APEDE
ASOCIACIÓN PANAMEÑA
DE EJECUTIVOS DE EMPRESA

transforme

Innovación con Resultados: Rompiendo Mitos y Paradigmas

Reunión APEDE, Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa

Octubre 2021

Guillermo Beuchat
gbeuchat@transforme.cl
+56 9 98730717

Guillermo Beuchat

Socio, Transforme

Nuestro propósito es cerrar la brecha de capacidades de gestión de la innovación en Latinoamérica, impulsando el desarrollo regional con creatividad y disciplina.

Desde hace 20 años instalamos capacidades para innovar en empresas latinoamericanas.

Core Innovation

Corporate Venturing

Business Design

Tech Innovation

Agenda

El contexto de negocios

¿Qué es y que NO es innovación?

Ejemplos inspiradores

Obstáculos a la innovación

10 min

¿Cómo lo hacen las empresas que innovan exitosamente?

El problema de la cultura

Agenda

El contexto de negocios

¿Qué es y que NO es innovación?

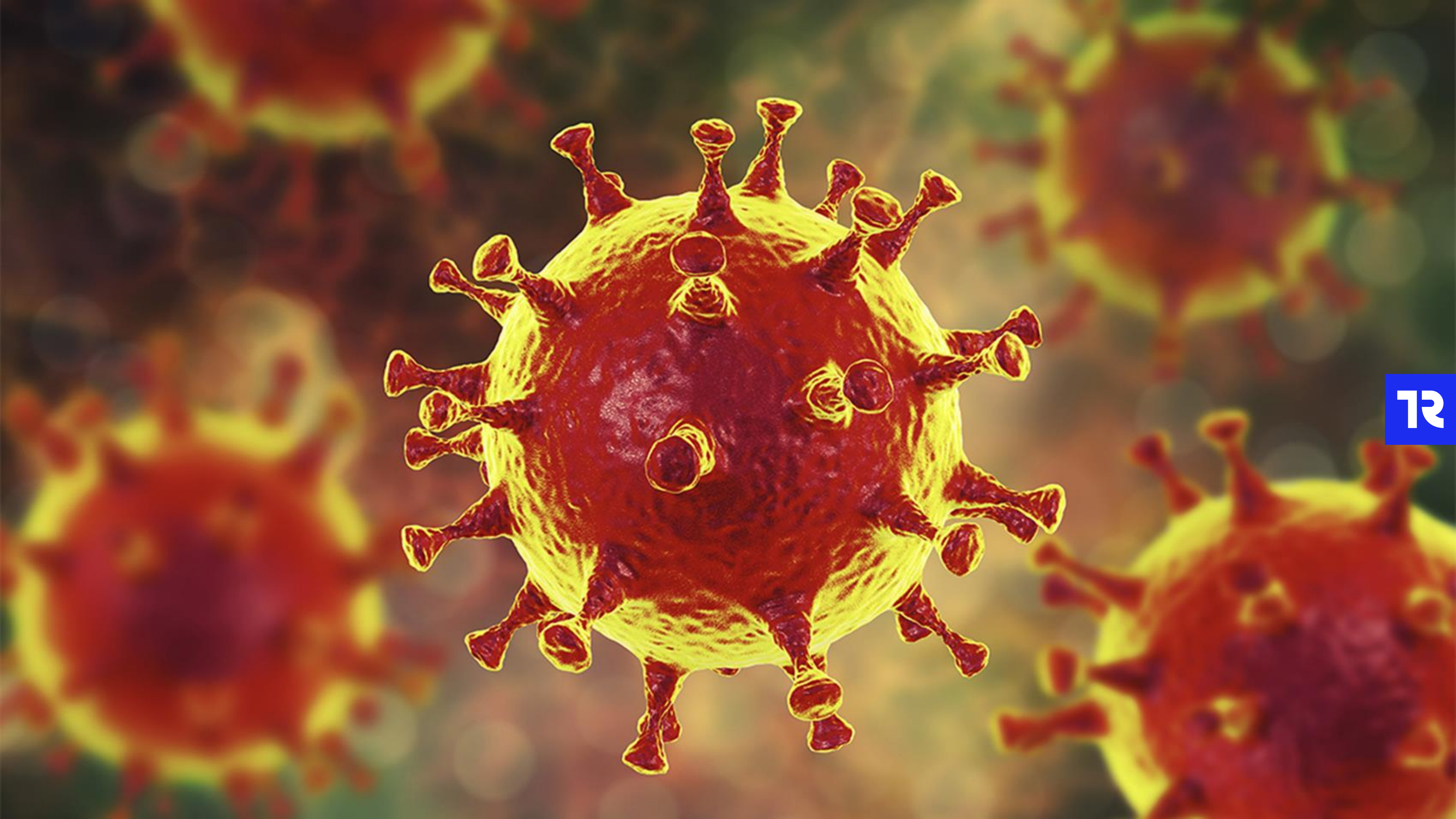
Ejemplos inspiradores

Obstáculos a la innovación

10 min

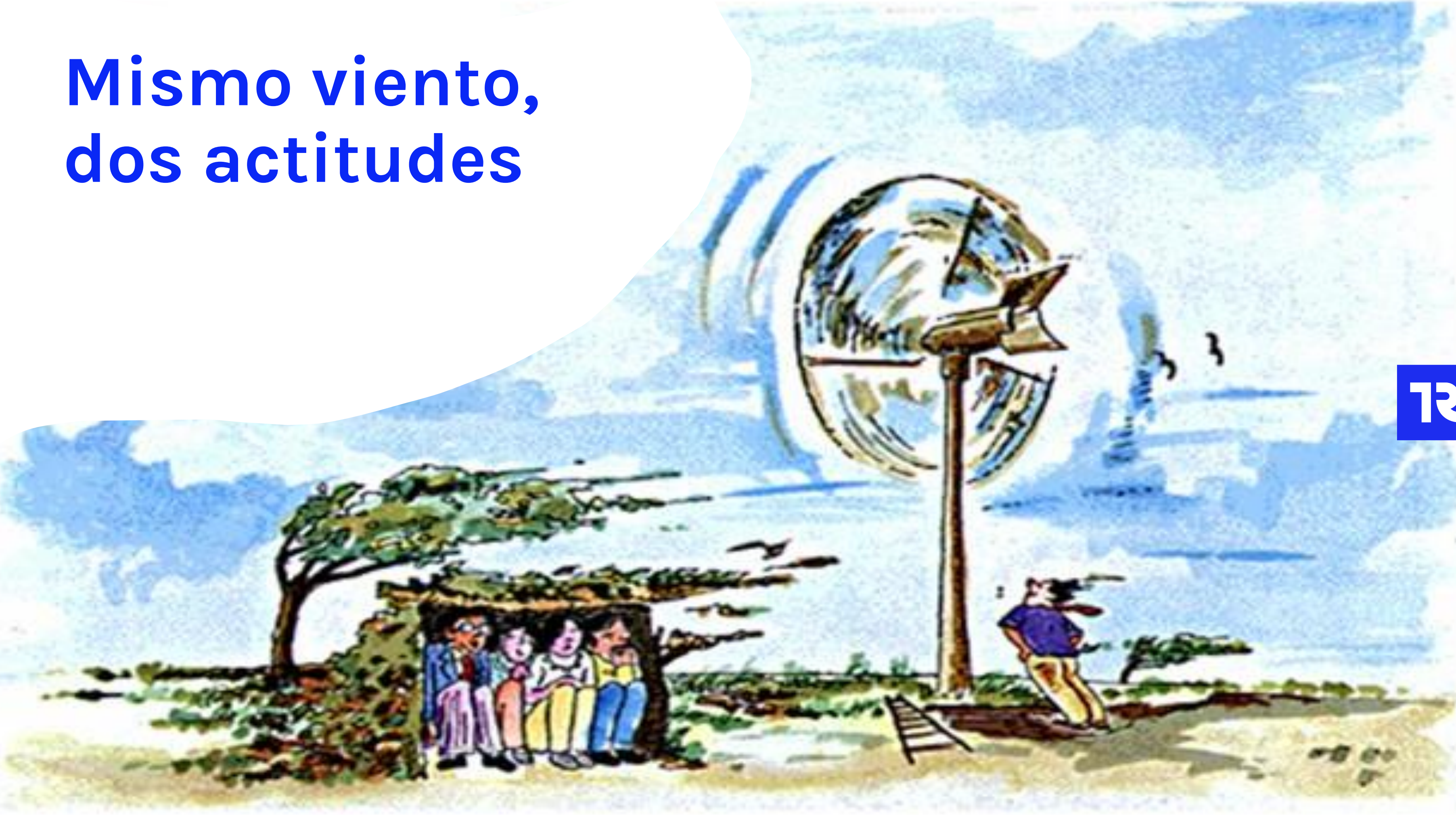
¿Cómo lo hacen las empresas que innovan exitosamente?

