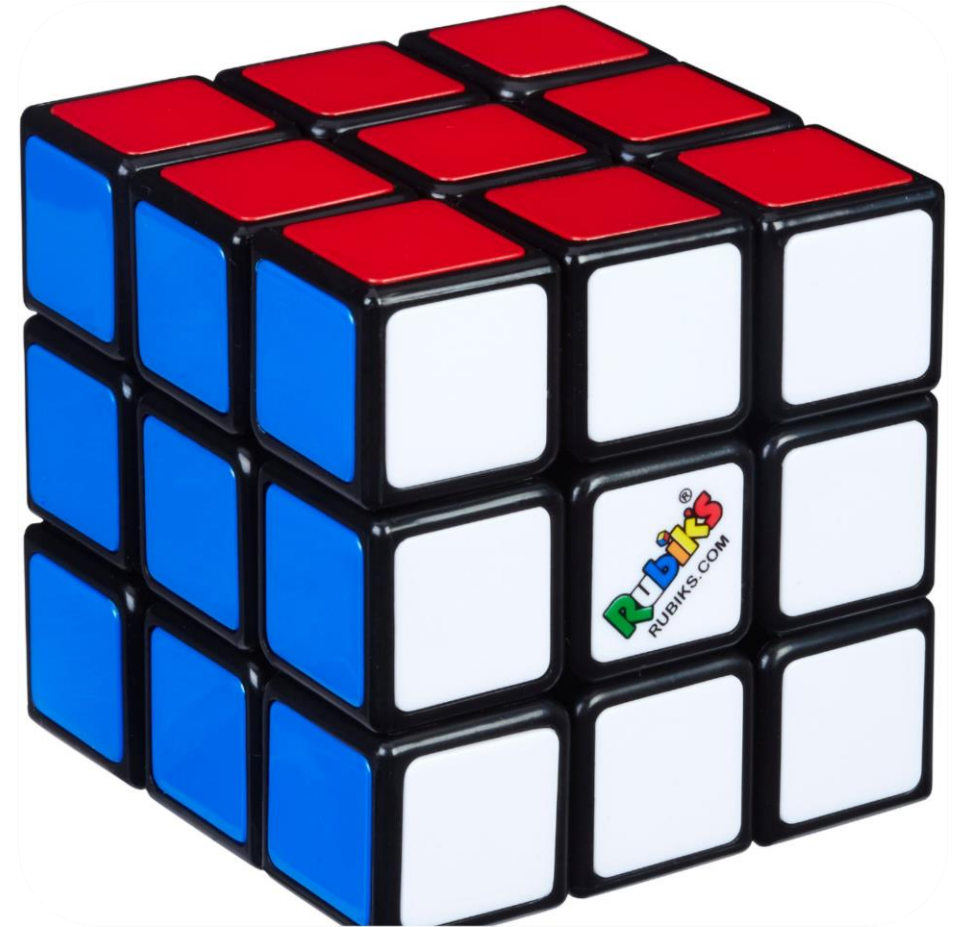
ENGAGE//
'INNOVATE



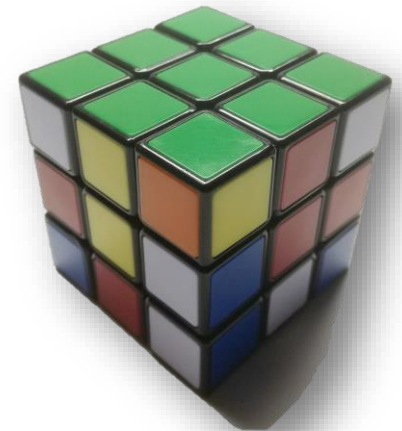
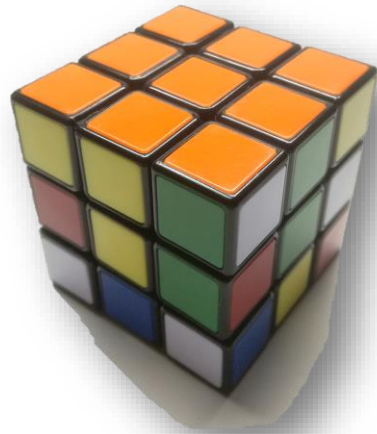
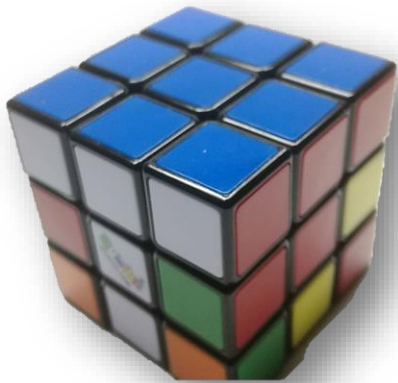
Enfrentar estos retos es
cómo armar un Cubo Rubik...



El Objetivo: lograr que cada una de las 6 caras del cubo tenga todas las piezas del mismo color!!!



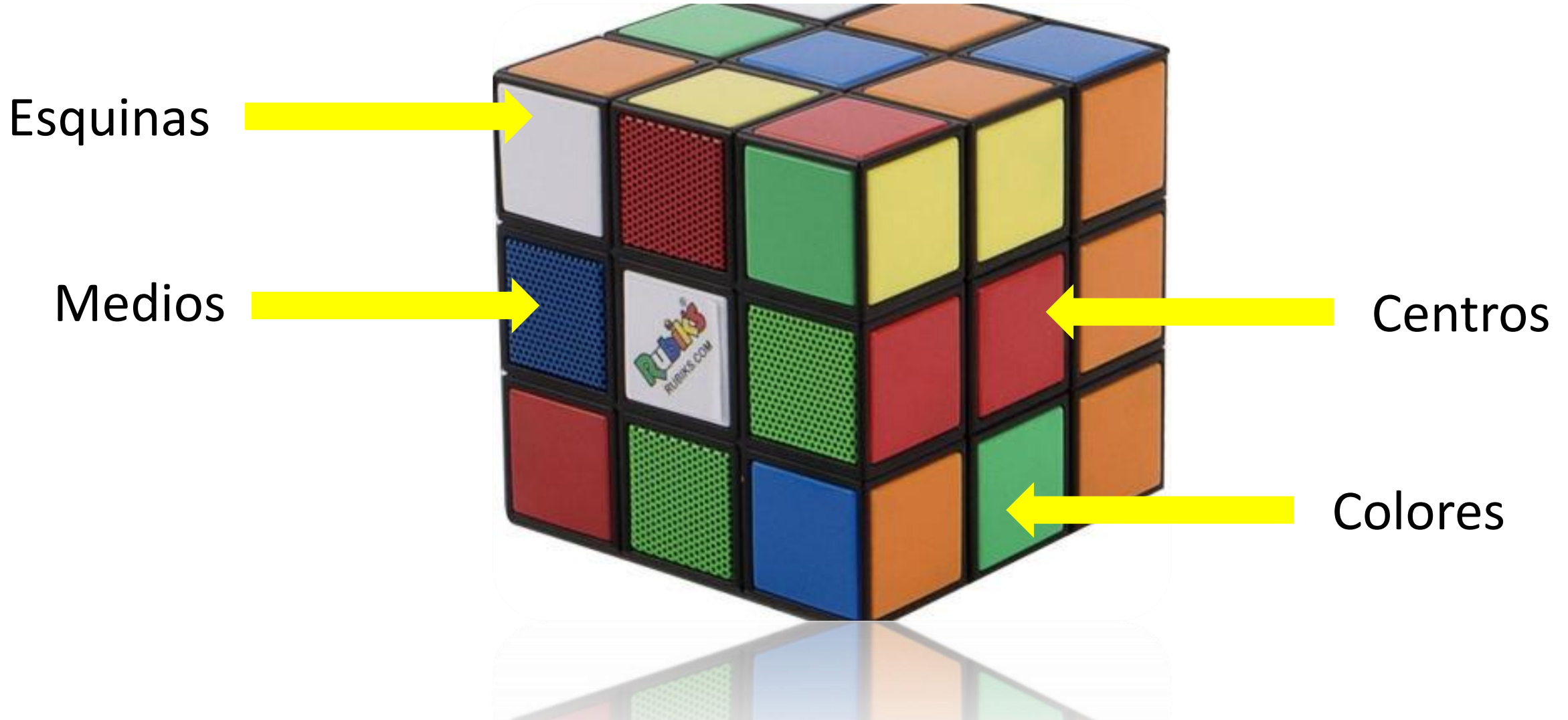
...pero las organizaciones están resolviendo una cara a la vez!



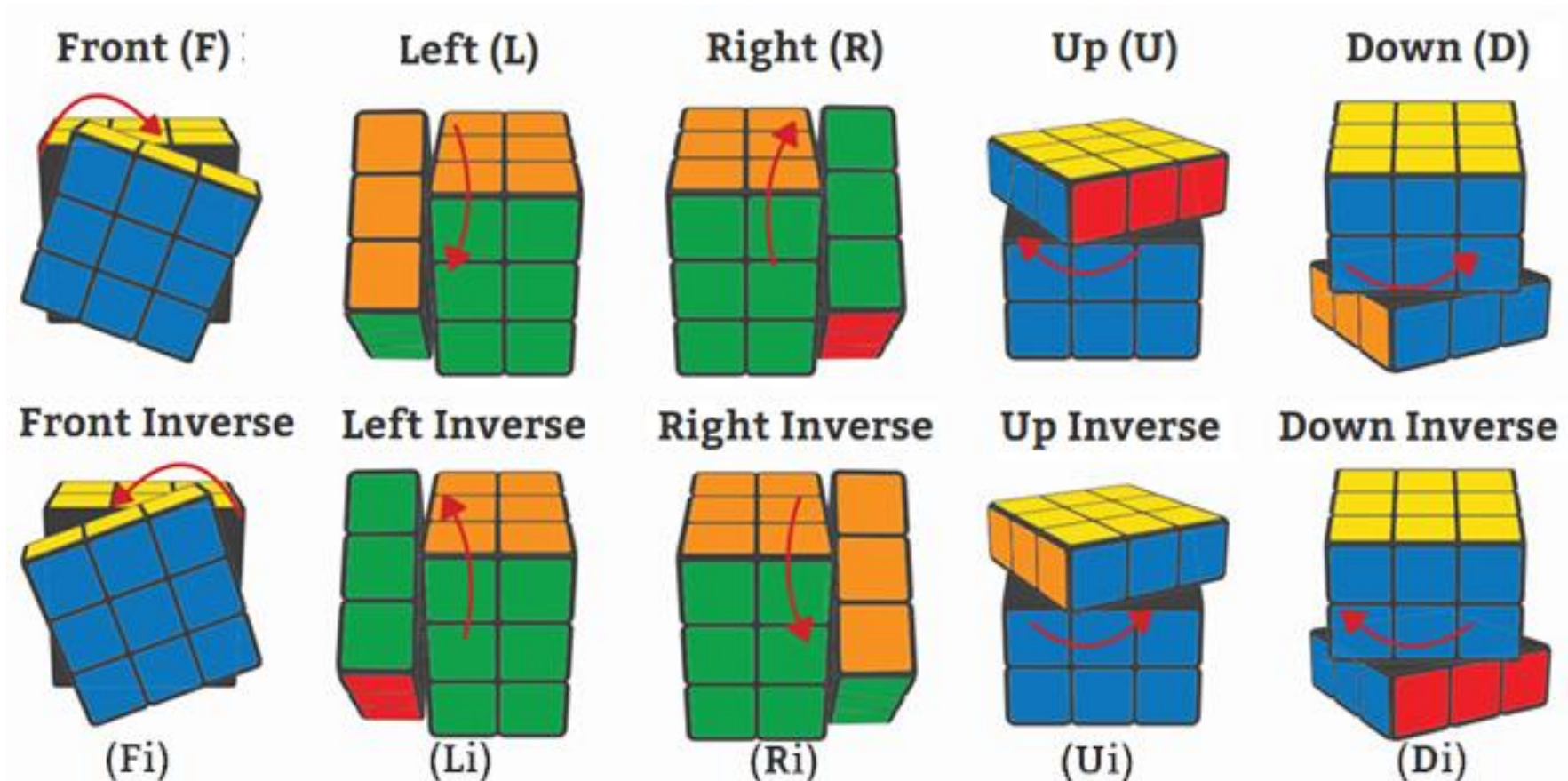
Cómo se resuelve el Cubo Rubik?



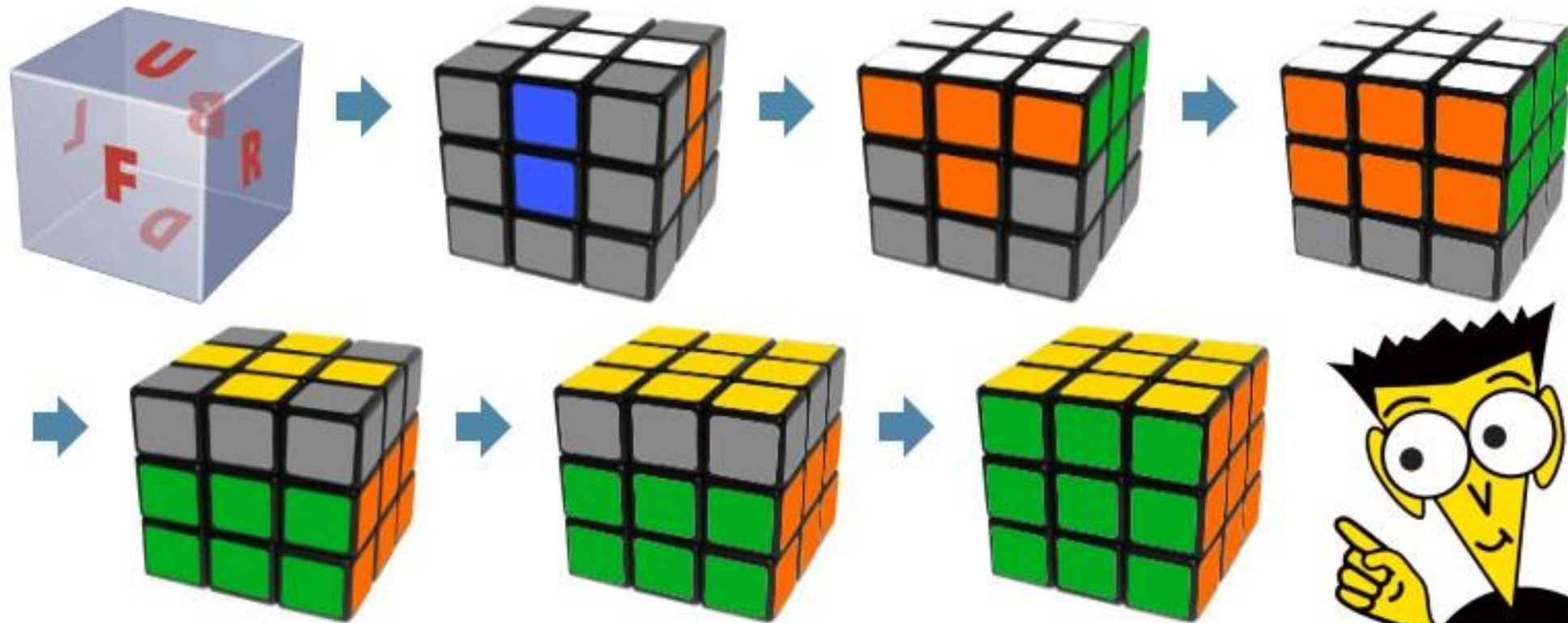
1. Entender los elementos del Cubo Rubik

