

# **Redefiniendo industrias y gestionando el crecimiento**

Antonio Davila

Noviembre 2009

# Creatividad y crecimiento

---

Muchas personas me preguntan: Quiero empezar una empresa, ¿Qué debo hacer? Mi primera pregunta es siempre: “¿Cuál es tu pasión? ¿Qué es lo que quieres hacer en tu empresa?” ... Casi todas las empresas que conozco empezaron porque nadie más creía en la idea y el último recurso fue empezar la empresa ... Empezar una empresa es tan difícil que si no te apasiona te rendirás

Steve Jobs

Si tienes una idea, puedes estar bastante seguro de que cuatro o cinco personas más han tenido la misma idea. Pero no es la persona con la mejor idea la que gana. Sino la persona que puede ejecutar de forma más rápida

Inversor de capital riesgo del Silicon Valley

# The creative component

---

- Behind each business there are creative actions ...
  - The idea behind PayPal (started in 1998) was to sell encryption technology for PDAs

“The assumption was that the enterprises are going to all go to handheld devices really soon as the primary means of communication. Every corporate dog in America will hang around with a Palm Pilot or some kind of a device. [...] So that’s what Peter funded. By the time he joined [as a CEO], we had realized that, even though the theory was pretty much logical, the move of the enterprise to handheld devices was actually not forthcoming. Kind of like the early Christians in the first century were all really hard at work waiting for the second coming. Still waiting. [...] It just wasn’t happening.”
  - Then they thought about using the technology to transfer money among PDAs, but did not work either... yet an Internet demo did

“Sometime by early 2000, we realized that all these people were trying to use the website for transactions, and the growth of that was actually more impressive than the growth of the handheld device one. [...] [So for] a while, we were fighting, tooth and nail, crazy eBay people: “Go away, we don’t want you.” Eventually we realized that these guys were begging to be our users. We had the moment of epiphany, and for the next 12 months just iterated like crazy on the website version of the product, which is today’s PayPal.”

# “Fuzzy” front end y el “speedy” back end

- Es tan importante la originalidad de la idea detrás de la empresa como la habilidad de ejecución
- El reto más importante es ser capaz de hacer crecer la empresa, tener la capacidad en el equipo de gestión para pasar los 50 empleados con éxito

## Líderes “fuzzy” front end

- Apertura extrema a nuevas ideas
- Curiosidad insaciable hacia el mundo exterior
- Sentido de la observación muy desarrollado
- Acepta ideas “out-of-the-box”
- Predisposición al contacto social
- Necesidad de explorar
- Habilidad para detectar tendencias en señales débiles
- Ganas de experimentar y aprender
- Acepta la incertidumbre
- Preparado para emprender aventuras arriesgadas
- Tolera los fracasos

## Líderes del “disciplined” back end

- Rigor en el análisis
- Enfocado en implantar
- Conocimiento operacional
- Habilidad para coordinar diferentes funciones
- Rapidez en la decisión y acción
- Objetivos claros
- Ganas de dedicar recursos
- Pragmatismo en la gestión del riesgo
- Habilidad para resolver problemas
- Sentido de urgencia para ir al mercado

# Descubrir oportunidades: Mirar fuera de tu industria

---

- Robert Fulton inventó el barco de vapor inspirándose en los motores de vapor de las minas
- Producción en serie de Ford
  - Partes intercambiables → de los militares, en 1801 Eli Whitney presentó 10 pistolas idénticas en el Congreso. Ford aprendió de un vendedor de pistolas que le presentó a Max Wollering
  - Producción continua → de la producción de cigarrillos, cereales y harina y enlatado. Ford lo aprendió de Oscar Bornholdt
  - Línea de ensamblaje → de la línea de “desensamblaje” de los empaquadores de carne y la cinta transportadora de Westinghouse
  - ¡Y lo juntó todo!
- Enroscar las bombillas fue copiado de las lámparas de keroseno

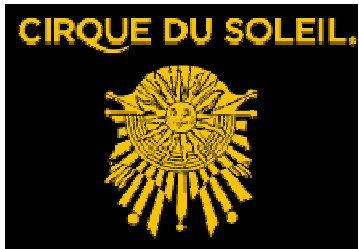
# Descubrir oportunidades: Design thinking

- Observar al usuario
  - Identificar obstáculos
  - Identificar necesidades no satisfechas
  
- Traer ideas de otras industrias
  - Tecnología de catéteres a las zapatillas de aire
  - Grifos de la cocina han inspirado válvulas usadas en coches médicos, juguetes, ...
  