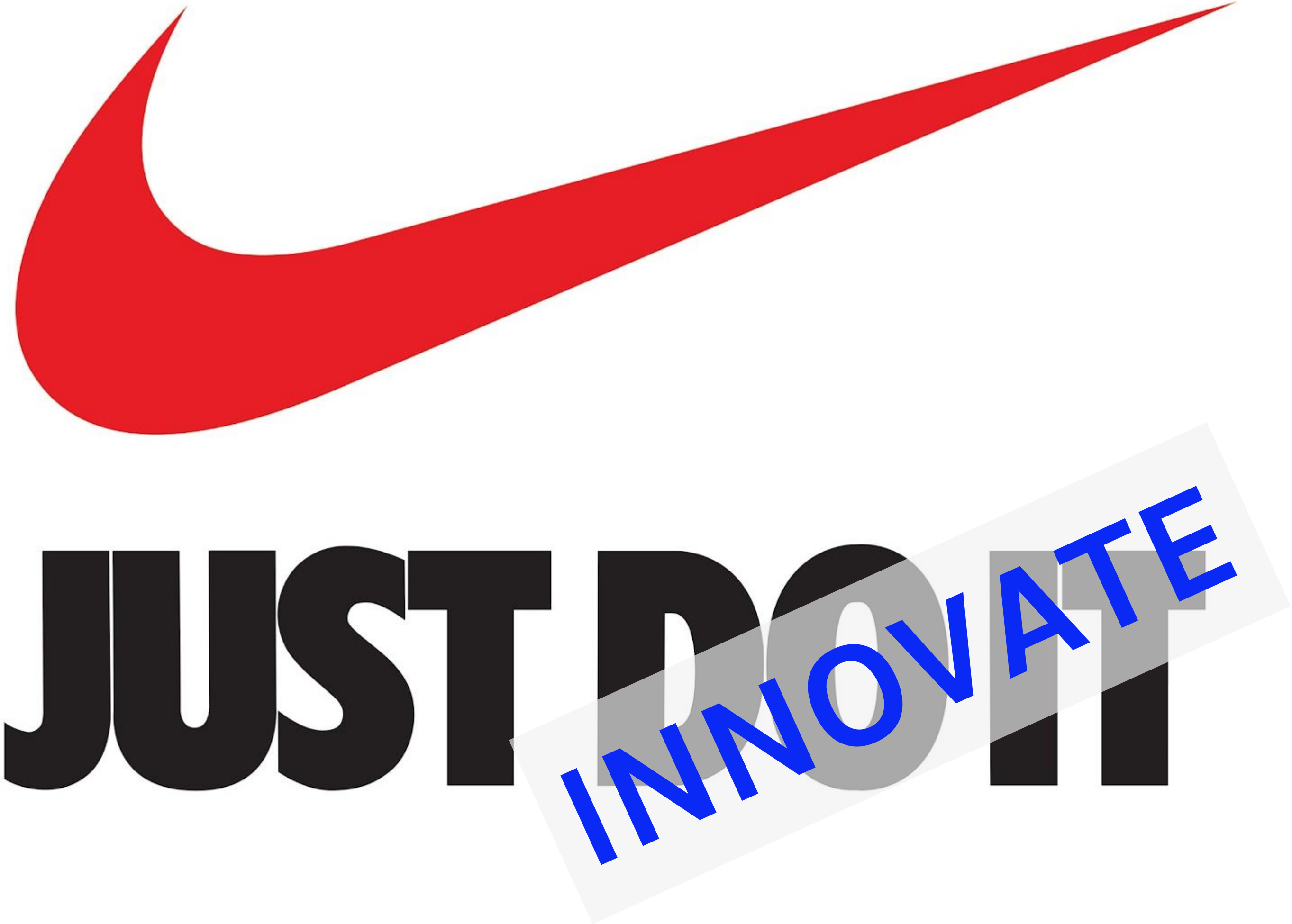
El problema de la cultura



THE PERFECT STORM

Mismo viento, dos actitudes




JUST DO IT
INNOVATE

Agenda

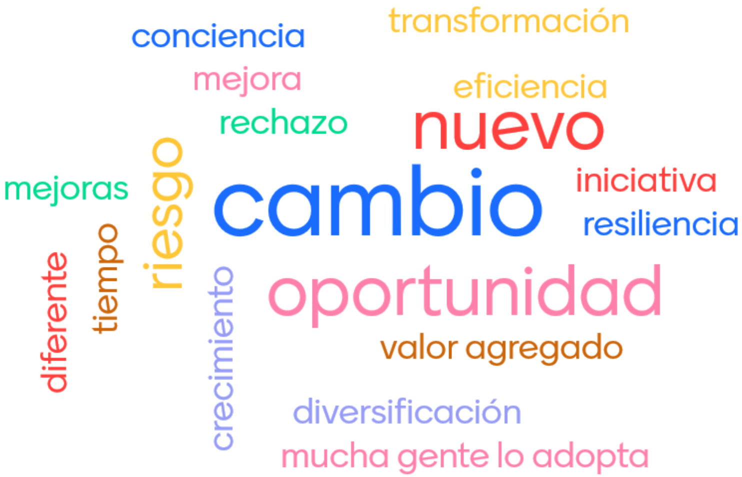
- El contexto de negocios
- **¿Qué es y que NO es innovación?**
- Ejemplos inspiradores
- Obstáculos a la innovación
- ¿Cómo lo hacen las empresas que innovan exitosamente?
- El problema de la cultura