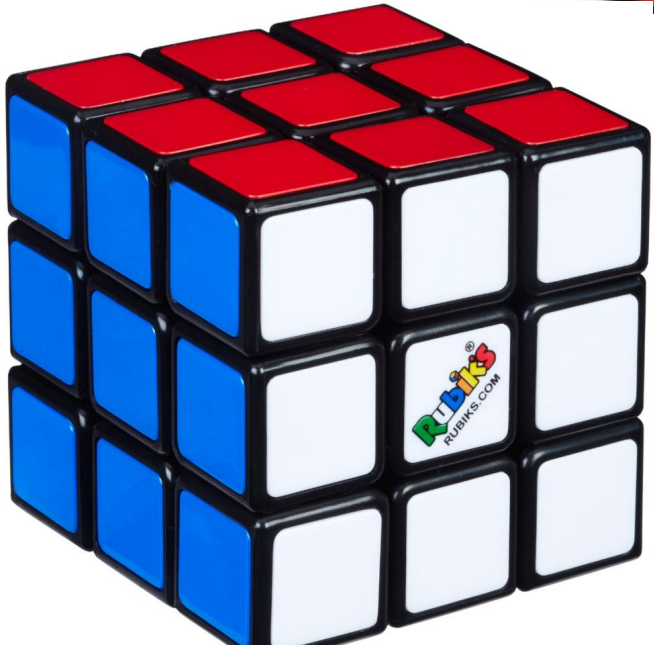
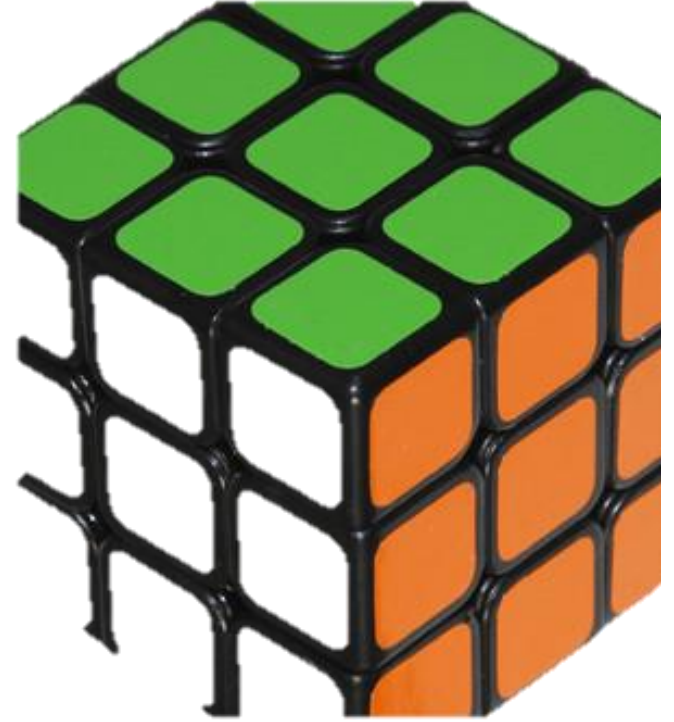
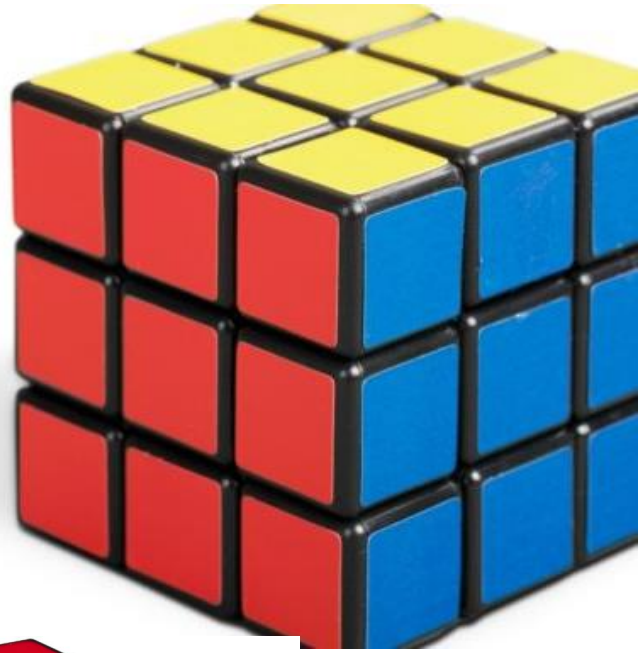


2. Conocer los diferentes movimientos posibles



3. Apprendere un algoritmo



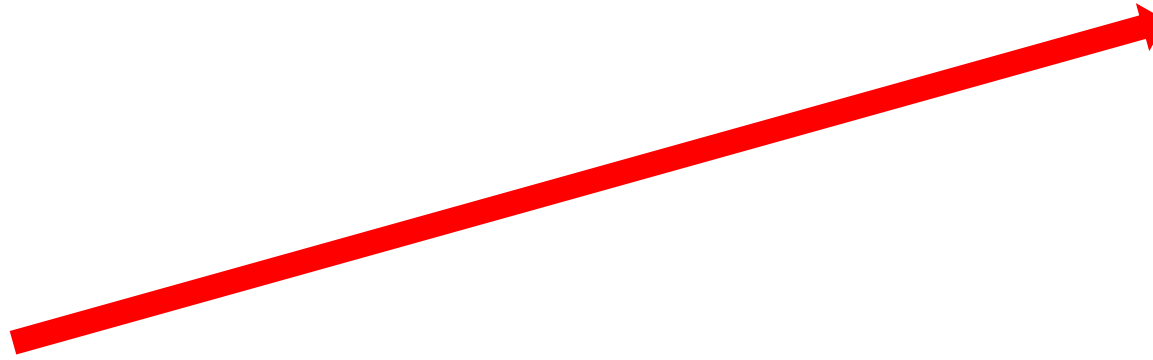



Comencemos a resolver el
"Cubo" de la Transformación
Estratégica!!!

Transformación Digital

QUÉ NO es
TRANSFORMACIÓN DÍGITAL?

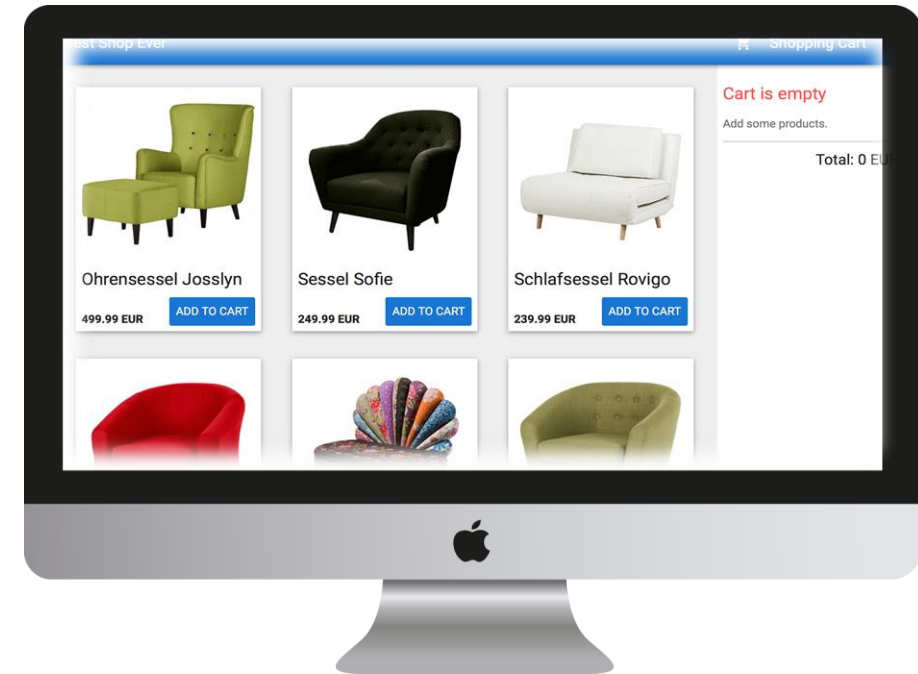
No es pasar de lo “analógico” a lo “digital”!!!!





**No es la automatización de los procesos y recursos de
la organización!!!**

No es desarrollar una aplicación para vender en línea, acumular puntos o ver estados de cuenta!!!





**No es tener presencia en las
redes sociales!!!**

Qué SÍ es

Transformación Digital?

Es repensar y transformar el Modelo de Negocio de la organización a partir de la aplicación de tecnologías "disruptivas" con el objetivo de:

- 1) competir en el espacio digital y
- 2) transformar sus procesos de negocio



ENGAGE//
!NNOVATE

"Elementos" de la Transformación Digital?

MODELO DE
NEGOCIO

TECNOLOGÍAS

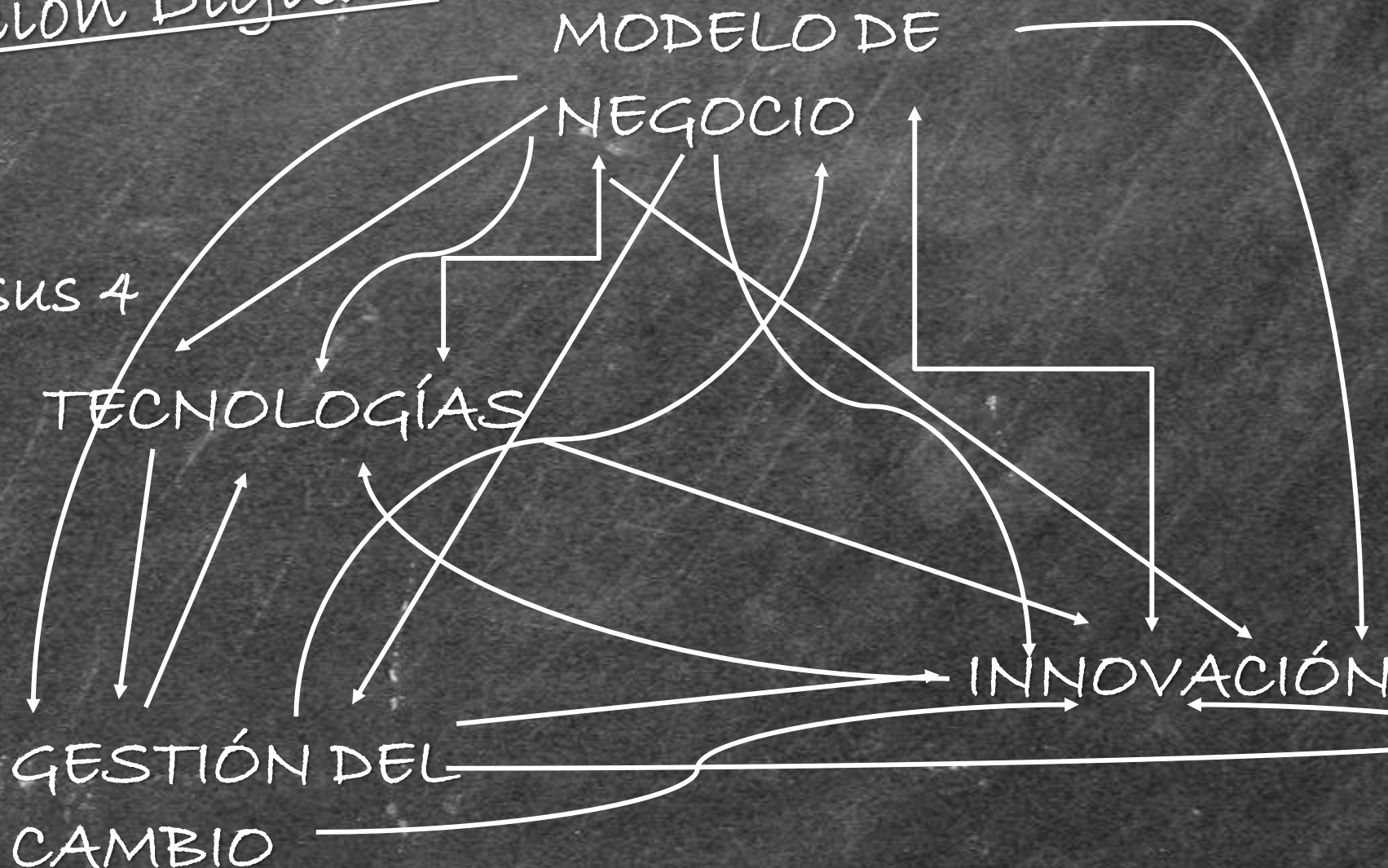
GESTIÓN DEL
CAMBIO

INNOVACIÓN

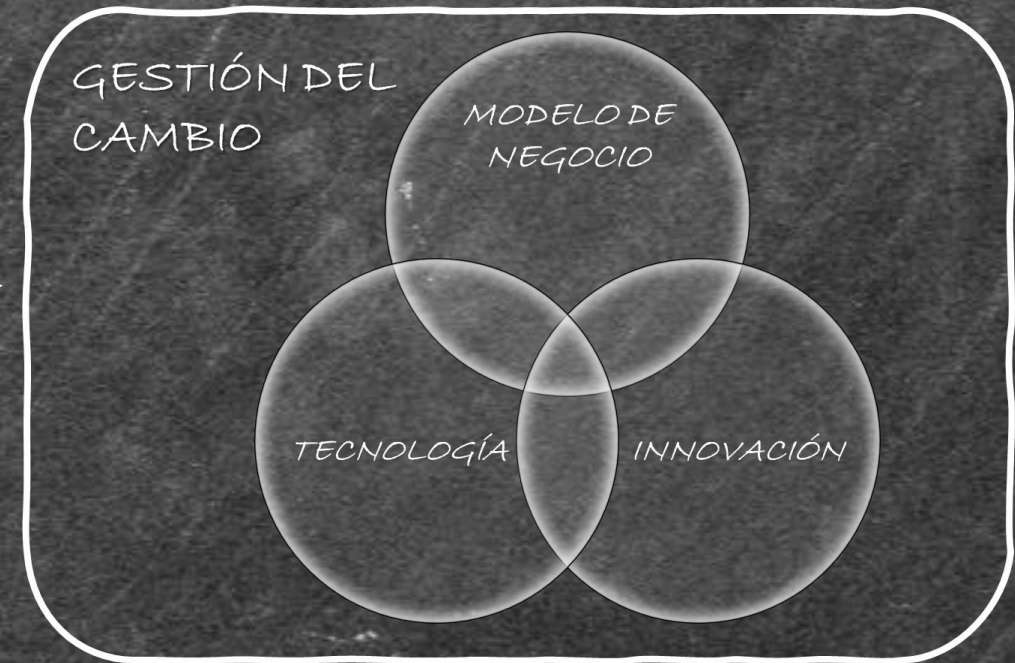
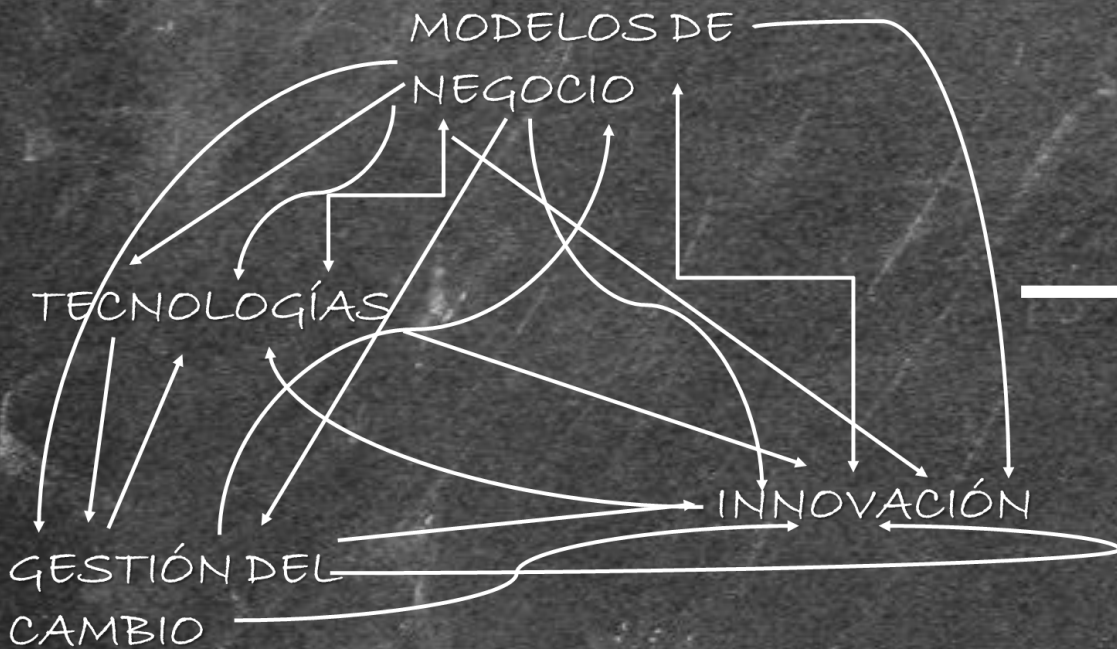
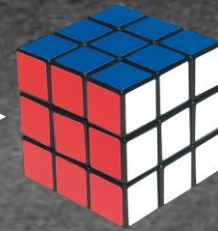


"Movimientos" para resolver la Transformación Digital?