- Experimentar
  - Jugar, mantener un inventario físico de ideas
  - “Equivocate a menudo para tener éxito más rápido”
  - “Para inventar necesitas imaginación y un montón de trastos” (Edison)
  - “La medida real del éxito es el número de experimentos que se pueden hacer en 24 horas”



# Descubrir oportunidades: Innovación estratégica

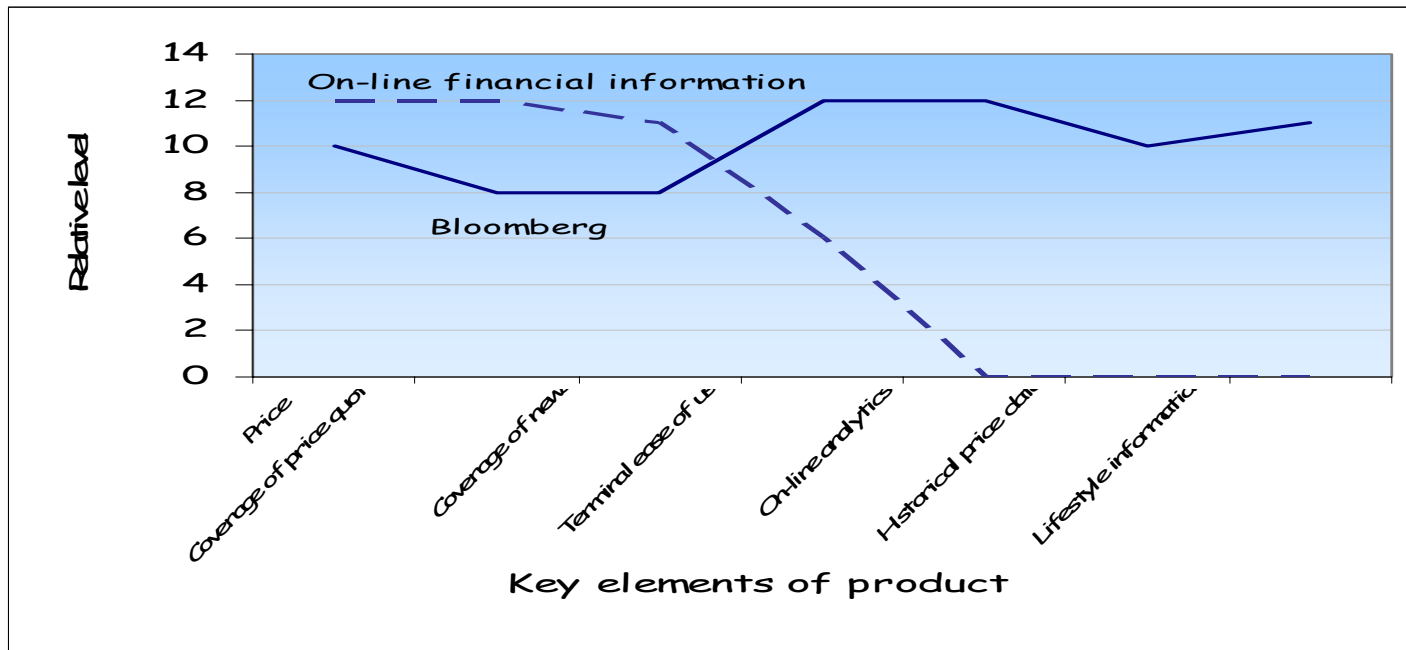
- También conocido como value innovation. Se centra en redefinir la propuesta de valor