10 min

Go to **www.menti.com** and use the code 8128 5833

Mentimeter

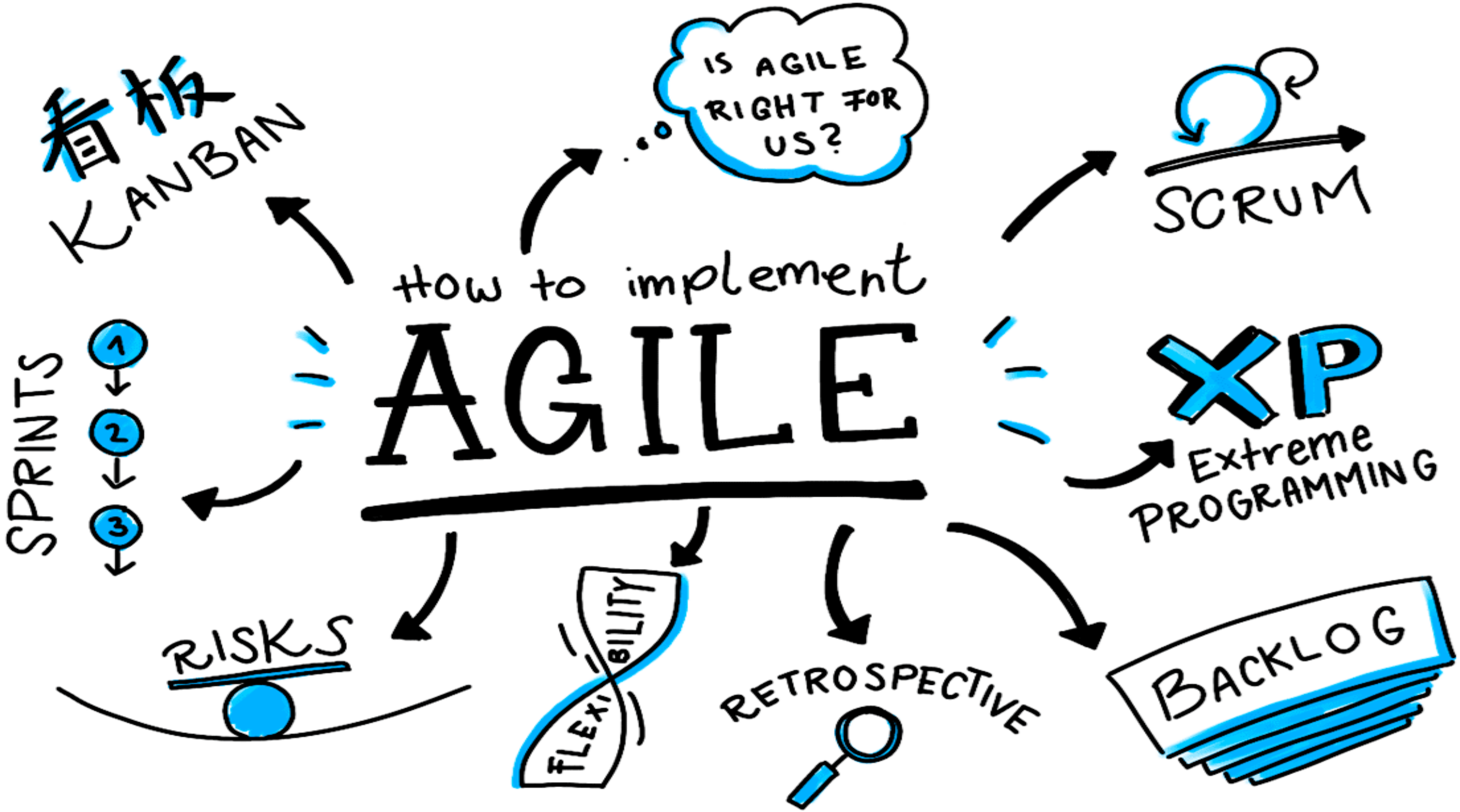
Diga TRES palabras que usted asocia con INNOVACION