Relaciones entre sus 4
elementos

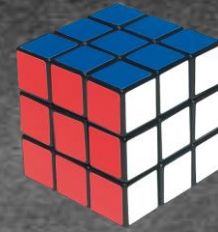


"Algoritmo" de la Transformación Digital?





Transformación Dígital



ENGAGE//
!NNOVATE

Modelo de Negocio → Objetivo de Transformación

Innovación → Mecánica

Tecnología → Facilitador

La Gestión del Cambio → Competencia Organizacional

1. Modelo de Negocio

“Es el racional de
cómo una organización
crea, entrega y captura
valor”

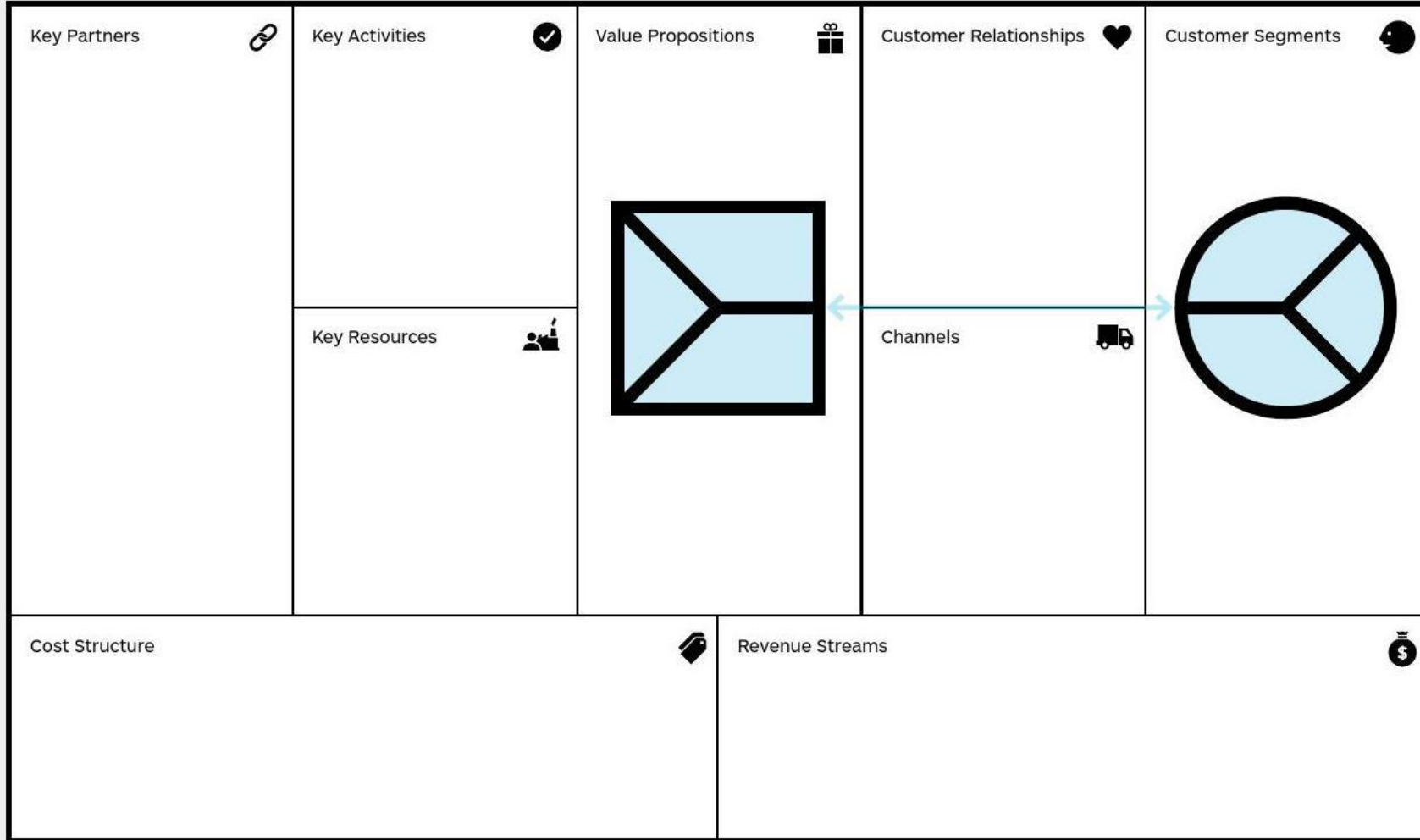
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



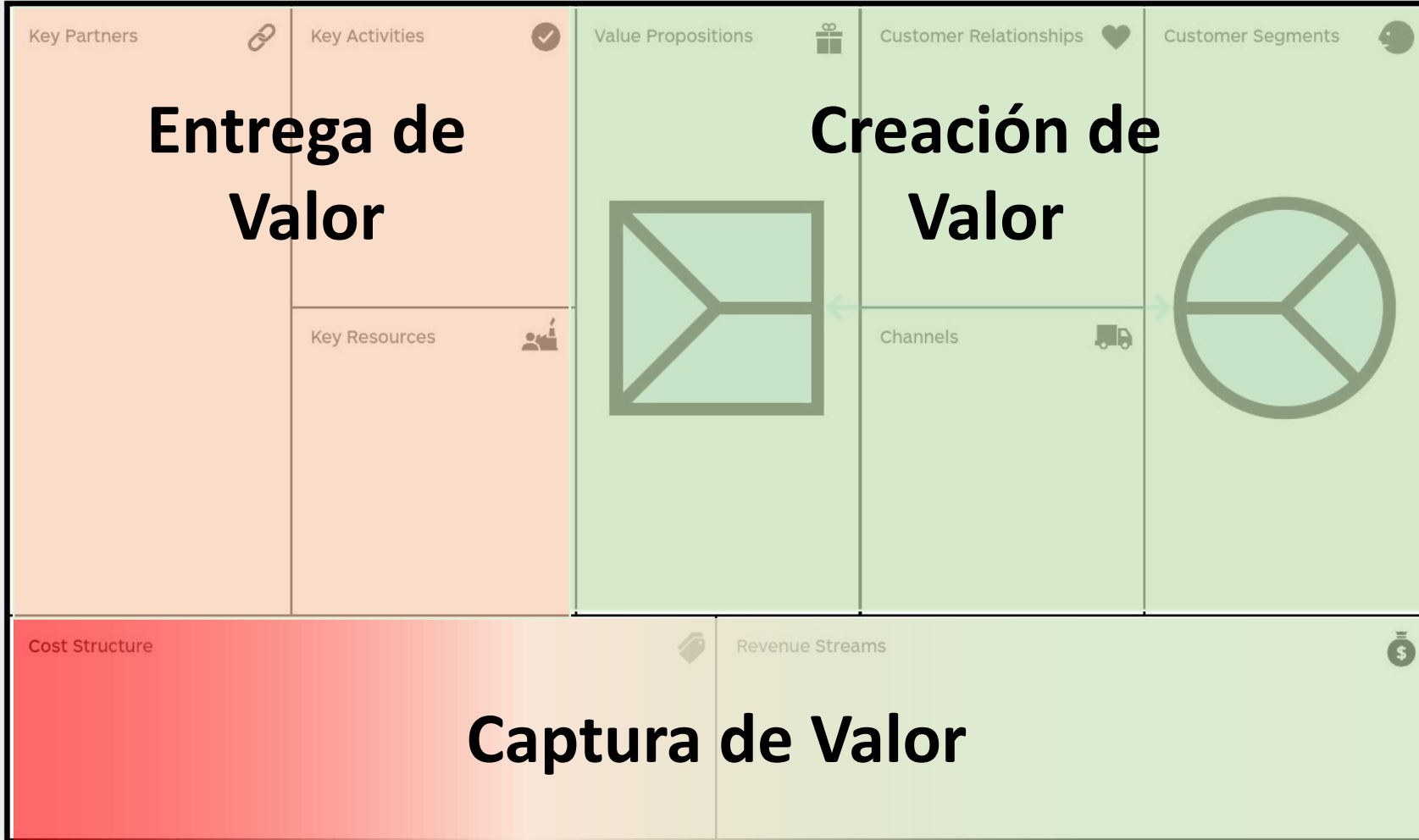
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

2. INNOVACIÓN

Innovación es...

...cualquier cambio o cambios en un **modelo de negocio** que le permita a una organización/industria:

1. **incrementar o crear nuevo valor** en el mercado,
2. **entregar valor** a sus clientes de una **mejor manera**, y/o
3. **capturar un porcentaje mayor** del **valor** de mercado

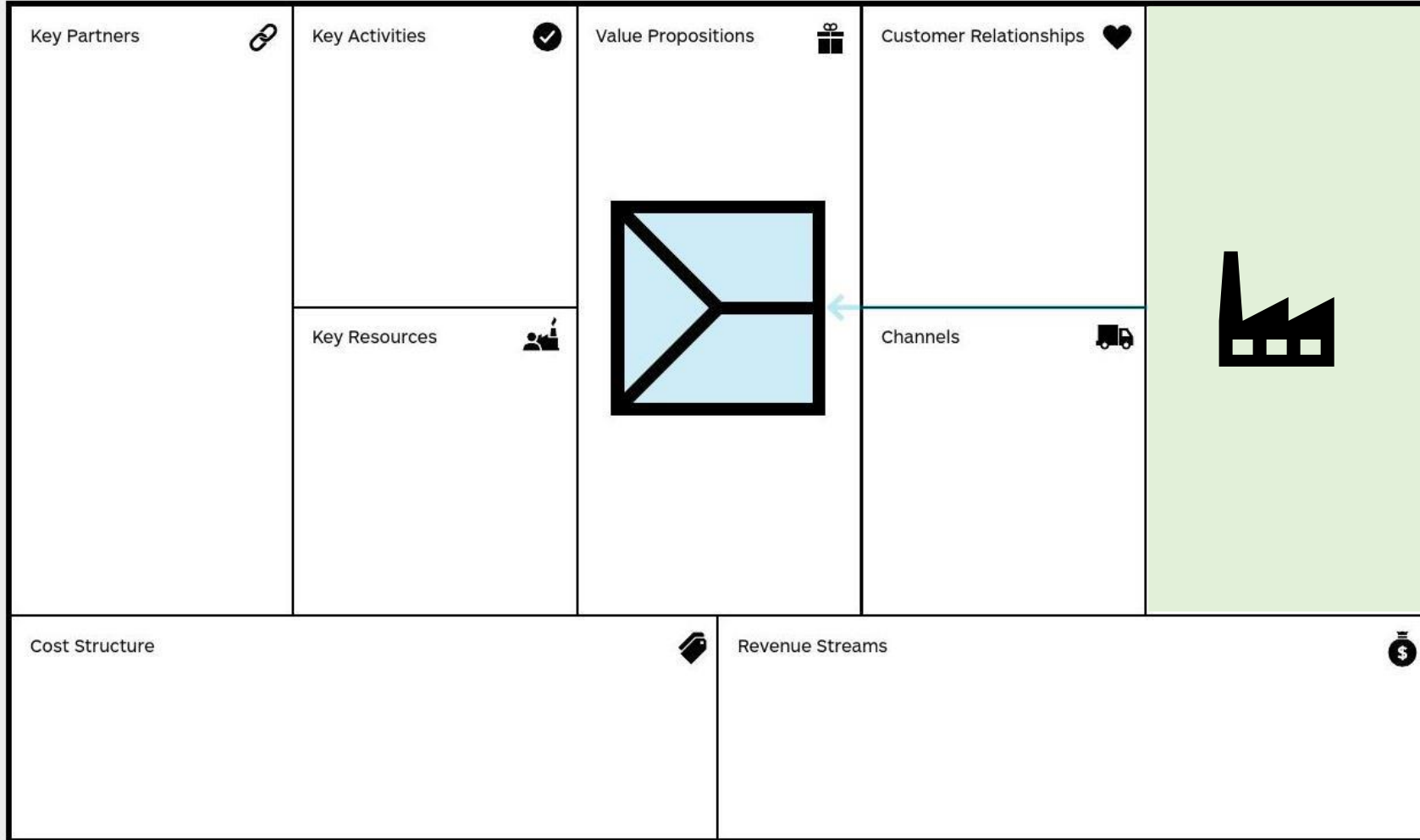
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



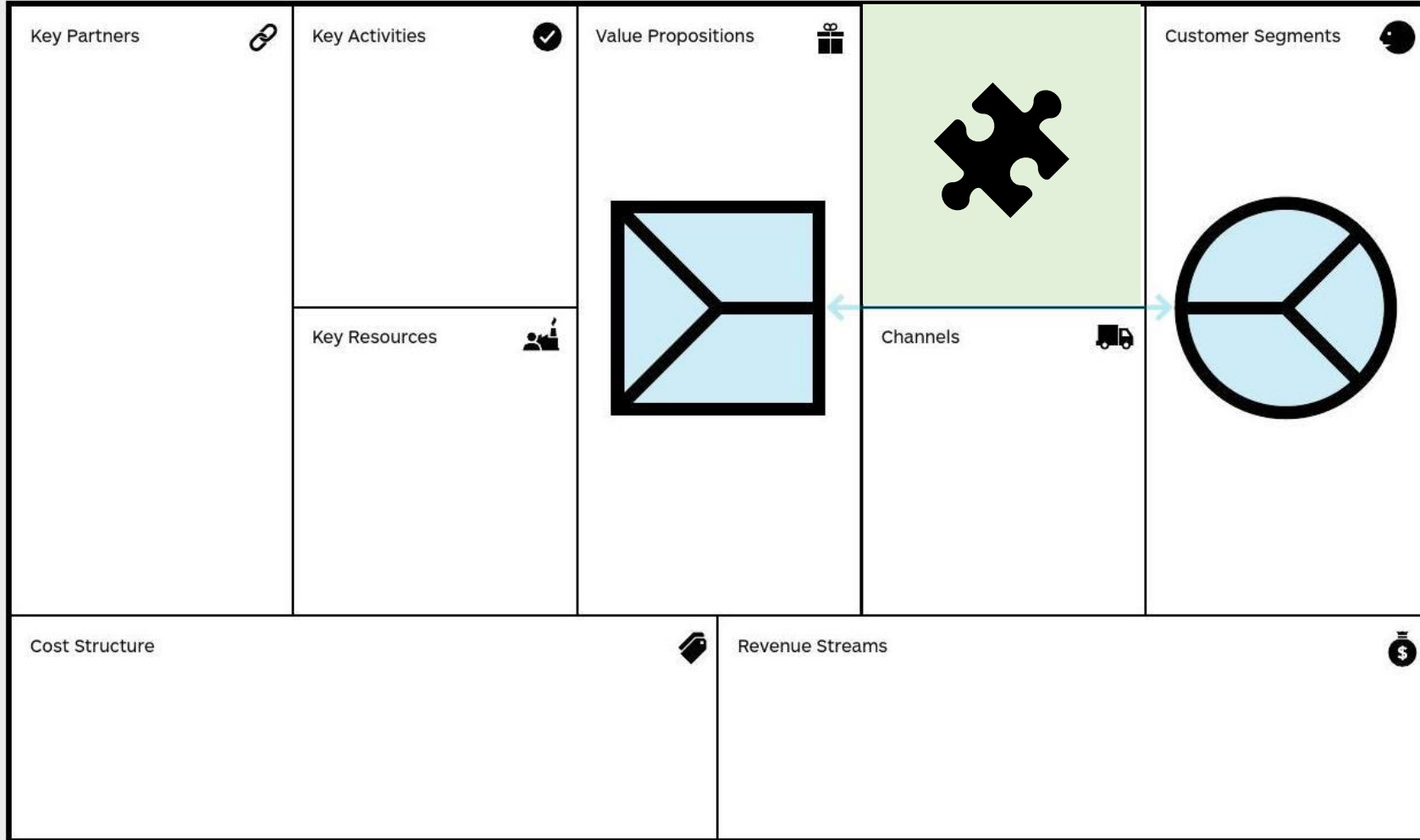
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