Curves

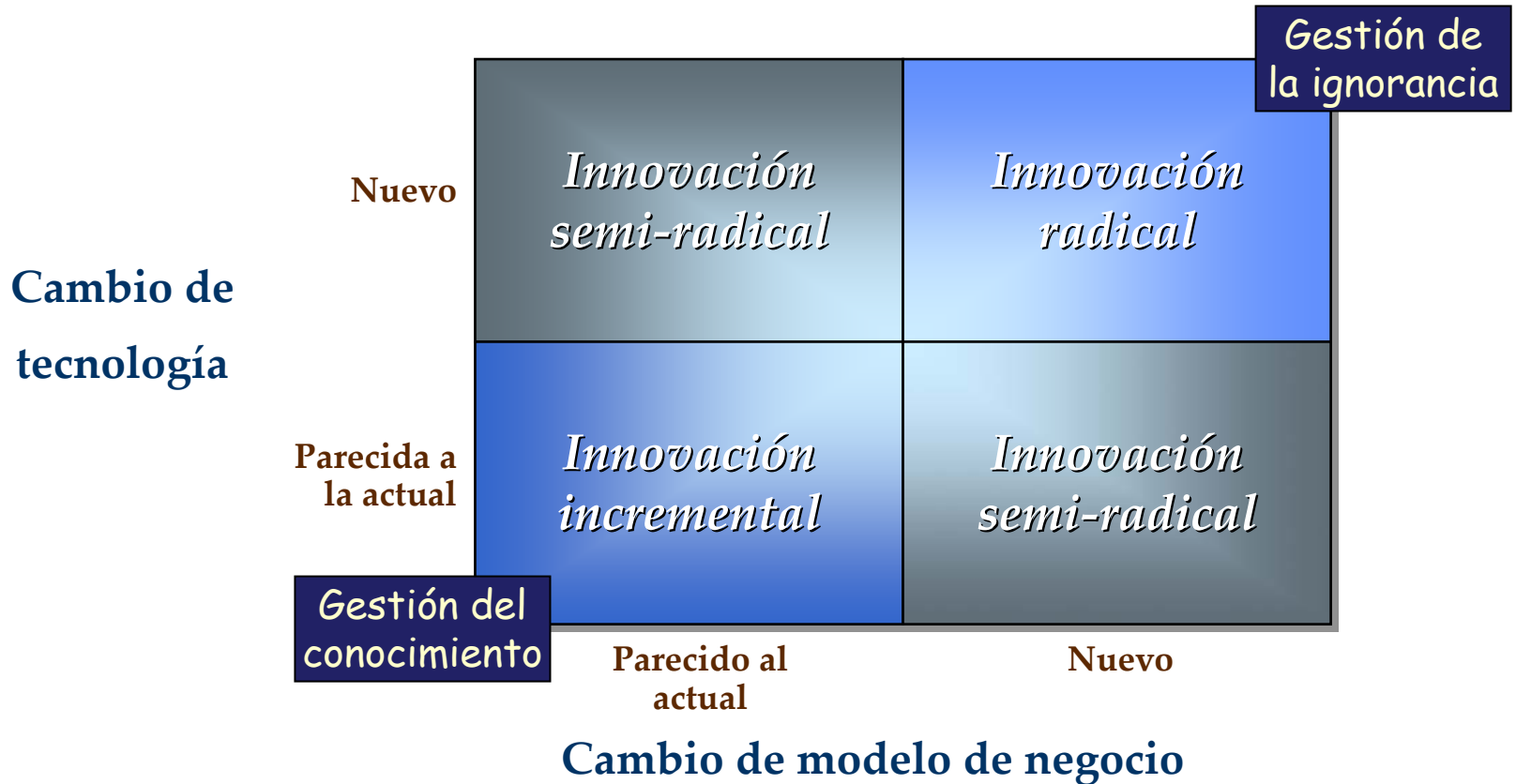
salesforce.com  
Success On Demand.™

Bloomberg.com



# Descubrir oportunidades: Modelo de negocio

## Matriz de innovación



# Seis palancas de innovación

---

¿Qué tipo de innovación necesitas?

**Innovación en  
modelo de negocio**

PROPUESTA DE  
VALOR

RED DE  
VALOR

CLIENTE  
OBJETIVO

**Innovación en  
tecnología**

PRODUCTOS/  
SERVICIOS

TECNOLOGÍAS  
DE PROCESO

TECNOLOGÍAS  
DE APOYO

# Seis palancas de innovación: *Tecnología*

## Innovación tecnológica

¿Qué productos o servicios debe ofrecer la empresa al mercado?

¿Qué características deben desarrollarse?

PRODUCTOS/  
SERVICIOS

- Rendimiento
- Diseño integral para dar valor al cliente

¿Se puede reducir el coste de nuestra oferta actual?