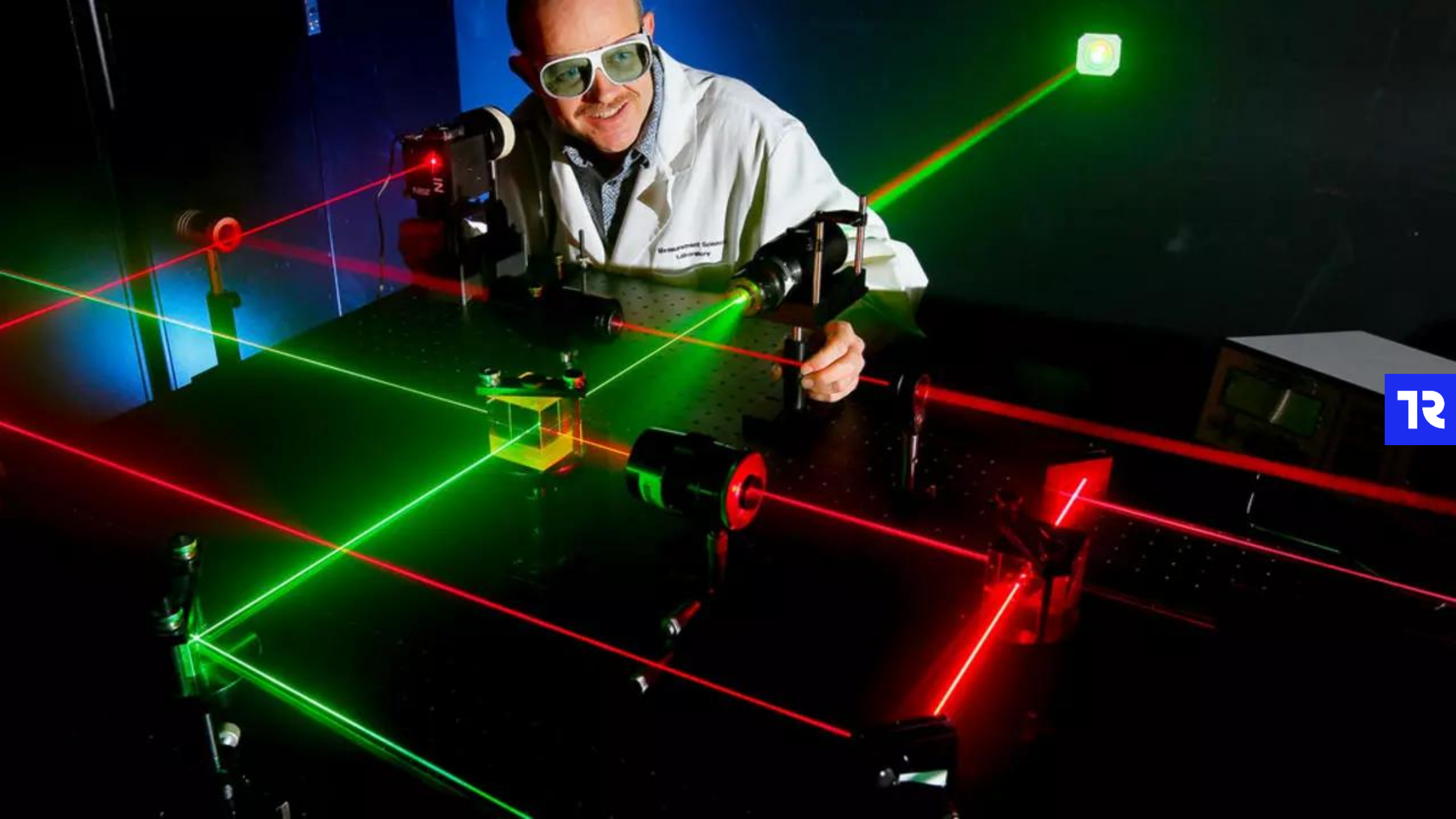


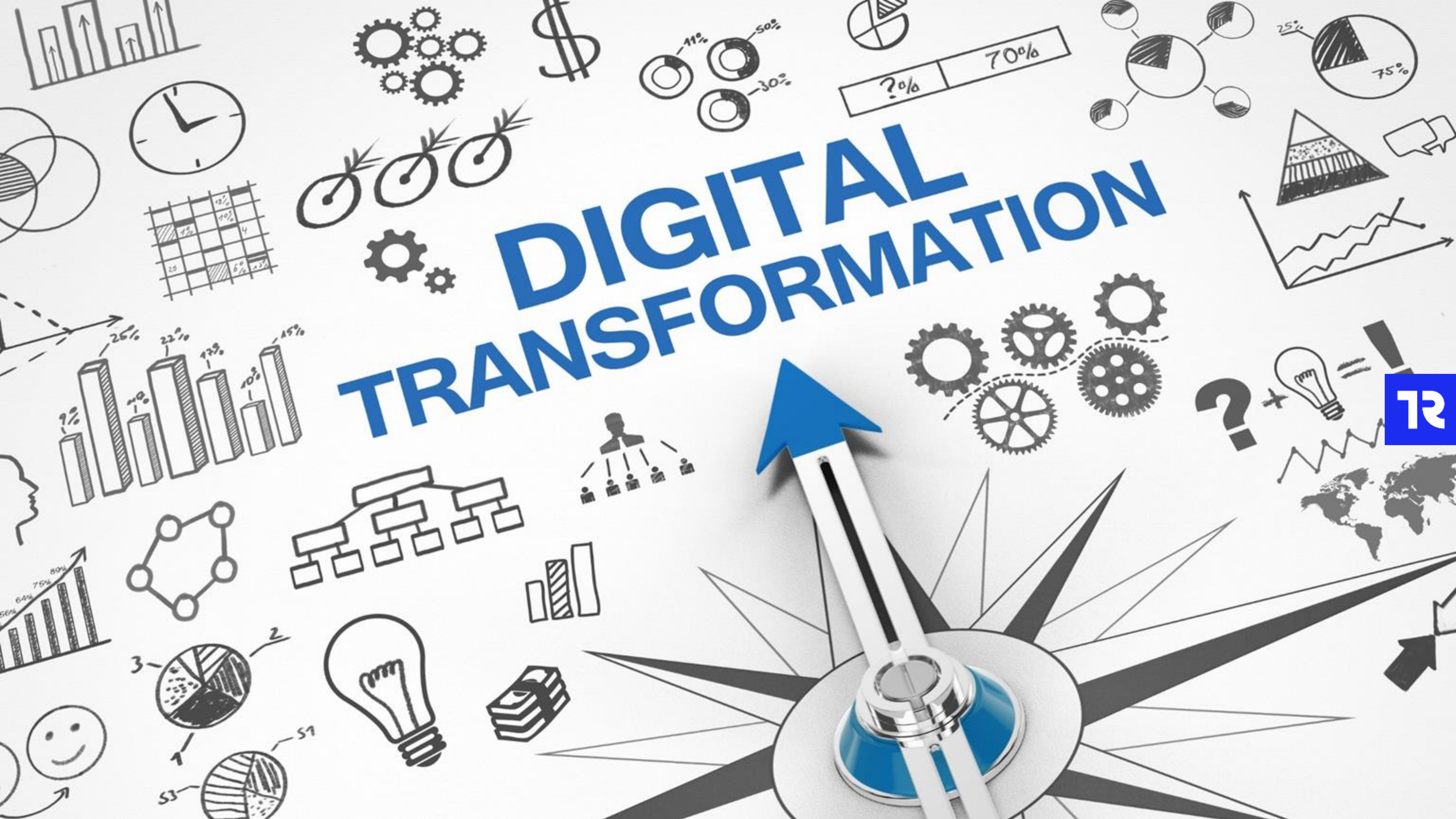
12

Innovación es un proceso que empieza cuando terminamos de divertirnos con los post-it

VISUAL DESIGN
ASSESS


How to implement
AGILE
看板
KANBAN
IS AGILE RIGHT FOR US?
SCRUM
SPRINTS
1
2
3
XP
Extreme PROGRAMMING
RISKS
FLEXIBILITY
RETROSPECTIVE
BACKLOG