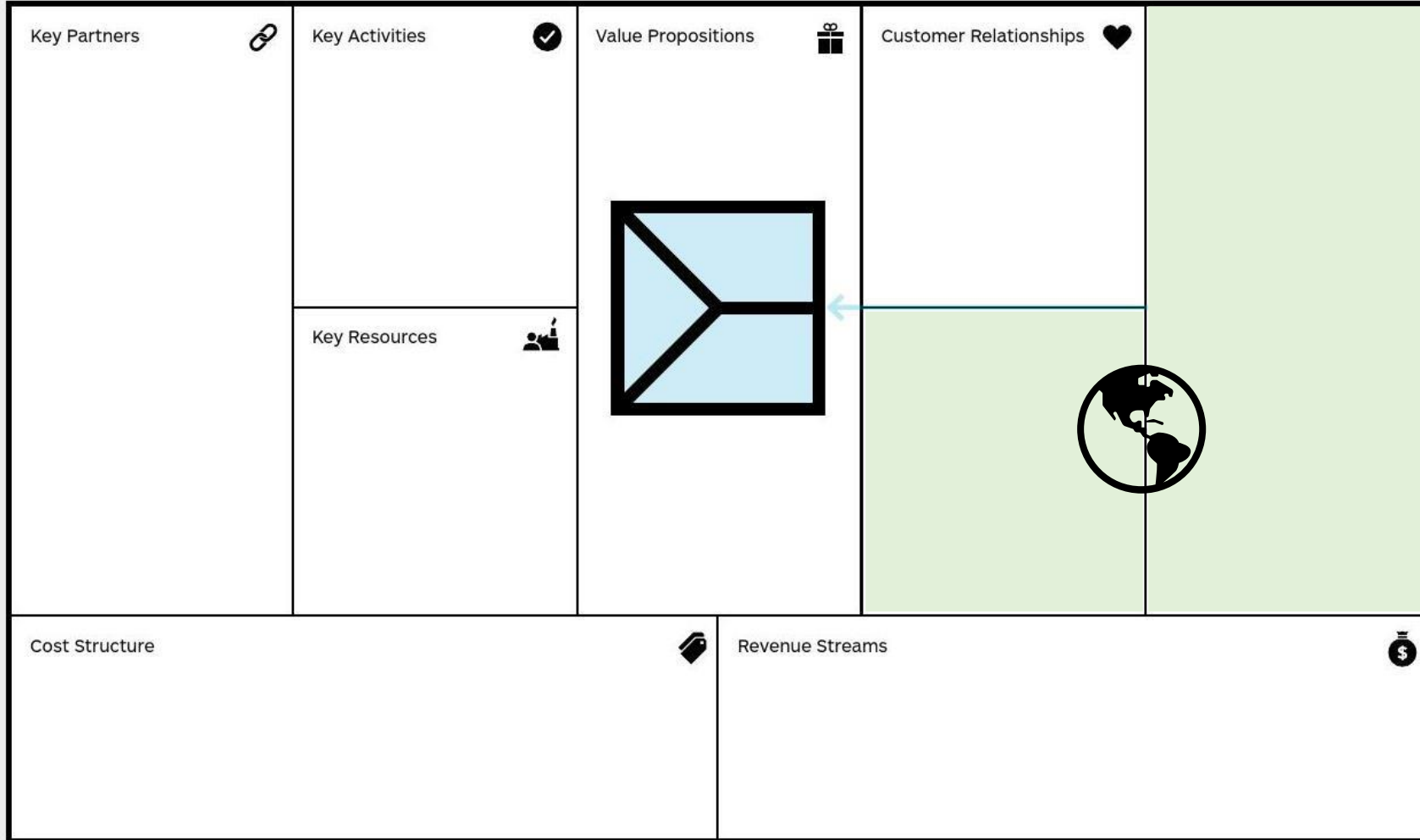
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



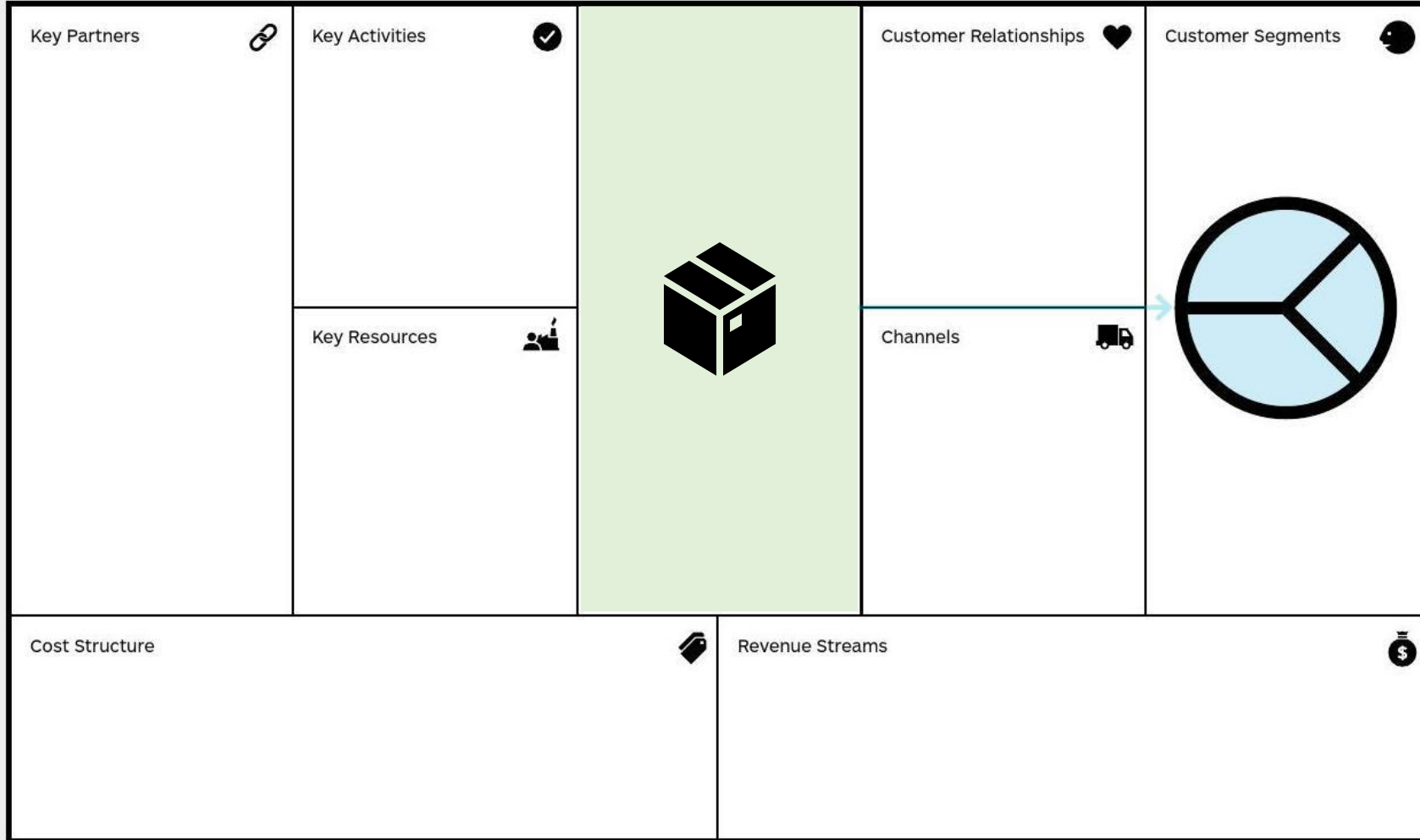
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

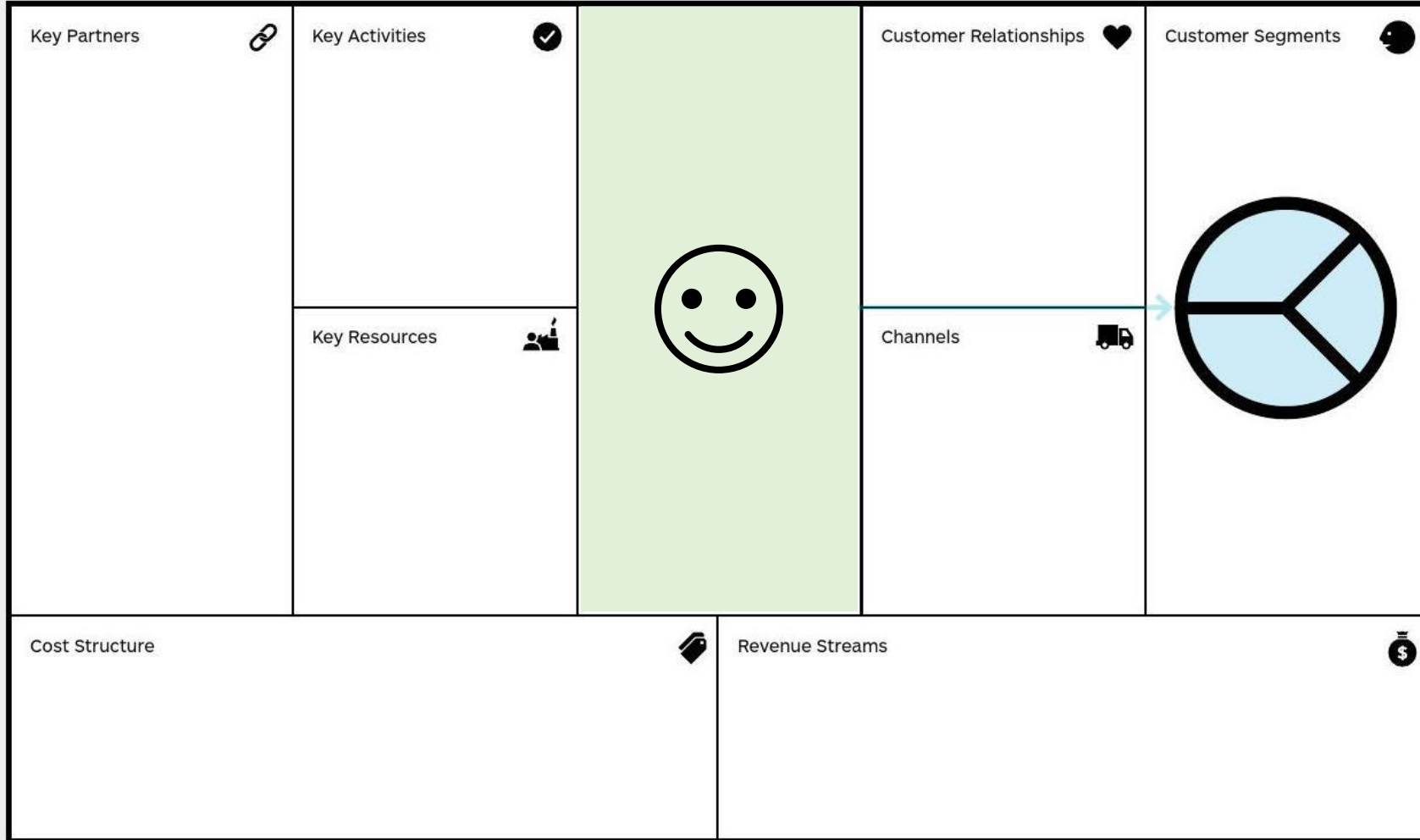
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

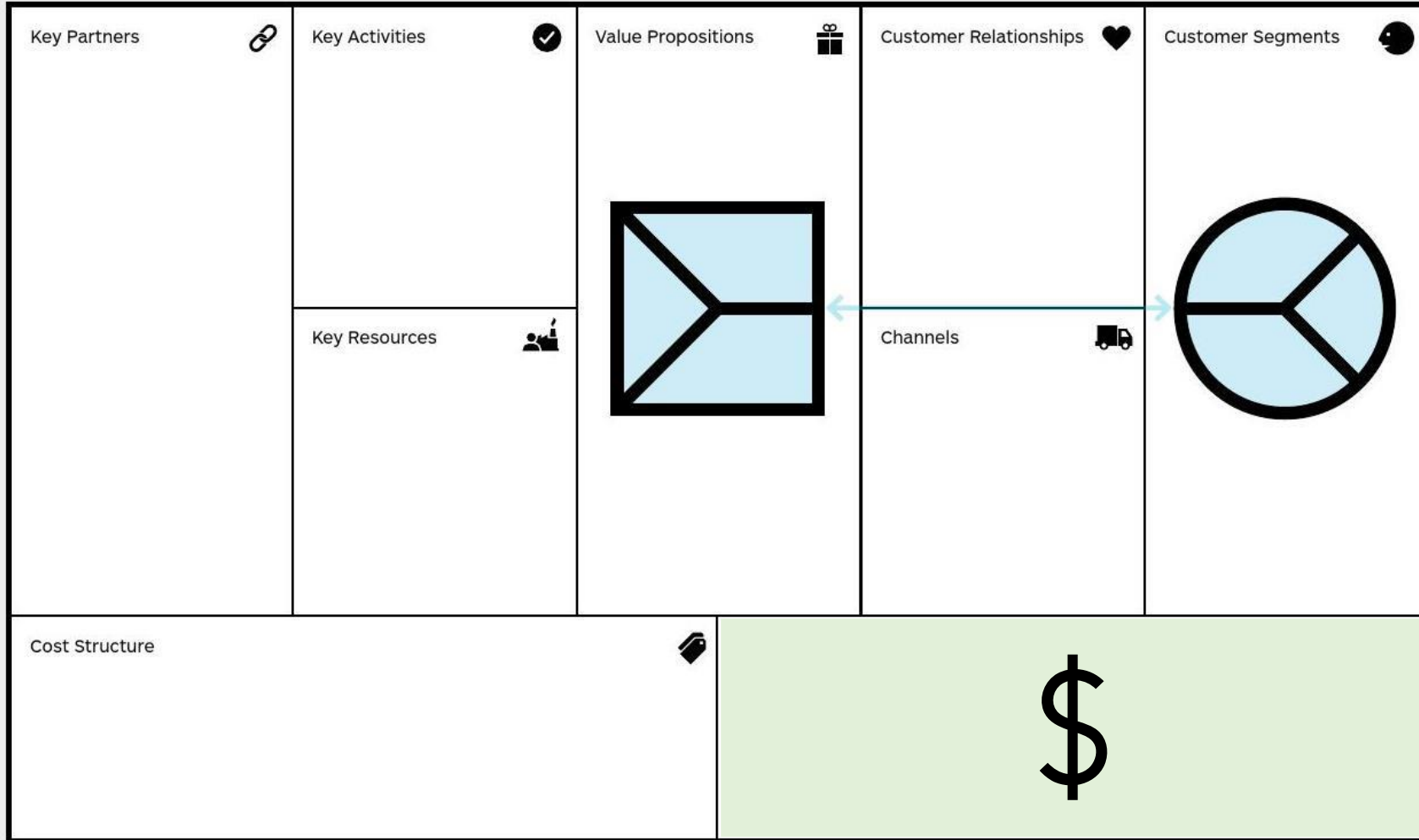
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



