
➤ **Asignatura:** Gestión Tecnológica

➤ **Módulo 3:** Innovación empresarial

➤ **Lección 2:** Innovar, empresas, mercado, ciclos

Introducción

Mostrar el desarrollo de la innovación en sus etapas desde la creación hasta el lanzamiento del producto o servicio en el mercado.

Tema 1: Ciclos de la innovación

Innovación Disruptiva

Se refiere a cómo puede un producto o servicio, que en sus orígenes nace como una simple aplicación sin muchos seguidores o usuarios, convertirse en poco tiempo en el producto o servicio líder del mercado (Cornelia, 2010).

El ritmo de crecimiento de los seguidores iniciales es lo que determina si la innovación disruptiva es solo un INVENTO o UNA VERDADERA INNOVACIÓN.

Innovar en las prácticas sociales.

Son los usuarios quienes finalmente deciden cómo usar un producto, independientemente del fin para el que fue hecho, es por ello que se hace pertinente saber innovar en cada una de las fases del ciclo de vida de la innovación.

Los ciclos de vida de la innovación son cada vez más cortos; la innovación no se acaba cuando se ha sacado la nueva propuesta. El valor que aportemos marcará la aceptación de nuestra oferta en el mercado. La innovación no solo requiere una participación multidisciplinaria por parte de todos los departamentos de nuestra empresa, sino que solo hay innovación cuando la gente la incorpora a sus prácticas habituales.

El ciclo de vida de una innovación no funciona aleatoriamente sino que es algo que la

empresa debe controlar calculando el valor que va a recibir el consumidor en cada nueva fase:

1. Necesidades del cliente y del mercado.
2. Utilizar herramientas y métodos para la creación de valor para el cliente.

Modelo NABCH

Necesidades - Aproximación - Beneficios - Cliente - Hook

Es preciso analizar sistemáticamente la propuesta de valor que una innovación quiere hacer al mercado.

Innovar de manera cuántica: estamos tan acostumbrados a recibir mejoras sin pagarlas que solo los saltos cuánticos en innovación se consideran dignos de ser pagados.

La importancia de preguntarse "¿por qué no?"

Toda idea surge de la pregunta ¿Por qué no ?, ¿Por qué no hacemos aquello que hoy no hacemos pero que podríamos hacer porque tenemos el conocimiento suficiente?. El mundo al que vamos nos exige asumir riesgos, tomar una idea y darle todas las vueltas posibles con el máximo de libertad creativa, llegando incluso a lo absurdo y a lo que pareciera imposible (Cornelia, 2010).

Algunas estrategias para salir de lo cotidiano e innovar son:

- CO-CREAR: Colaboración directa de los clientes.
- AUMENTAR LA AMPLITUD DE CAMPO: ver que hay más allá.
- ACEPTAR LA INNOVACIÓN ABIERTA: los otros también piensan.

Los avances tecnológicos por un lado y la sofisticación de los mercados por el otro, están haciendo que los ciclos de vida de la innovación sean cada vez más cortos y más acelerados. La tendencia es que cada vez se produzcan menos disrupciones radicales pero muchas más innovaciones incrementales. Será importante tener la suficiente agilidad y flexibilidad para reaccionar a tiempo. Pero aún será más importante que nos sepamos anticipar.

En definitiva, para innovar en la actualidad resultará vital observar tanto a nuestra competencia como al conjunto de mercado en general y, sobre todo, cómo evolucionan las nuevas tecnologías y comportamientos sociales.

En la siguiente imagen se puede apreciar las fases de la innovación:

Tema 2: Innovar: ¿Cómo y dónde?

Innovando en Productos, Mercados y Procesos:

Ejes de Equilibrio para Innovar:

1. Output: crear un buen producto o servicio con valor para el cliente.
2. Target: mercado o sector de competencia y tipo de cliente o público objetivo.
3. Input: recursos y operaciones necesarias para alcanzar los objetivos.

La Economía del Exceso:

La economía de hoy nos ofrece un sinfín de variedades y marcas por lo que se debe competir con productividad.

$\text{Productividad} = \text{Output} / \text{Input}$

Se puede o aumentar el valor percibido del producto o servicio (output), o bien reducir el coste de los procesos (input).

¿Cómo Innovar en el Output?

Se debe comprender que la percepción del valor es subjetiva y que siempre determina el mercado. Es así que el cliente decide cuánto valor quiere o está dispuesto a aceptar y a qué precio.

¿Cómo innovar en el Input?

Se debe disminuir el coste de los inputs, la manera más frecuente es la automatización de los procesos para disminuir el gasto del personal. También se utiliza el autoservicio y la externalización (Cornelia, 2010).

Productividad:

Innovar en la intersección DOC (Diseño, Operaciones, Clientes). No se puede dedicar tiempo a diseñar algo que quizá no seamos capaces de fabricar a escala o en lo que quizá el mercado no esté interesado. Se presenta la siguiente imagen con el esquema relacionado con la productividad y la intersección DOC:

Innovar en el Diseño del Producto:

La mayoría de veces se hace innovando en nuevos diseños para su presentación. Las empresas que más buscan diferenciarse de la competencia son las del sector alimenticio. El marketing resulta esencial para que el mercado acepte este tipo de innovaciones.

Innovar en el formato de nuevos mercados:

Hay que estar muy atento para aprovechar las oportunidades que nos brindan las nuevas

tecnologías a la hora de reformatear un mercado. Ejemplo: el E-Commerce que permite comprar todo tipo de productos de cualquier procedencia.