DIGITAL
TRANSFORMATION
70%
?%
11%
50%
30%
25%
75%
25%
22%
17%
15%
9%
10%
6%
56%
64%
75%
89%
3
2
1
S1
S3

“

PENSAR EN LAS **SIGUIENTES PRÁCTICAS**, NO EN LAS “MEJORES PRÁCTICAS”

C.K.
PRAHALAD

“

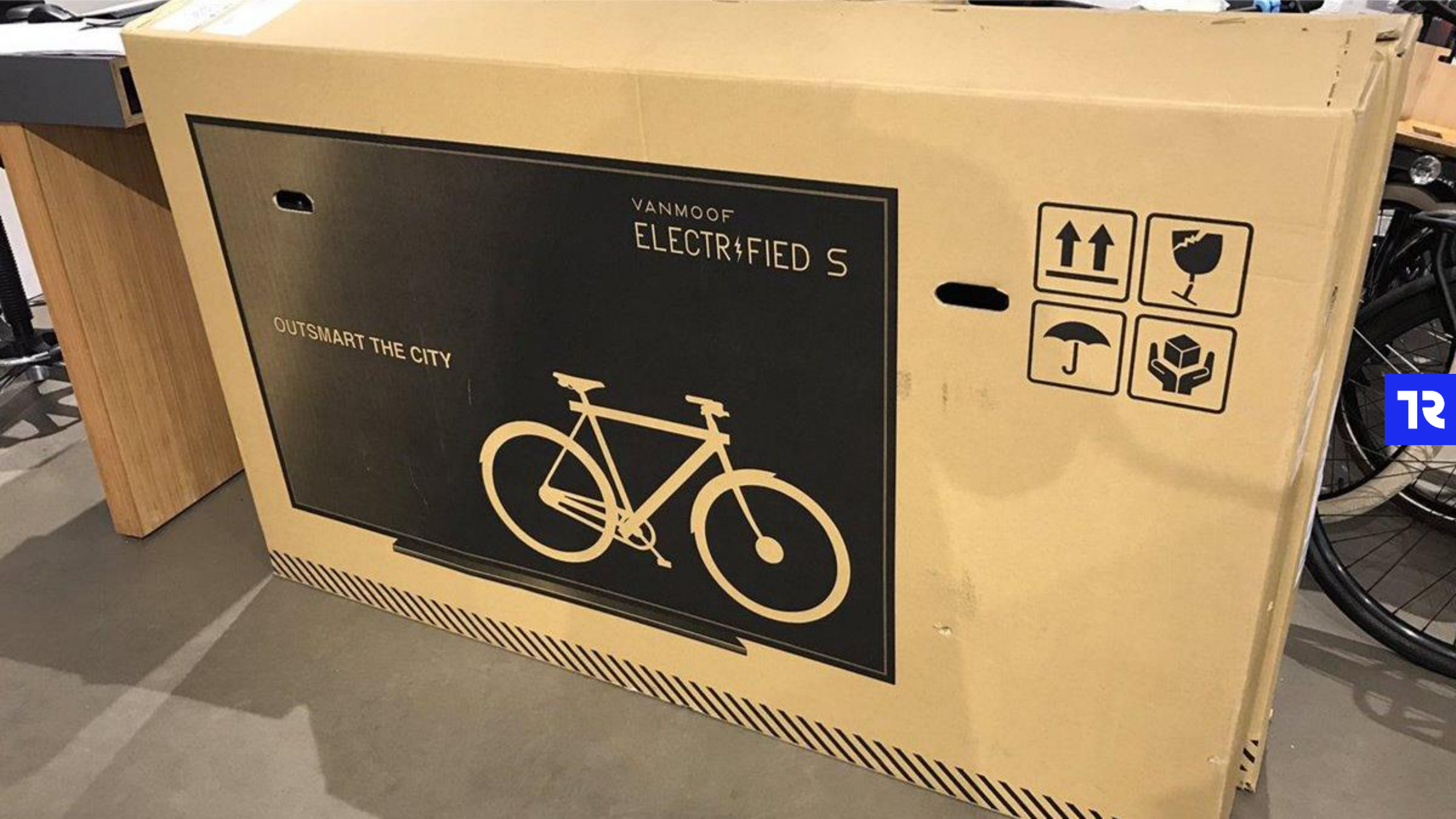
PENSAR

DIFERENTE

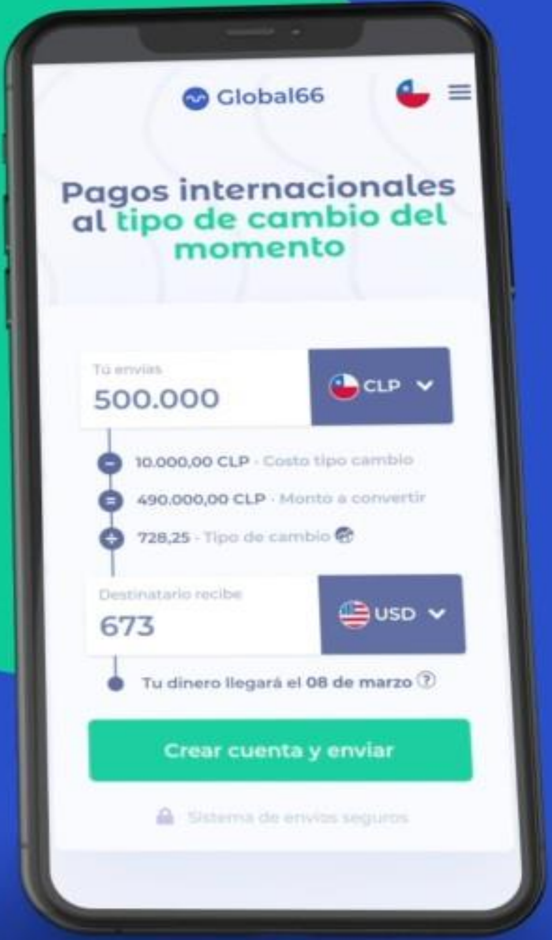
STEVE JOBS

Agenda

- El contexto de negocios
- ¿Qué es y que NO es innovación?
- **Ejemplos inspiradores**
- Obstáculos a la innovación
- ¿Cómo lo hacen las empresas que innovan exitosamente?
- El problema de la cultura


VANMOOF
ELECTRIFIED S
OUTSMART THE CITY

Global66
Empresas



Global66

Pagos internacionales al tipo de cambio del momento

Tú envías: 500.000 CLP

10.000,00 CLP · Costo tipo cambio