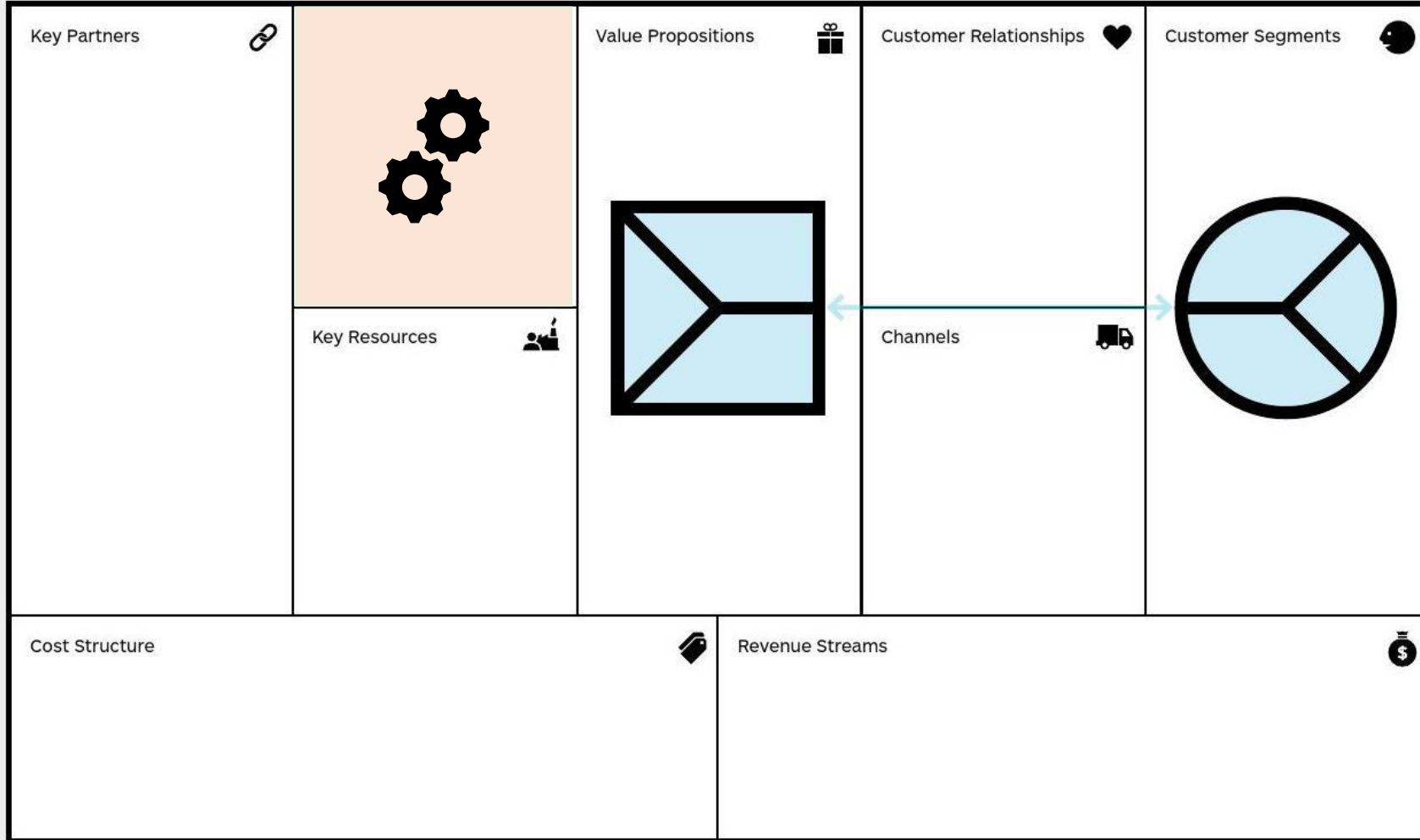
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



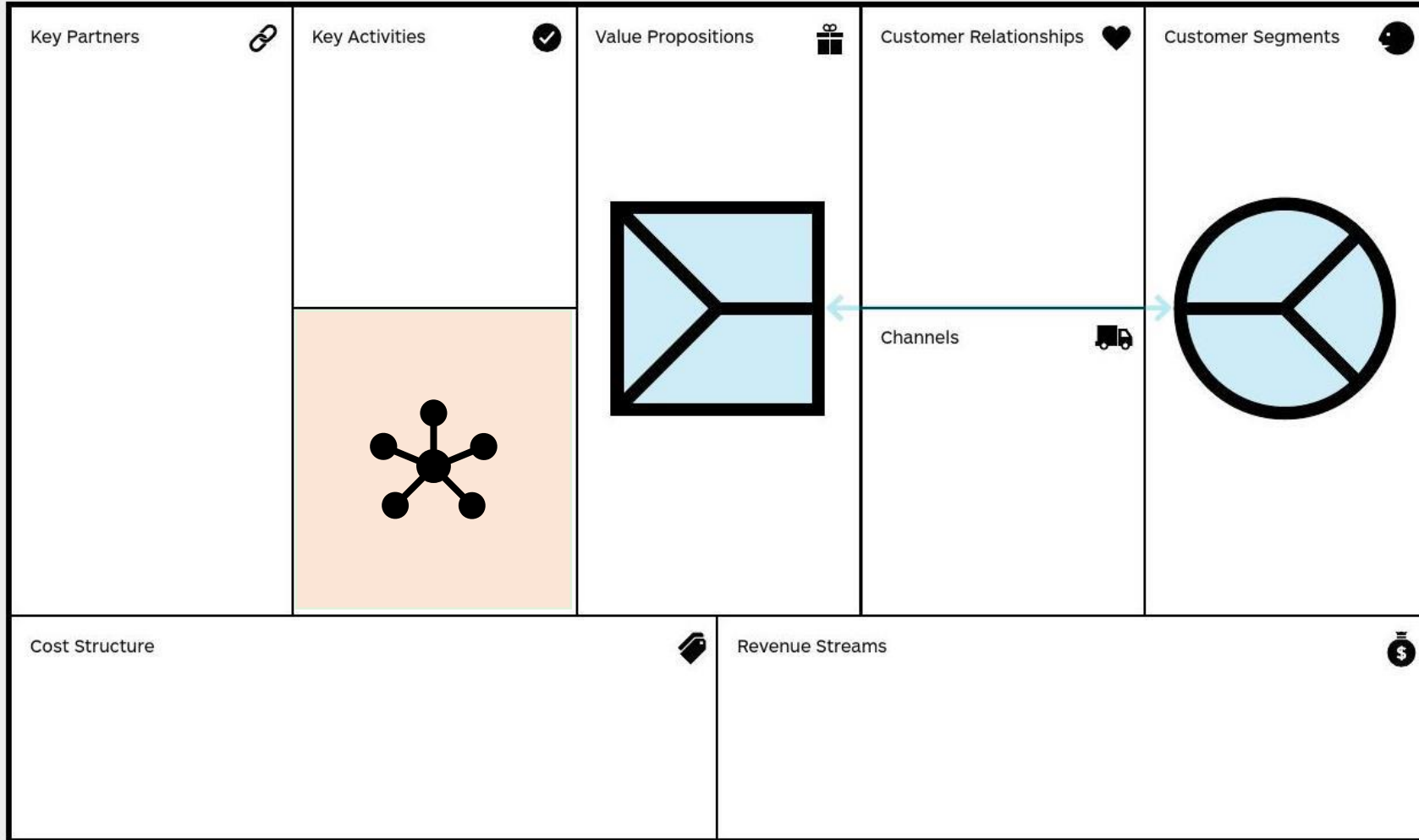
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



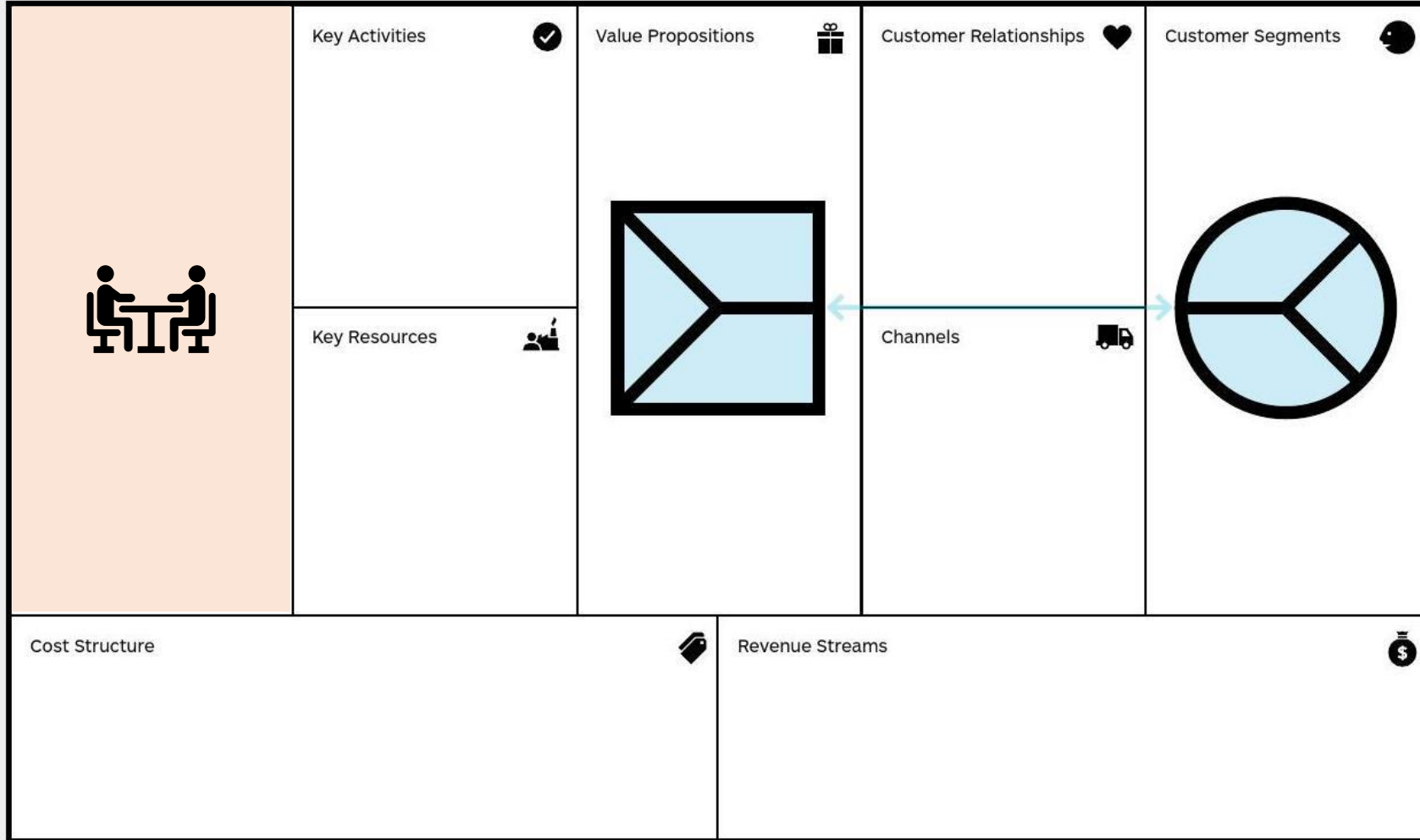
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



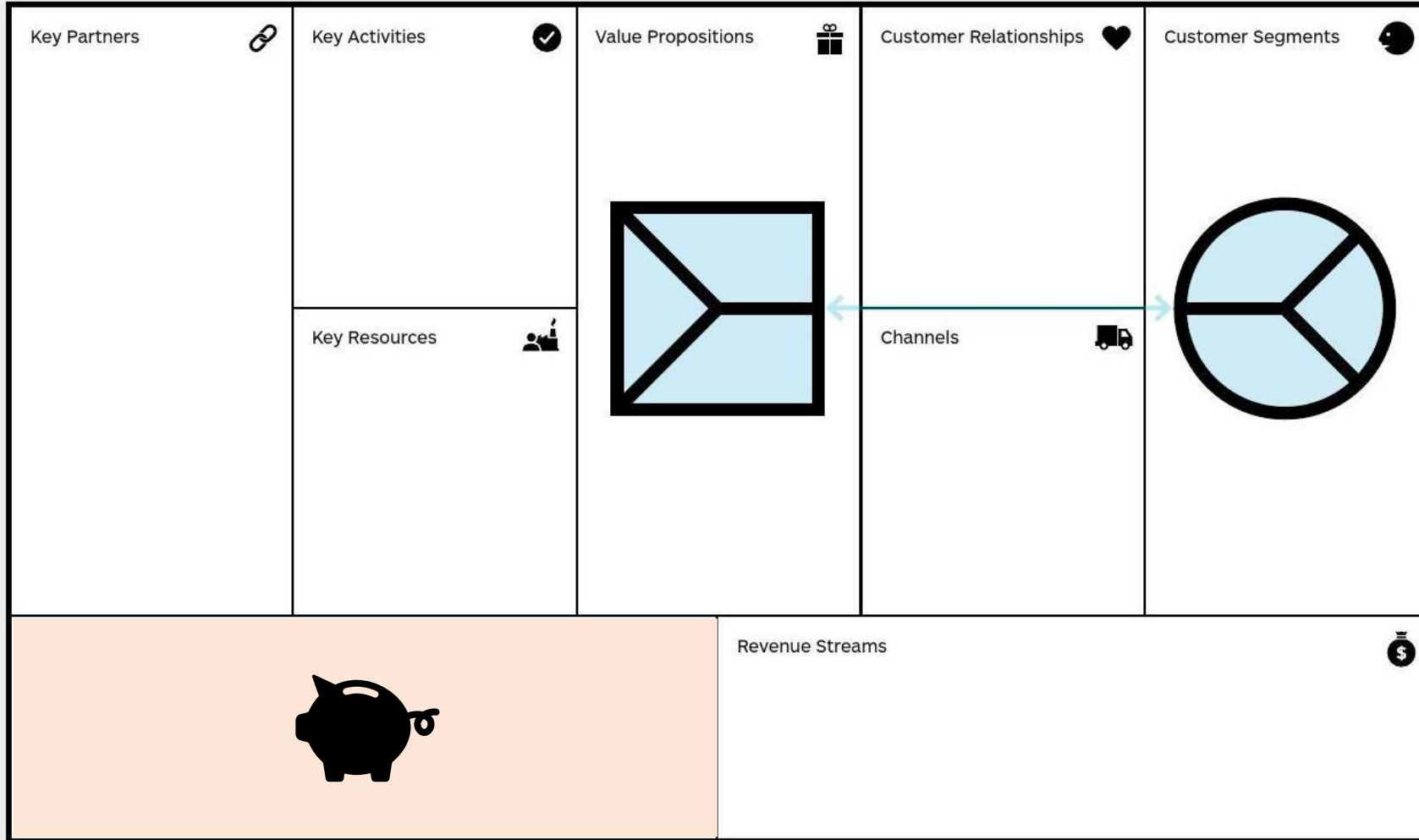
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



Modelo de Negocio



Propuesta de Valor



Hilti Fleet Management

For a monthly subscription Hilti helps you track, repair, replace and upgrade your tools at no additional cost.