¿Podemos mejorar la calidad de los productos o servicios existentes?

TECNOLOGÍAS  
DE PROCESO

- Producción y ensamblaje
- Ofrecer servicio

¿Podemos mejorar nuestro control de calidad o inventario?

¿Cómo podemos aprovechar mejor los sistemas de información para ofrecer productos de forma más rápida, mejor, más barato?

TECNOLOGÍAS  
DE APOYO

- Sistemas de información
- Logística / inventarios

# Seis palancas de innovación: *Modelo de negocio*

## Innovación en modelo de negocio

- Experiencia del cliente
- Valor de la marca

PROPUESTA DE VALOR

¿Cómo defines experiencia del consumidor?  
¿Qué valoran los clientes?  
¿Cuál es la solución?

- Supply chain y ecosistema
- Valor generado en el ecosistema

RED DE VALOR

¿Cómo optimizar la supply chain?  
¿Qué papel juegas en el ecosistema?  
¿Cómo estructuras la experiencia del cliente?

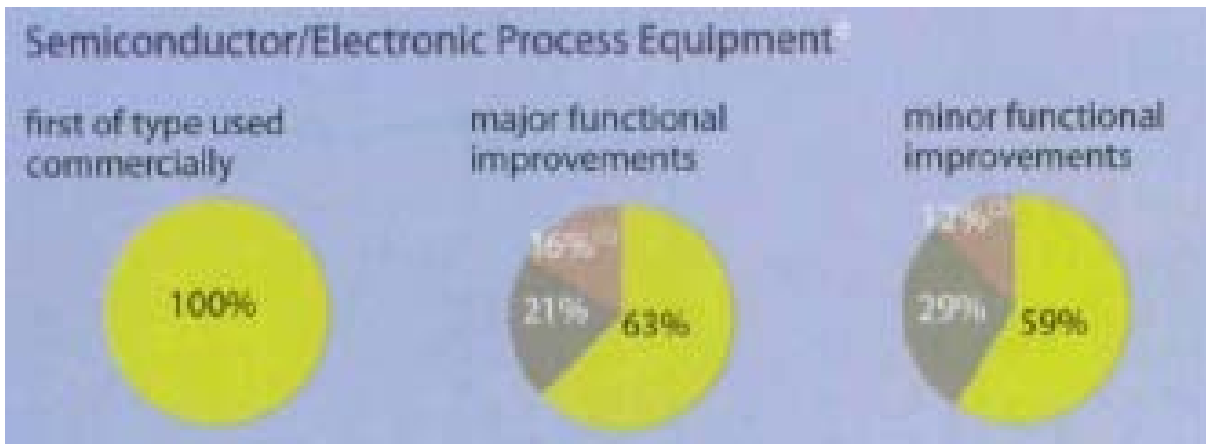
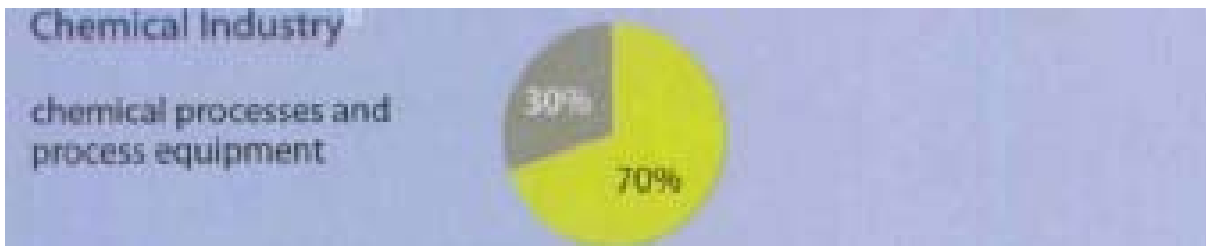
- Clientes e influenciadores
- Técnicas de marketing

CLIENTE OBJETIVO

¿Quiénes son los clientes objetivo? ¿Quiénes no? ¿Por qué?  
¿Qué quieren los diferentes segmentos con respecto de la experiencia con el producto?