490.000,00 CLP · Monto a convertir

728,25 · Tipo de cambio

Destinatario recibe: 673 USD

Tu dinero llegará el 08 de marzo

Crear cuenta y enviar
Sistema de envíos seguros

Paga a tus proveedores internacionales con Global66

Reckitt
Benckiser

LYSOL HYGIENE CONSULTING
Clientes: Hilton, Delta, Bellagio
"Sello Lysol"
"The Deloitte of Hygiene"

Desde mayo, solo 2 meses TTM

KILLS OVER 100
ILLNESS CAUSING GERMS
Lysol®
BRAND III
KILLS 99.9% OF VIRUSES & BACTERIA**
Disinfectant Spray

WATER FOR CHILDREN

17 m2

We donate 15% of every purchase to give water filters to children in Guatemala.

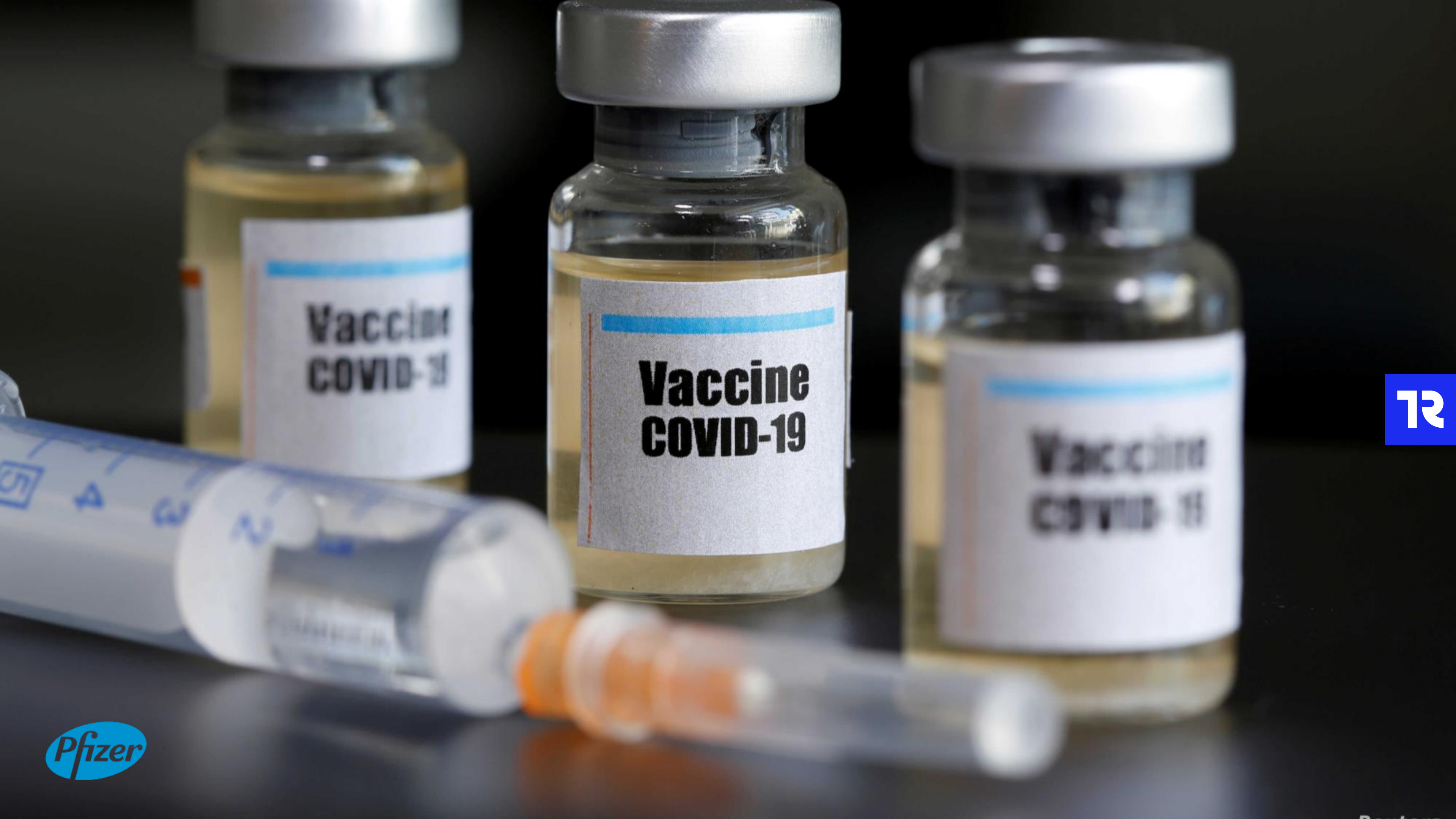
Our goal is to provide clean drinking water to all of Guatemala.