Nuevo servicio

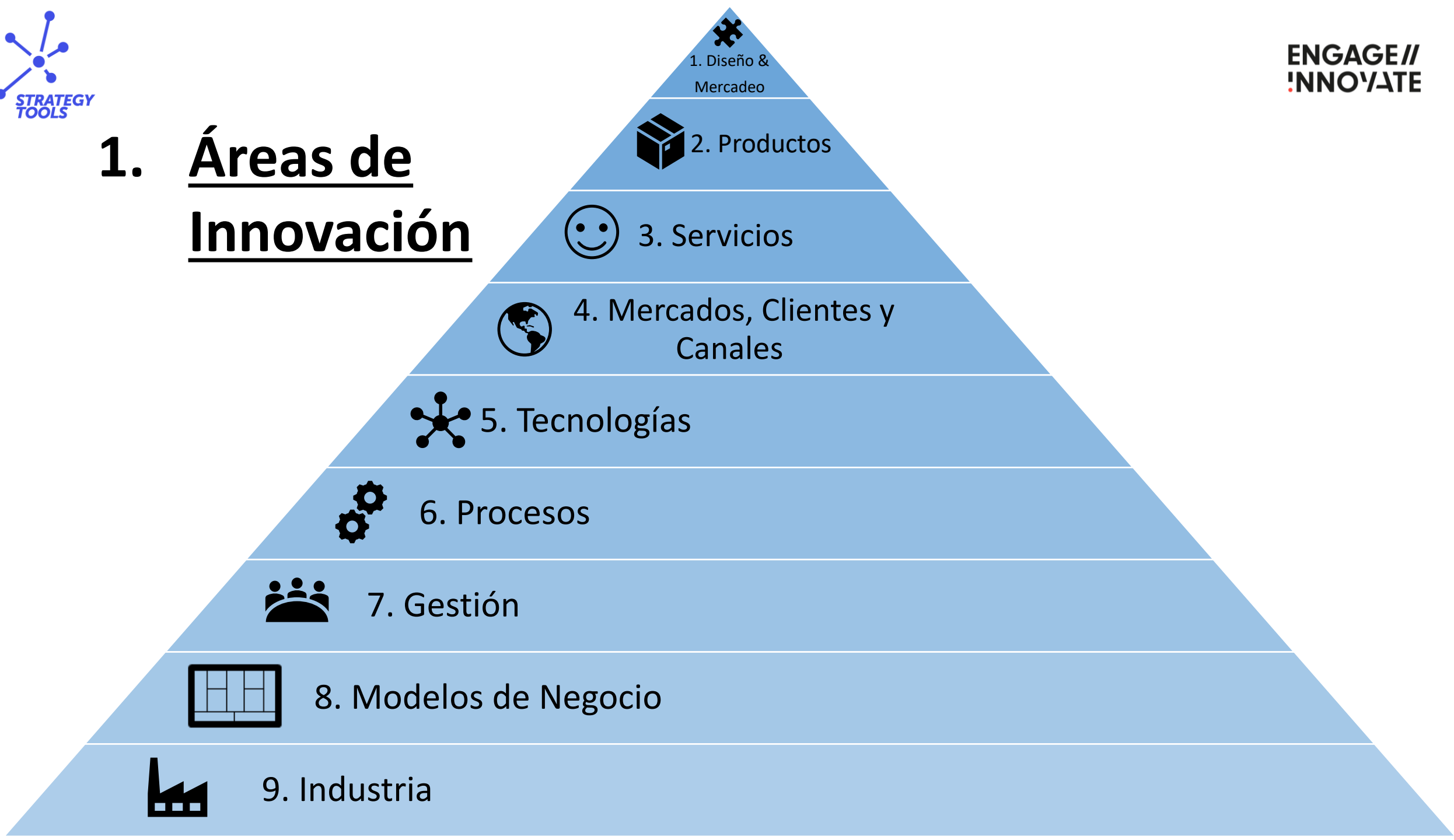


Programa de Marketing

5 Dimensiones de la Innovación

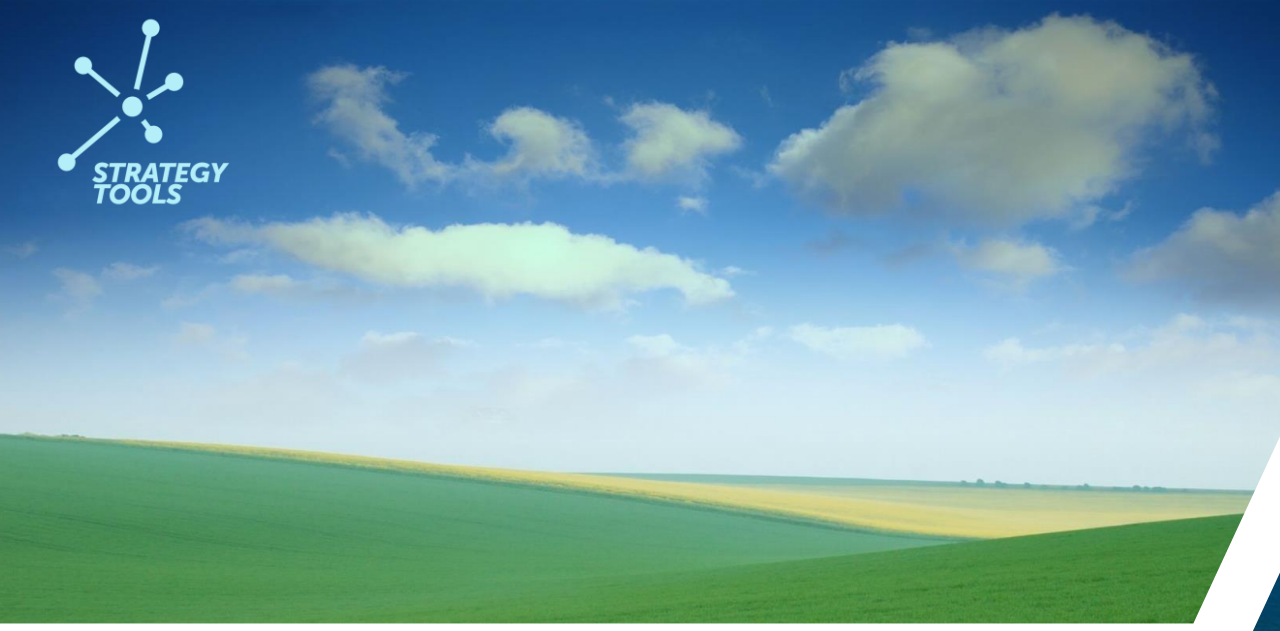


1. Áreas de Innovación





2. Tiempo



3. Espacio Competitivo



4. Nivel de disrupción

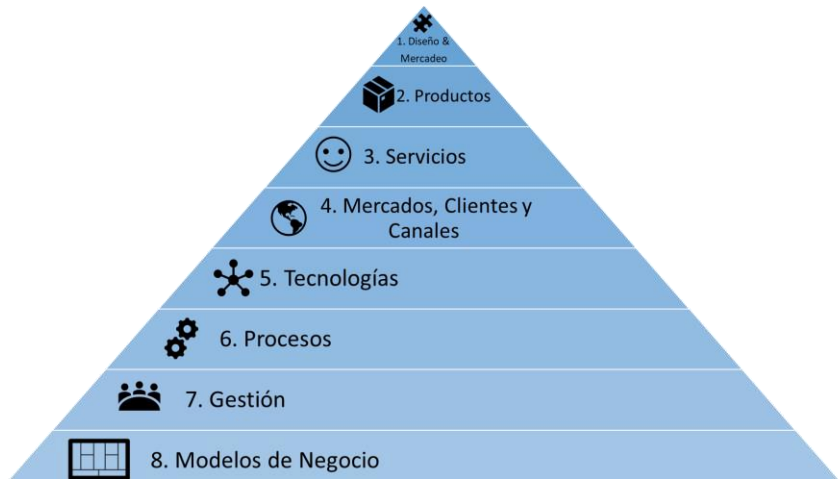


5. Grado de Transformación Organizacional





ENGAGE //
!NNOVATE



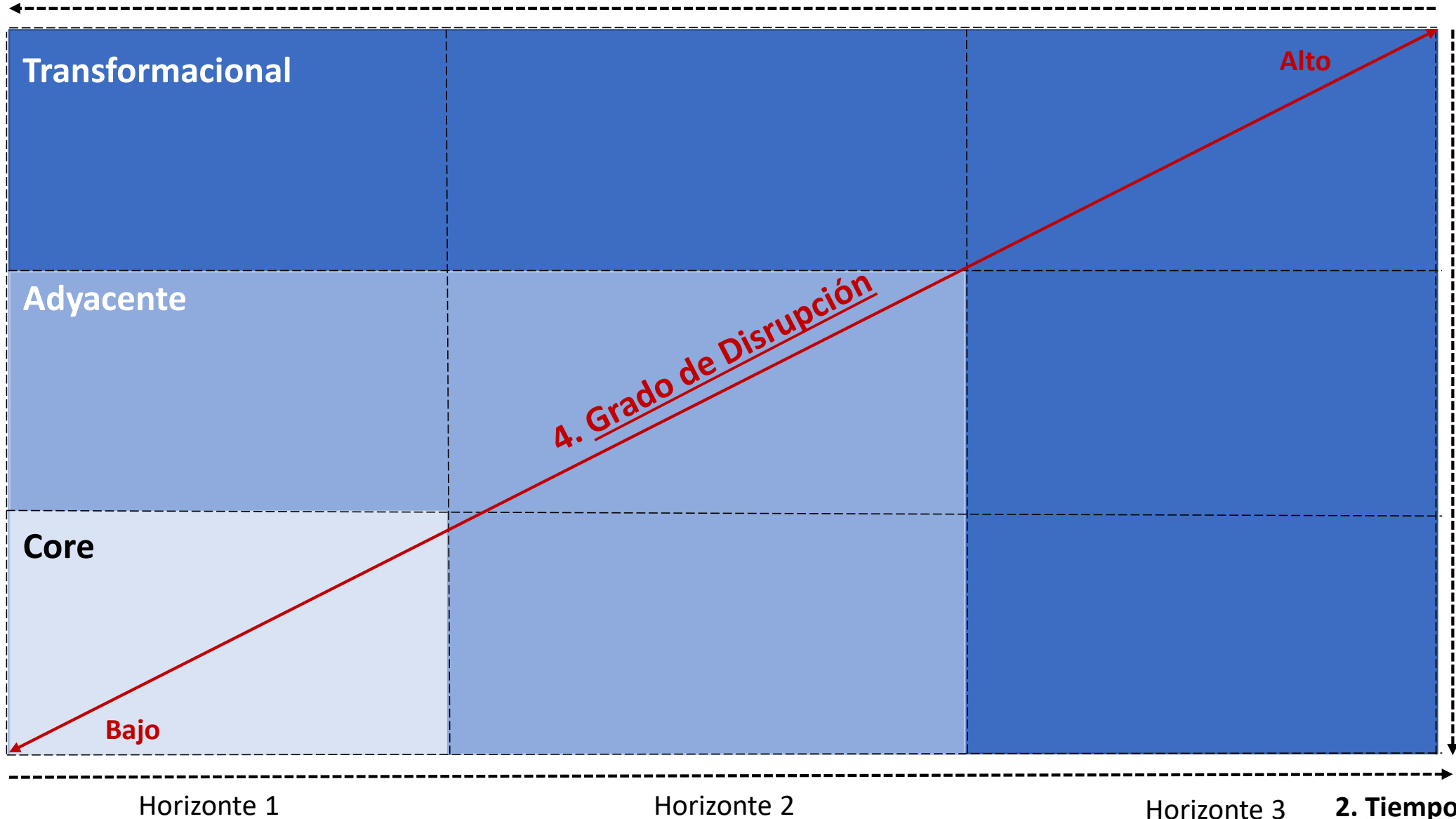


Modelo de Innovación




1. Área de Innovación

-  9. Industria
-  8. Modelos de Negocio
-  7. Gestión
-  6. Procesos
-  5. Tecnología
-  4. Mercados, Clientes & Canales
-  3. Servicios
-  2. Productos
-  1. Diseño & Marketing

3. Espacio Competitivo



5. Transformación Organizacional

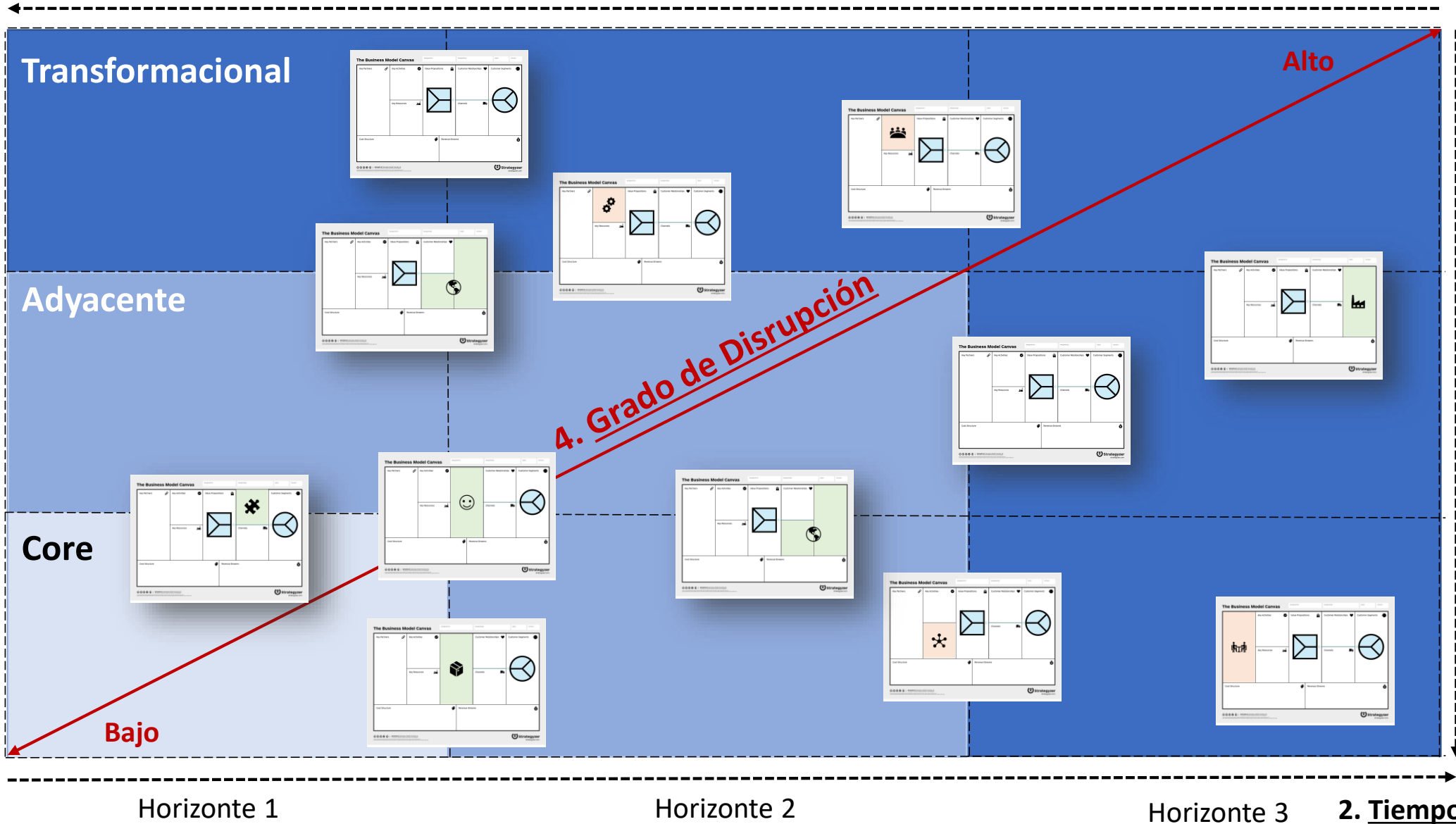
- Baja 
- Media 
- Alta 

Modelo de Innovación

1. Área de Innovación

- 9. Industria
- 8. Modelos de Negocio
- 7. Gestión
- 6. Procesos
- 5. Tecnología
- 4. Mercados, Clientes & Canales
- 3. Servicios
- 2. Productos
- 1. Diseño & Marketing