# Descubriendo oportunidades: Trabajar con clientes

“Muchos de los productos que han tenido éxito comercial fueron inicialmente pensados e incluso desarrollados por consumidores”



# Descubriendo oportunidades: Trabajar con clientes

---

## ➤ Categoría

- Productos saludables                      Gatorade
- Deportes                                      Mountain bike
- Comida                                        Leche chocolateada
- Oficina                                        Líquido para borrar
- Tecnologías de la información            E-mail y www

# Descubrir oportunidades: Innovación “lead user”

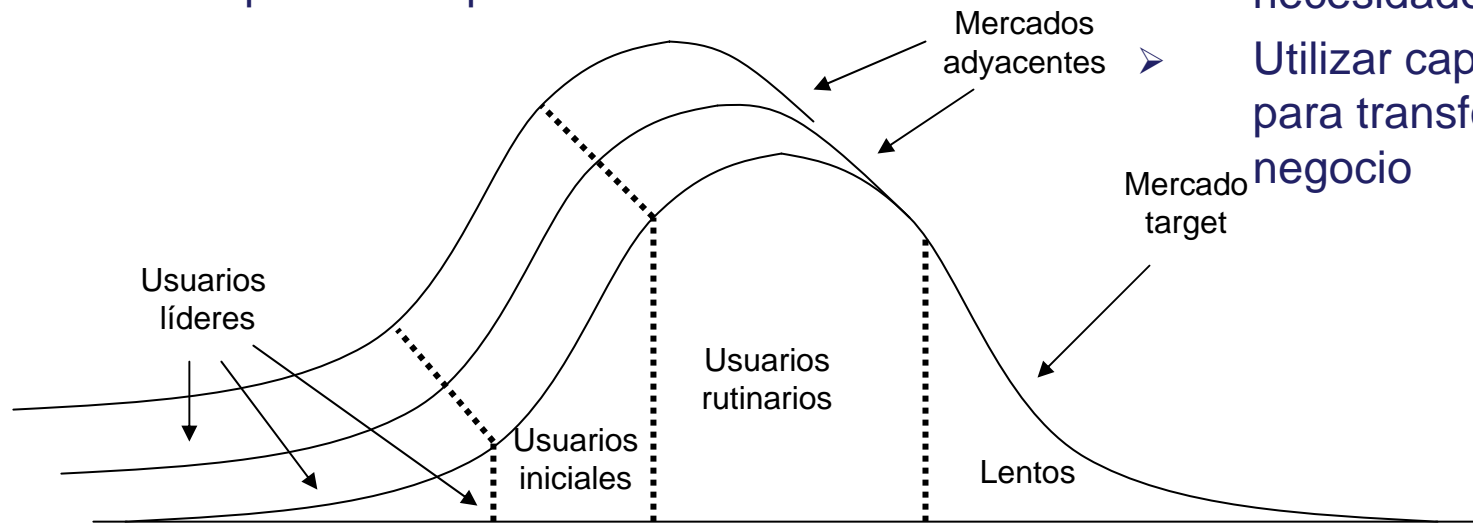
- Apostar por la fiabilidad de la curva de adopción en S

## Método tradicional

- Recoger información de usuarios típicos del mercado (focus groups, informes de ventas, ...)
- Pensar en nuevas necesidades y como resolverlas
- Dar soluciones a las necesidades que se han percibido