Innovar en el Modelo de Negocio:

Para poder innovar en el modelo de negocio primero se debe analizar la empresa en función de nueve componentes y realizar nuevas propuestas a estos temas:

Componentes:

1. Propuestas de Valor.
2. Alianzas Estratégicas.
3. Actividades Estratégicas.
4. Recursos Estratégicos.
5. Costes Estructurales.
6. Relación con Clientes.
7. Canales de Distribución.
8. Segmentos de Clientes.
9. Flujo de Ingresos.

Es importante que desde la Dirección General de la empresa exista una apuesta decidida por impulsar una cultura de la innovación en toda la compañía y que este espíritu innovador trascienda por igual a todos los departamentos de la empresa.

Para poder innovar es importante estar observando de una manera constante y sistemática el mundo que nos rodea, para detectar nuevas oportunidades de negocio y poder anticiparnos a cualquier cambio que pueda afectar el sector en el que competimos (Cornelia, 2010).

Tema 3: Equilibrio entre explorar y explotar

Según Cornelia (2010) La empresa moderna vive una dialéctica profunda entre dos necesidades diferentes, casi contradictorias. Por un lado, para poder "vivir hoy" (o sea, para poder hacer dinero ahora), la empresa debe explotar las ideas que desarrolló hace tiempo y que ha sabido convertir en productos y servicios. Pero, por otro, para poder "vivir mañana" (o sea, para hacer dinero en el futuro), la empresa debe explorar nuevas ideas, nuevas oportunidades.

En el manejo de la tensión entre explotar y explorar, en la combinación de estrategias y

estructuras, recursos, procesos y personas, en las dos direcciones, está el truco para poder sobrevivir en un entorno competitivo que exige ser simultáneamente eficiente (productivo) y diferente (innovador).

En la explotación:

Se persigue funcionar de manera rutinaria con error cero.

- Se busca que todos los procedimientos y procesos estén perfectamente definidos.
- Es el reino de la calidad total.
- Equivocarse está mal visto.
- Se evalúa a la gente por los resultados económicos que se consiguen haciendo bien las cosas.

En la exploración:

Prima el buscar la generación libre de nuevas ideas.

- La focalización está en descubrir, sin que puedan asegurar que eso acabará afectando la cuenta de resultados del futuro.
- Los exploradores están en las nubes.

La dialéctica entre estos "extremos" es compleja, porque la empresa los necesita a ambos. Hoy no se puede sobrevivir si a la eficacia de la explotación de ideas maduras no se une la atrevida generación de nuevas ideas, conceptos, productos, industrias, que permitan sobrevivir en un entorno de copia acelerada, global. La empresa necesita de ambos polos. Pero ambos polos son tremendamente distintos. Lo son las personas que trabajan en ellos. Lo son las motivaciones que les mueven. Lo son las formas de evaluar el "éxito" (resultados económicos en uno, ideas rompedoras en el otro).

El siguiente es la imagen del motor de la innovación:

Límite razonable de innovación:

¿Cómo manejar, cómo seleccionar, la mejor entre una cantidad enorme de ideas?

Las empresas se quejan cuando hay pocas ideas, pero cuando hay demasiadas, también. Resulta por tanto fundamental definir cuál es la cantidad adecuada de innovación en la empresa.

Combinación lineal de negocios:

Una medida que ayuda a compaginar mejor la labor de explorar con la de explotar, es la de establecer métodos que reduzcan la distancia y el tiempo entre estas dos actividades fundamentales para la supervivencia de la empresa.

El motor de la innovación:

Innovar consiste en generar ideas, que alguien perciba como valor, de manera que con ello se produzcan resultados sostenibles para todas las partes (beneficios económicos o beneficio social). Por tanto, la innovación es un motor de tres tiempos, ideas/valor/resultados, que no debe parar nunca. Para que ello sea posible, la organización debe contar con un claro liderazgo que apueste por la cooperación de las áreas dedicadas a la explotación del negocio actual con aquellas implicadas a la exploración de nuevos negocios.

Para innovar es preciso tener ideas:

Estas ideas se consiguen tanto estimulando a la gente para que las proponga (programa colaborativo), como montando un esquema de observación de lo que los demás innovan (programa de exploradores o scouts). En ambos casos, hay muchos métodos o mecanismos que facilitan la generación sistemática de ideas en equipo (brainstorming, watering holes, composición de híbridos, descomposición en factores esenciales, etc.).

Valor:

Las ideas deben ser convertidas en valor, no sirve de nada que en una empresa se generen ideas si no son analizadas en clave del valor. El análisis del valor (value factor analysis) es un tema sustancial en innovación; Antes, era de valor algo que simplemente funcionaba, hoy, los aspectos funcionales son una condición necesaria, pero no suficiente.

Generar resultados:

La innovación debe ser un instrumento para generar resultados económicos positivos para la empresa porque sin ellos no podrá sobrevivir. Un elemento fundamental para conseguirlo consiste en saber gestionar la curva del payback, o sea, la curva de inversiones/resultados: cuánto tiempo se está invirtiendo en la innovación y cuánto tiempo se necesita para recuperar la inversión.

Palabras clave

Empresas

innovar

ciclos

mercado.

Bibliografía

- Cornella Solans, Alfons. (2011). La sintonía con el mercado. Una idea no es innovación hasta que no se concreta a quién y cómo le interesa. Barcelona: Innovant Publishing.