3. Espacio Competitivo



5. Transformación Organizacional

- Baja
- Media
- Alta

3. Tecnologías "dígítales"



Blockchain



IA

Machine Learning



IoT



Big Data



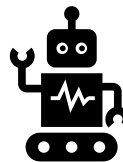
Cloud



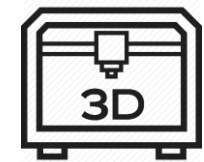
Drones



AR, VR, MR, XR



Robotics

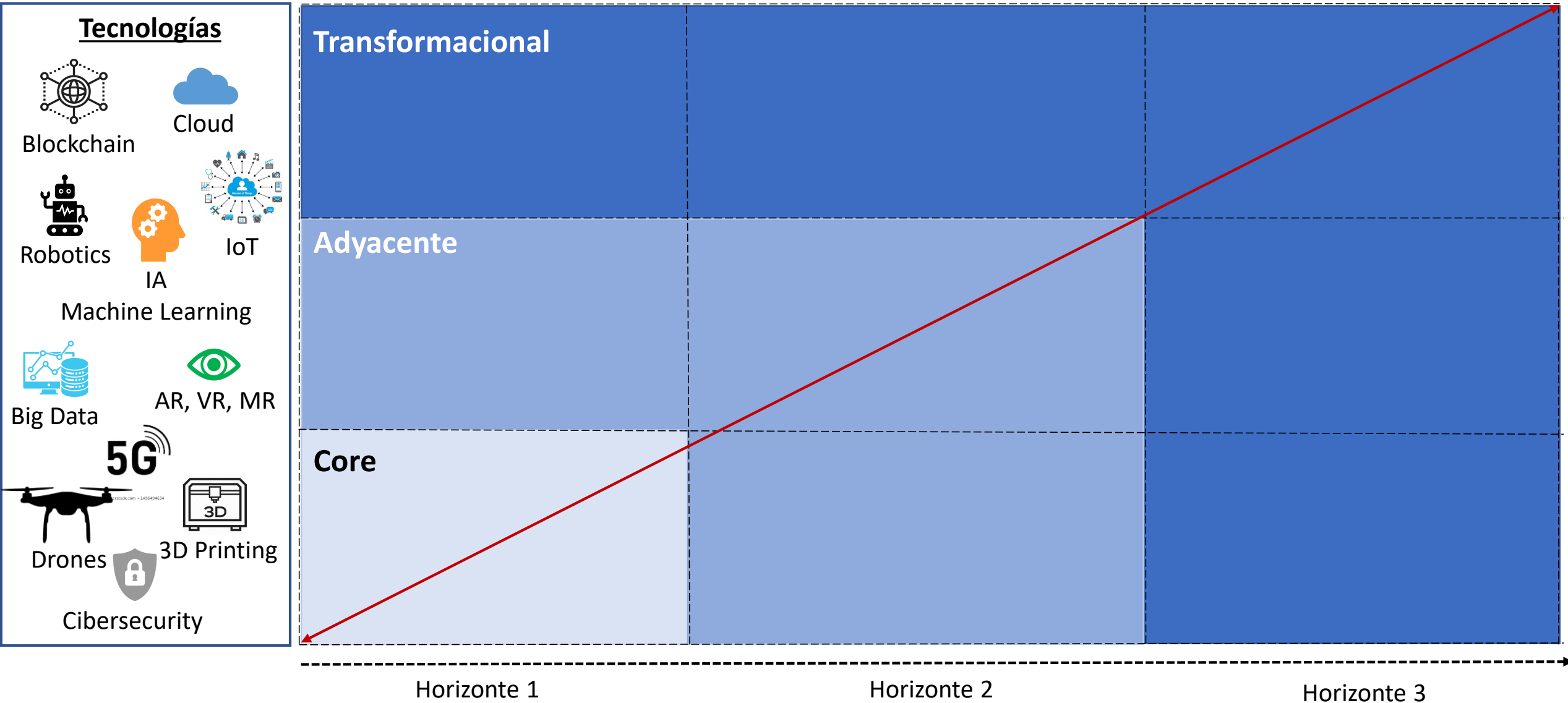


3D Printing

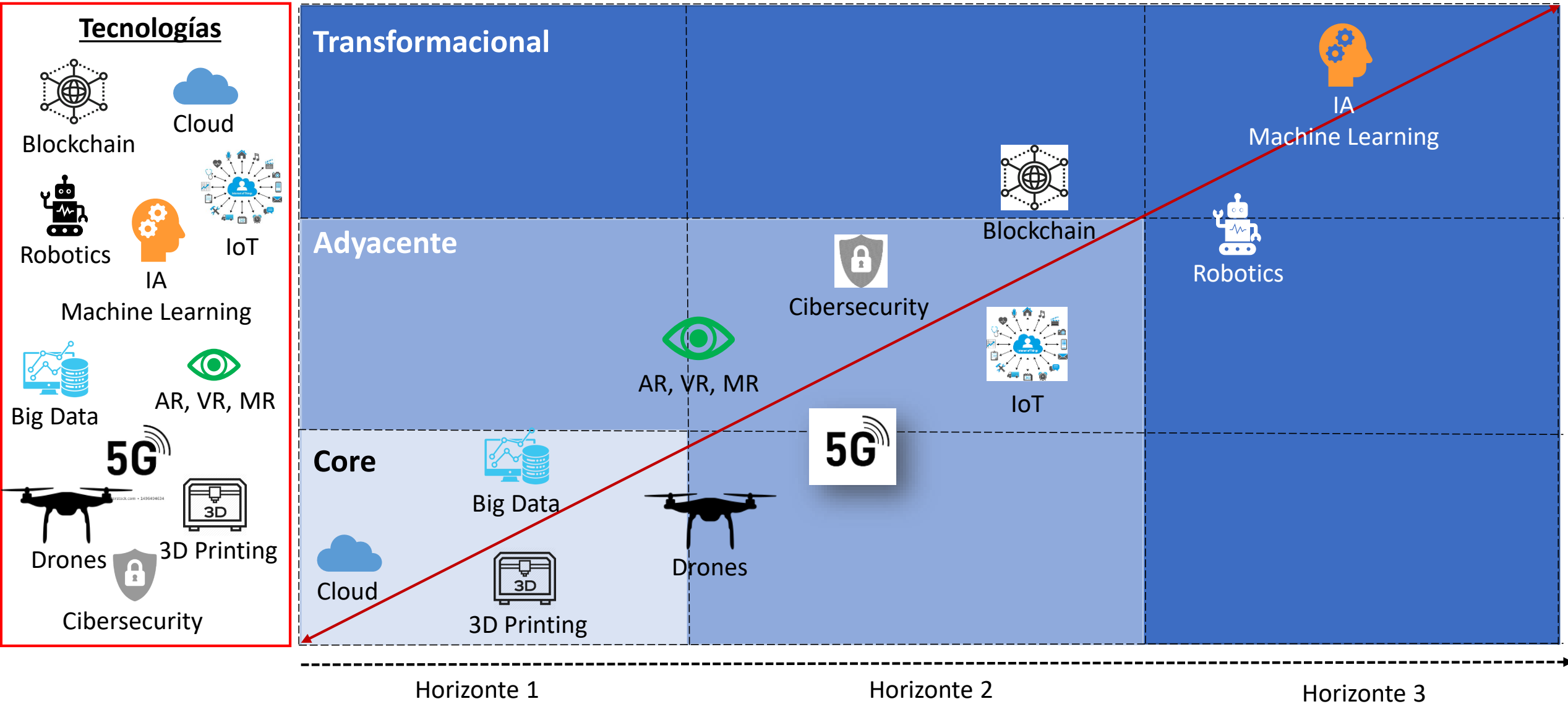


Cybersecurity

Modelo de Innovación



Modelo de Innovación



4. Gestión del Cambio

“**Cambio Organizacional** es el proceso mediante el cual una organización se mueve de su estado actual a un estado futuro deseado.”





Estado Futuro



ENGAGE//
'INNOVATE

Organizaciones



Organizaciones



Cómo
cambiar esta
dinámica?





PASO #1



Transformar a los líderes de la
organización!

Cambio de Paradigma



**Tirar a la basura el
“librillo”
tradicional!!!**



ENGAGE//
!NNOVATE

*“Estamos trabajando con premisas
fundamentales y herramientas
desactualizadas”*

– Rita McGrath



X

1. Las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo NO existen!

Éstas desaparecen a la velocidad que avancen la tecnología, cambie la naturaleza del capital humano y surjan nuevos modelos de negocio!

1. Hoy debemos hablar de ventajas
competitivas transitorias!

X

2. El imperativo estratégico de las empresas NO es identificar ventajas competitivas y sostenerlas en el tiempo!

2. El imperativo estratégico es identificar modelos de negocio disruptivos, explotarlos, hacerlos que evolucionen o "matarlos" antes que la competencia lo haga!

X

3. El proceso de Planeación
Estratégica y las metodologías y
herramientas diseñadas para este
fin, funcionan en entornos de baja
incertidumbre!

3. En un entorno de alta
incertidumbre producto del cambio
vertiginoso, las organizaciones
deben evolucionar a un concepto de
gestión de la estrategia en tiempo
real!

X

4. La propiedad de activos fijos son una fuente de competitividad!

4.1. La información es el activo más importante!

4.2. Lo importante es tener acceso al activo fijo, no necesariamente ser el dueño del mismo.

X

5. La Innovación NO es una actividad marginal que las personas deben hacer de forma incremental a su "día a día"!

5. La Innovación debe ser una FUNCIÓN dentro de la organización como lo son Finanzas, Recursos Humanos, Mercadeo, etc.

X

6. La Innovación es radicalmente
diferente al negocio en marcha!

6. La Innovación es un proceso de Exploración, mientras que el negocio en marcha es un proceso de Explotación!

X

7. La Innovación NO puede
gestionarse de la misma manera
que se gestiona el negocio en
marcha!

7.1. Las competencias, procesos, herramientas, criterios para la asignación de recursos, indicadores de éxito, etc., del modelo de Exploración son radicalmente distintas a las del modelo de Explotación!

7.2. Las organizaciones deben convertirse en ORGANIZACIONES AMBIDEXTRAS capaces de realizar simultáneamente actividades de explotación como de Exploración!

7.3. La función de Innovación
JAMÁS debe estar bajo la
responsabilidad de Finanzas!

X

8. La Transformación Digital debe dejar de verse y gestionarse como un "proyecto"!

8. La Transformación Dígital debe entenderse como un “mega proceso” de la organización!

X

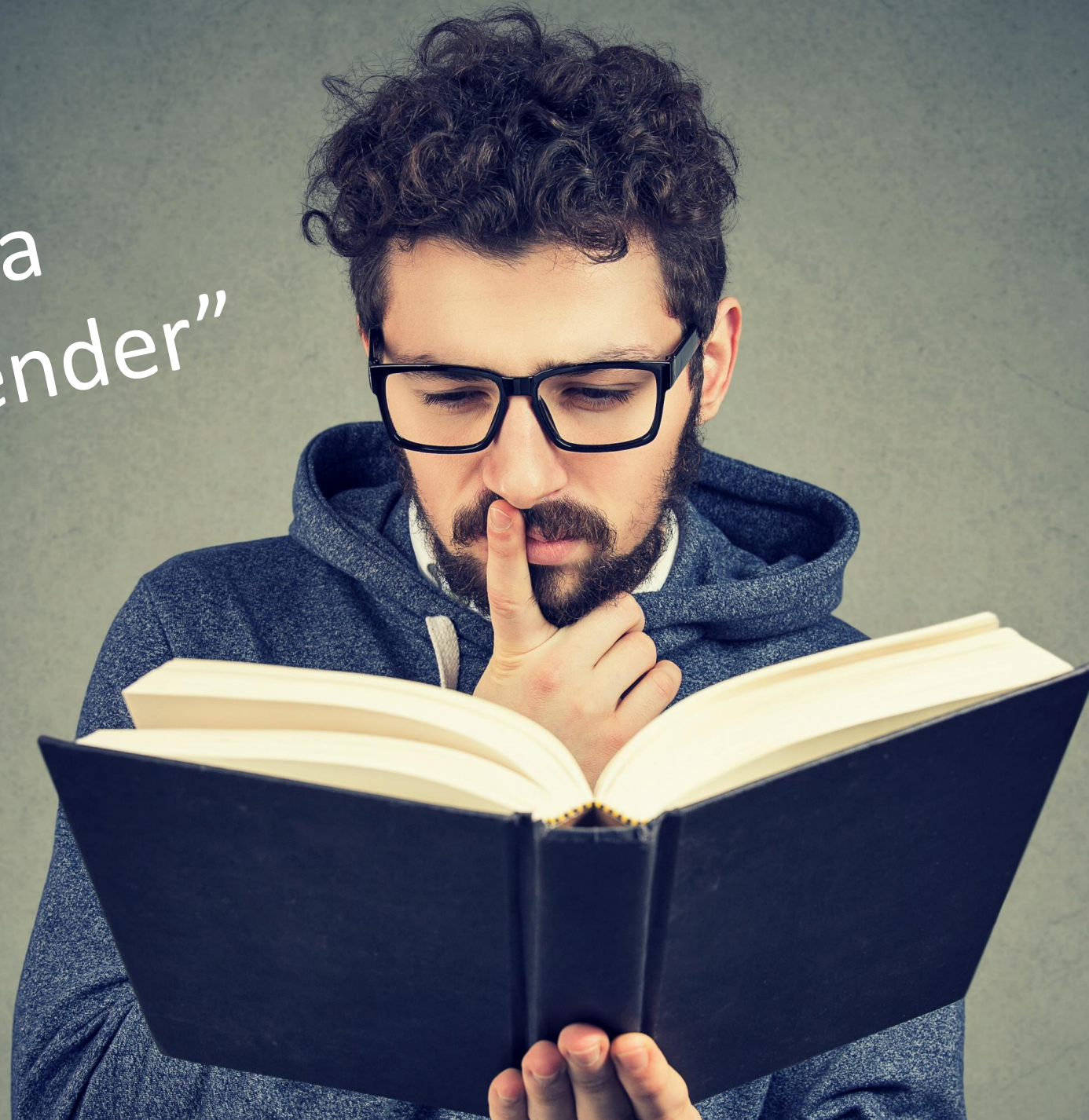
9. El diseño de un programa de Transformación Dígital NO debe estar a cargo del Gerente de IT.