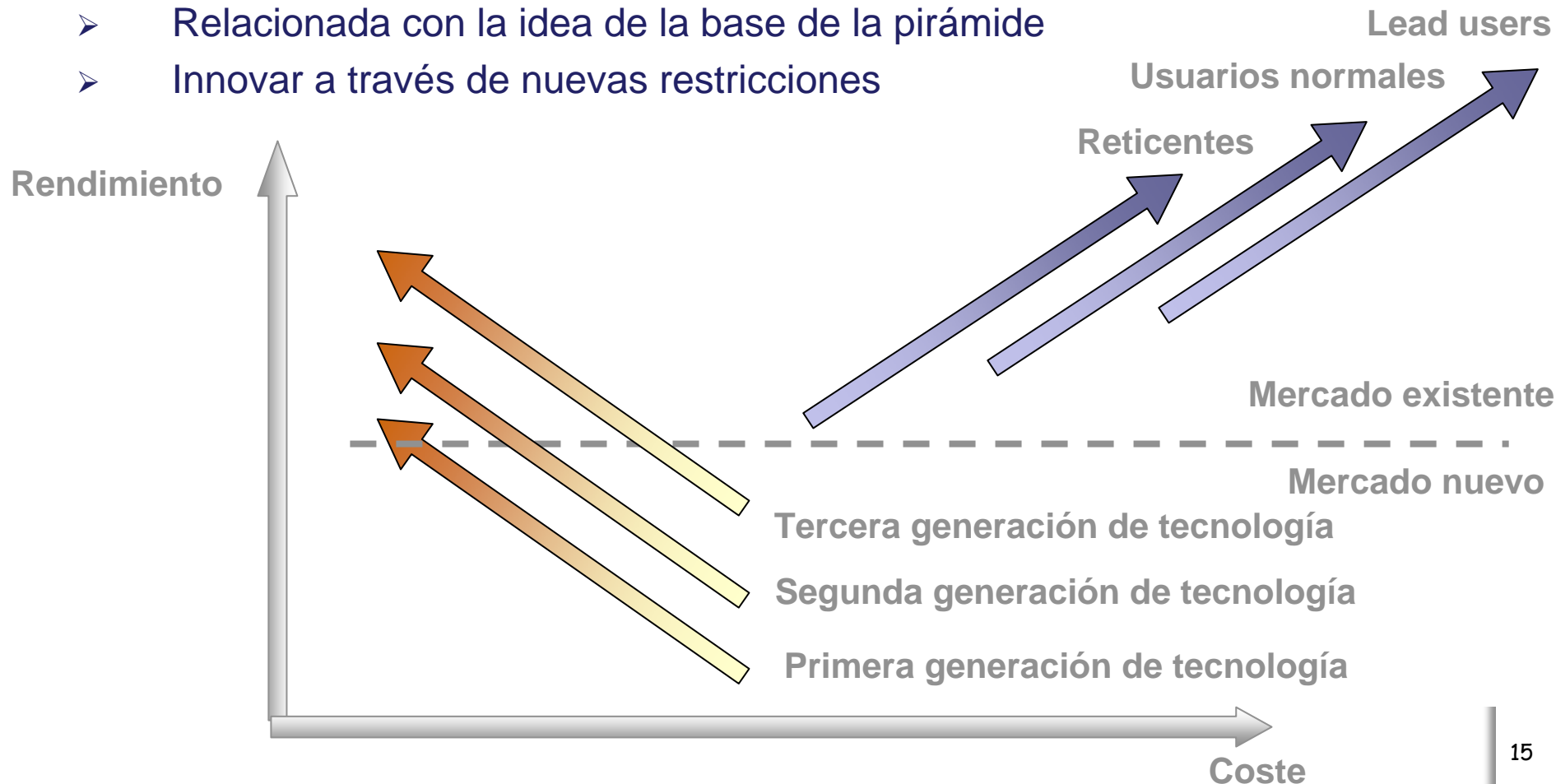
## Método lead user

- Identificar tendencias críticas
- Encontrar lead users de verdad
- Recoger información de los extremos del mercado
- Identificar sus necesidades y las soluciones a esas necesidades
- Utilizar capacidades de gestión para transformar soluciones en negocio



# Descubrir oportunidades: Innovación inversa

- La idea es inversa a la de “lead user.” Es diseñar para mercados con menos recursos (como países en vías de desarrollo, India, Sudeste asiático, Brasil, China, ...)
- Relacionada con la idea de la base de la pirámide
- Innovar a través de nuevas restricciones



# Descubrir oportunidades: Crowdsourcing

---

- Relacionado con las ideas de “open innovation”. Está basado en aprovechar la “sabiduría de las masas”
  - Crear mercados para innovaciones (plataformas) como el iPhone (AppStore) or AppExchange (salesforce.com)
  - Crear premios atractivos.
    - Utilizado para estimular innovaciones en coches autodirigidos,
    - Netflix lo usó para desarrollar un software de predicción de películas (\$1 millón de premio)
    - Innocentive de Eli Lilly para llegar a miles de científicos en las universidades
  - Comercializar propiedad intelectual (expandir la idea de las Oficinas de Transferencia Tecnológica de universidades al mundo de los negocios)