9.1. La Transformación Dígital debe ser liderada por un Gerente de Transformación Estratégica responsable de:

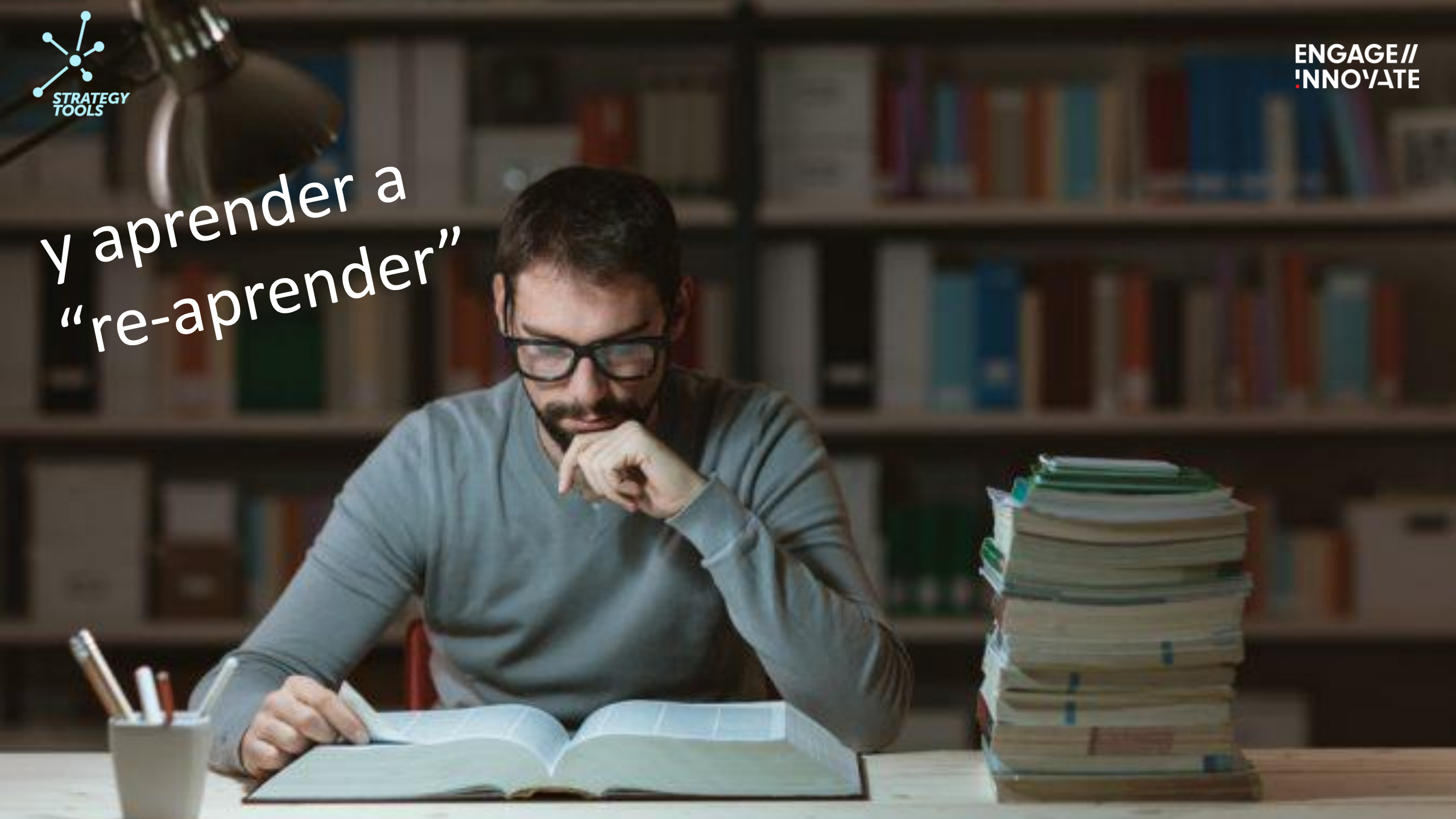
- 1) Estrategia
- 2) Innovación
- 3) "Transformación Dígital"

10. La única ventaja competitiva sostenible en el tiempo a la que una organización puede aspirar, es la capacidad de "cambio".

Aprender a
“des-aprender”



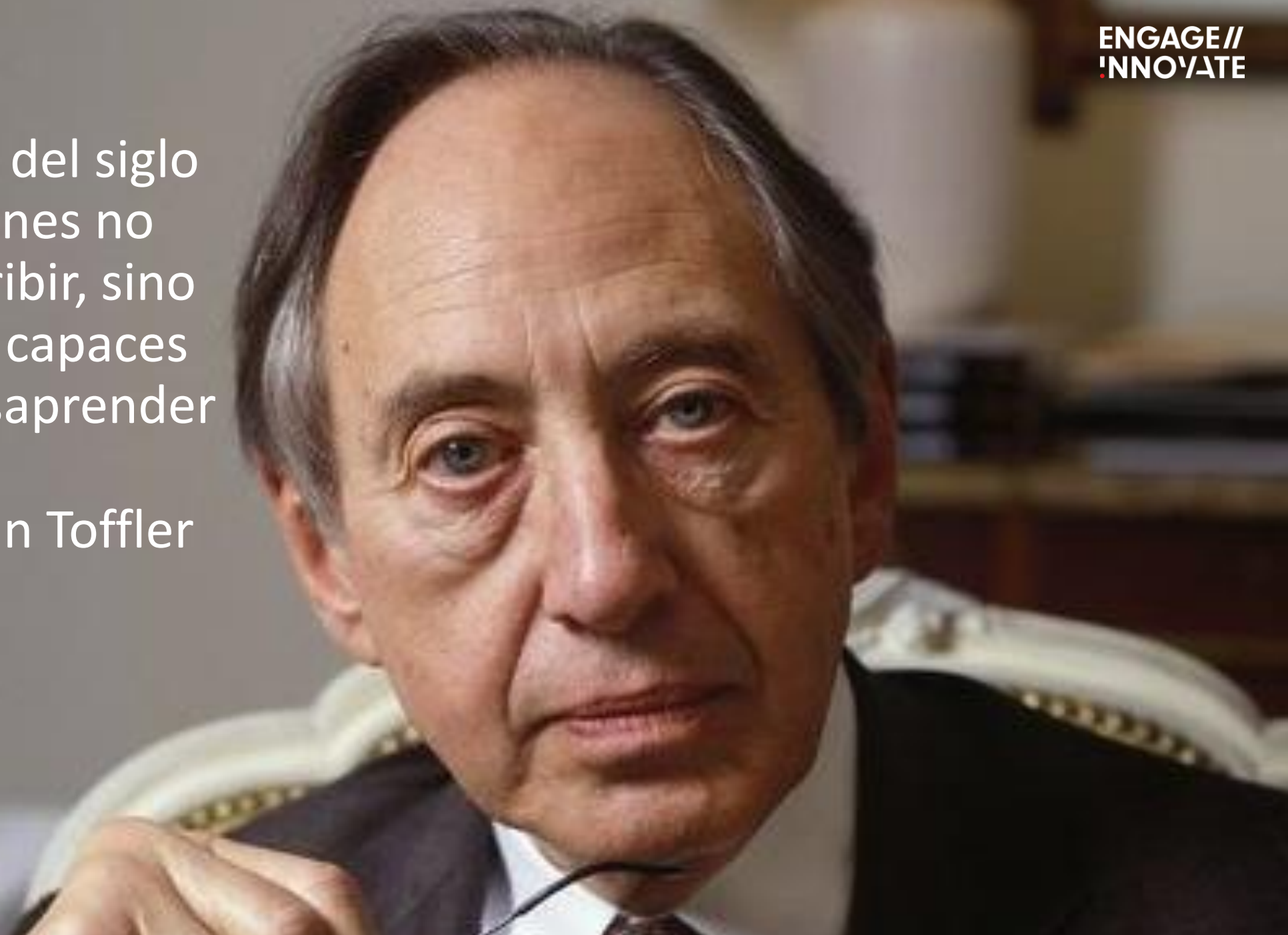
y aprender a
“re-aprender”





“Los analfabetas del siglo 21 no serán quienes no sepan leer y escribir, sino quienes no sean capaces de aprender, desaprender y reaprender.”

- Alvin Toffler

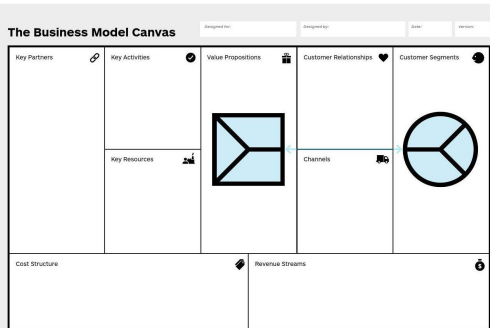
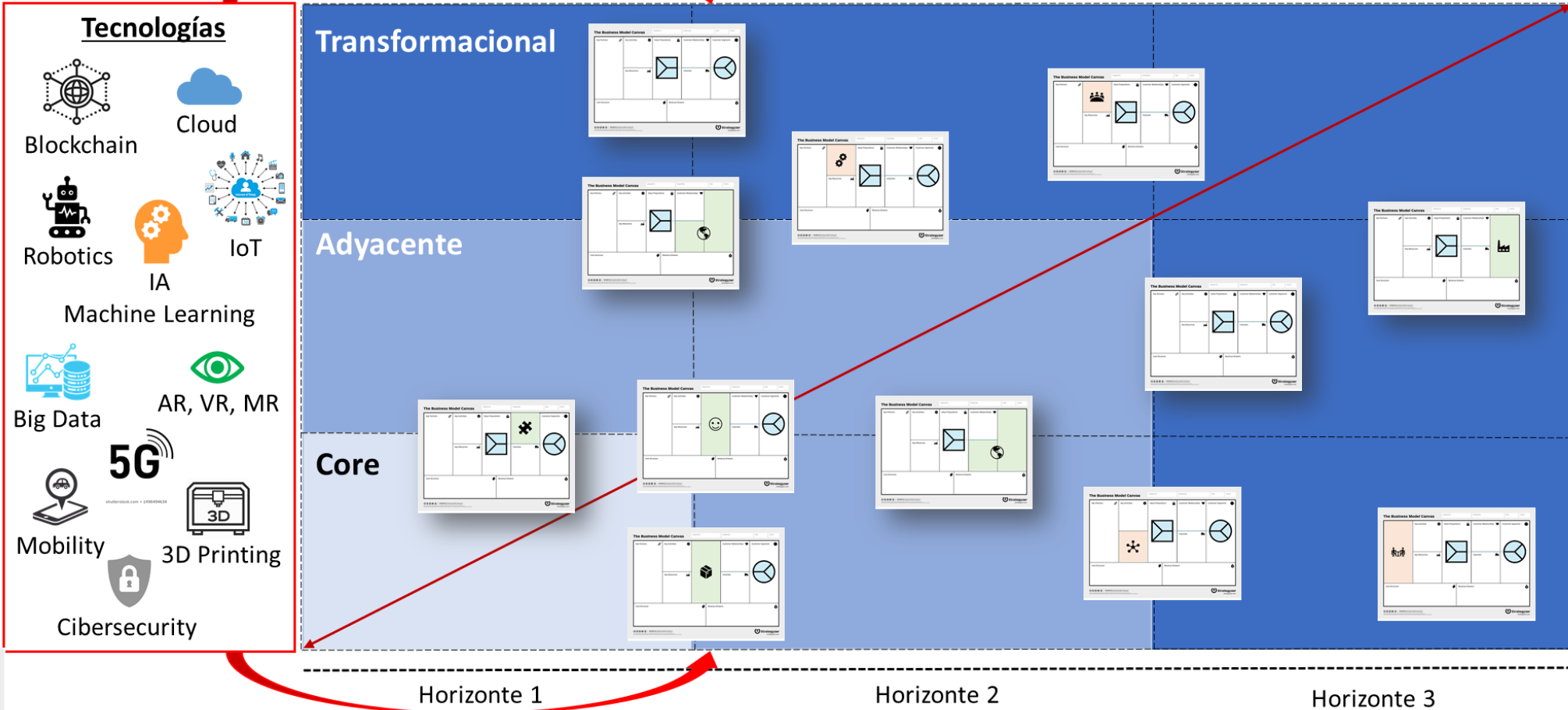


En resumen... cómo se ve el
modelo completo?

Modelo de Transformación Estratégica

Futuro →

Hoy



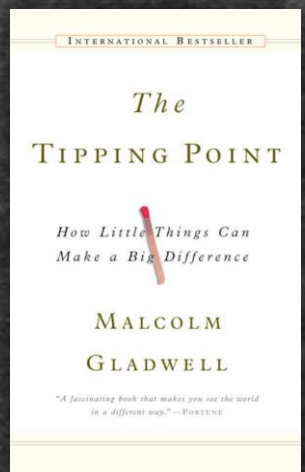


ENGAGE//
!NNOVATE



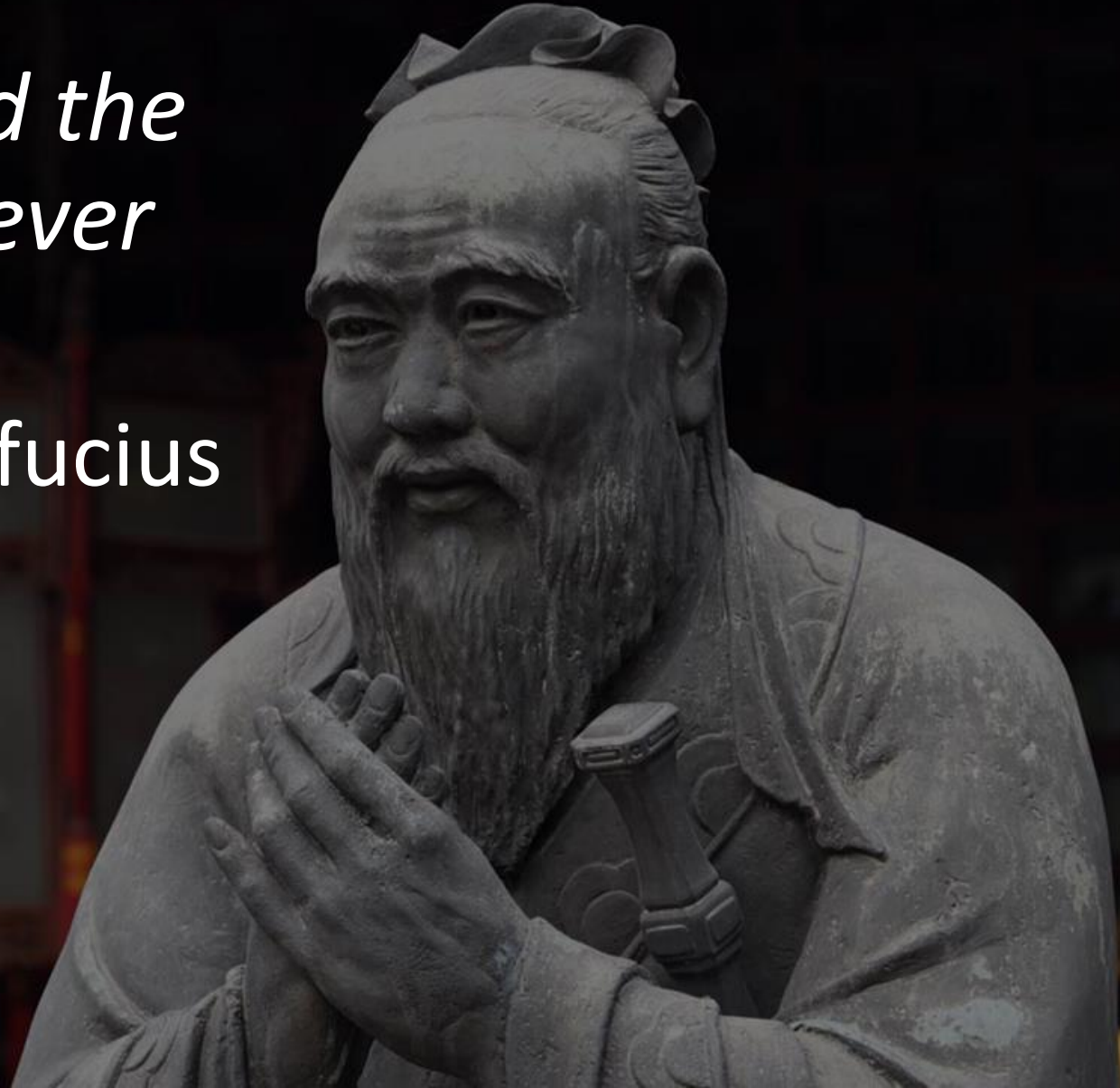
Malcolm Gladwell

“El Punto de Inflexión es ese momento mágico cuando una idea, tendencia o comportamiento social cruza un umbral, se inclina y se propaga como un incendio forestal.”



“Only the wisest and the stupidest of men never change.”

- Confucius





ENGAGE//
!NNOVATE

A world map composed of a grid of small, colorful triangles in shades of orange, red, purple, green, and blue, set against a dark blue background.

GRACIAS!

WE HELP YOU
THINK BEYOND TOMORROW