# Organización dirigida a la innovación

- La necesidad de hacer “cosas nuevas”
- Obsesión por redefinir el valor del cliente
  - ¿Qué factores que la industria da por hecho deberían eliminarse?
  - ¿Qué factores deberían reducirse por debajo de los estándares de la industria?
  - ¿Qué factor deberían incrementarse por encima de los estándares de la industria?
  - ¿Qué factores que la industria nunca ha ofrecido deberían crearse?
- El valor de tomar riesgos
  - Identificar de forma clara que se va a hacer y que se va a parar
  - Convertir el negocio en obsoleto antes de que alguien lo haga
- Habilidad para gestionar riesgo
  - Liberar recursos de proyectos que no se deberían estar haciendo
- Rapidez en identificar oportunidades y en ejecución de proyectos
  - “Si tienes una idea, puedes estar bastante seguro de que cuatro o cinco personas más han tenido la misma idea. Pero no es la persona con la mejor idea la que gana. Sino la persona que puede ejecutar de forma más rápida”
- Cambiar la mentalidad y el enfoque de optimizar el negocio a crear nuevos negocios
  - Crear nuevos negocios es diferente de mejorar productos existentes

# Organización dirigida a la innovación

---

## ➤ Trabajar la cultura

- Herencia importante que resalte la innovación a través de la historia de la empresa formada por los eventos que la han marcado
- Visibilidad e influencia de personas de referencia y de su relación con la innovación
- Los valores que vive la empresa y sus actitudes, políticas y procesos actuales
- Un grado de atención alto hacia la gestión de la innovación como un proceso que mezcla creatividad y disciplina
- Innovación abierta en todas partes de la organización

# Sistemas para innovar

## Impacto en el modelo de negocio

Modelo de  
negocio actual

Nuevo modelo  
de negocio

Fuente de ideas

Alta  
dirección

GENERAR  
valor

CONSTRUIR  
nuevas  
competencias

Operaciones

AFINAR  
el modelo

MOLDEAR  
nuevas  
estrategias

# Conclusiones: Cultura de innovación

| <b>Fuerza</b>        | <b>Acelerador</b>  | <b>Inhibidor</b>   |
|----------------------|--|--|
| Espíritu emprendedor | Apoya tomar riesgos y Experimentar   | Cultura cerrada y conservadora donde se penaliza tomar riesgos   |
| Talento              | Contratar personas de talento y motivadas y mantener estándares altos  | Difícil conseguir suficientes personas buenas, poco rigor en la contratación, bajo entrenamiento y alta rotación   |
| Reacción al fracaso  | Los fracasos son parte del aprendizaje   | Los fracasos se penalizan  |
| Apertura             | Comunicar, escuchar, debatir a todos los niveles de la empresa. La gente entiende los planes de crecimiento y los adopta | La alta dirección decide y la gente trabaja aislada  |
| Ejecución            | Enfocarse en hacer crecer el pastel y entender el mercado  | Enfocarse en tener un pedazo del pastel más grande a través de política interna. Fracasar al replicar la cultura en otras regiones, inercia, rigidez y enfocare en la tecnología y no el negocio |
| Internacional        | Ganas de compartir decisiones con gestores internacionales   | Enfocado en el mercado local   |
| Propiedad            | Políticas de reparto de acciones generosa. Equilibrio entre incentivos de equipo e individuales                          | Uso restringido de instrumentos financieros asociados con acciones   |

# Conclusiones: Cultura de innovación

| <b>Fuerza</b>                 | <b>Acelerador</b>   | <b>Inhibidor</b>  |
|-------------------------------|---|---|
| Indicadores de gestión        | Alineados con los objetivos de la empresa y para facilitar la ejecución | Motiva el comportamiento equivocado   |
| Misión y visión               | Articular de forma clara el propósito de la empresa                     | Propósito poco claro que enfatiza la parte económica. Incapaz de moldear la cultura a medida que crece la empresa                 |
| Valores y códigos de conducta | Valores sólidos en cómo hacer negocios, atmósfera positiva              | Valores poco claros que se moldean según las necesidades. Fallo al integrar culturas en adquisiciones. Perder el “toque familiar” |
| Pasión y compromiso           | Contratar gente apasionada que crea una cultura donde la pasión Crece   | Cultura que mata la pasión de la gente por el trabajo y sus ganas de integrarse   |