Here we are at a water filter donation drop off at a school at Lake Atitlan.

LEARN MORE ABOUT OUR WATER PARTNER ECO FILTRO

Tell Us Your Story!

"EL UNICO MODO DE HACER UN
Gran Trabajo
ES AMAR LO QUE HACES"
STEVE JOBS
menos papel

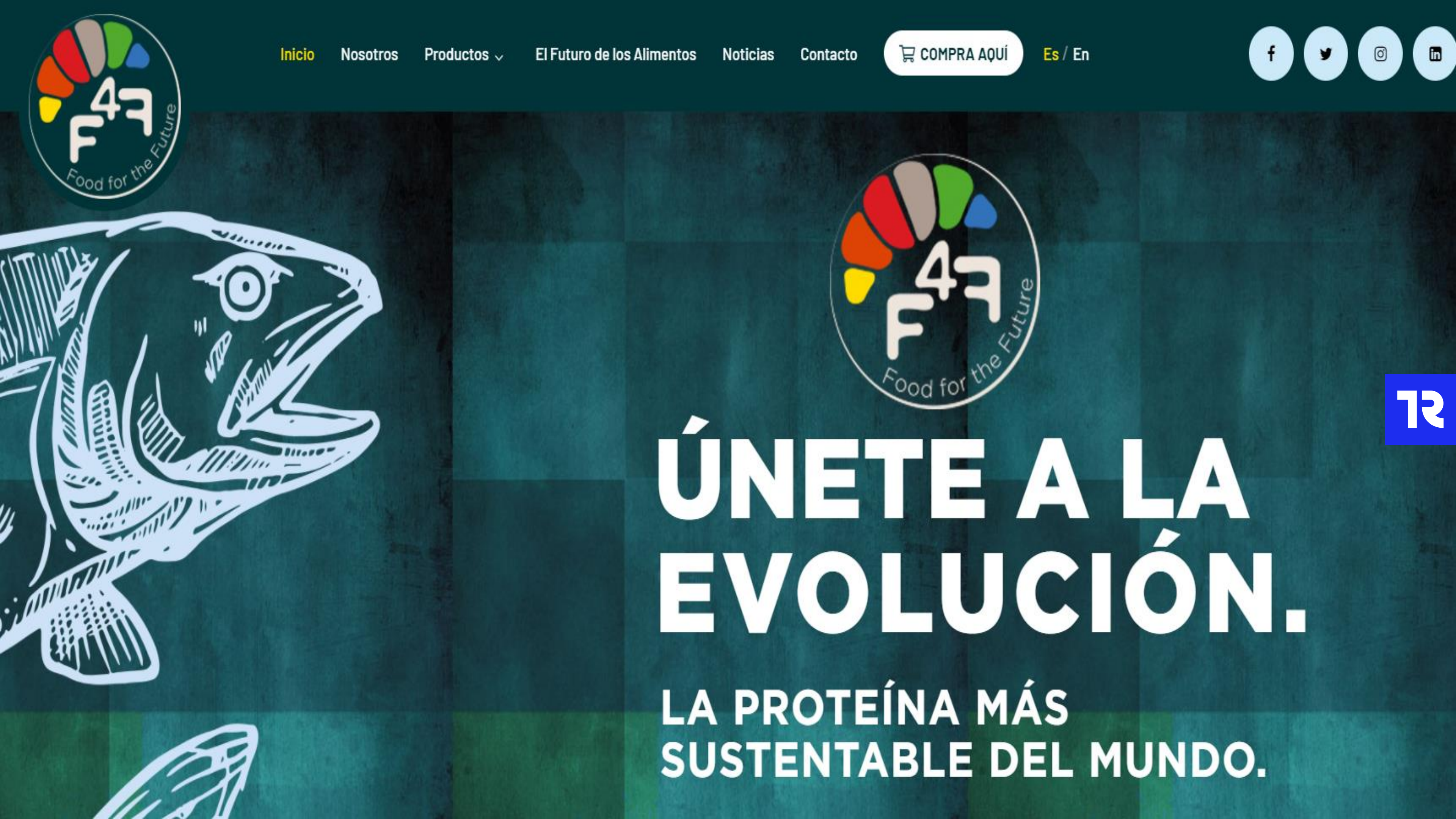

Vaccine
COVID-19
Pfizer

NotCo
NOT MILK
CHOCOLATE
NOT MAYO
NOT BURGER
ICECREAM

© Gik Live!

ultra boost

38
44


F4F
Food for the Future
Inicio
Nosotros
Productos
El Futuro de los Alimentos
Noticias
Contacto
COMPRA AQUÍ
Es / En

ÚNETE A LA EVOLUCIÓN.

LA PROTEÍNA MÁS SUSTENTABLE DEL MUNDO.

Agenda

El contexto de negocios

¿Qué es y que NO es innovación?

Ejemplos inspiradores

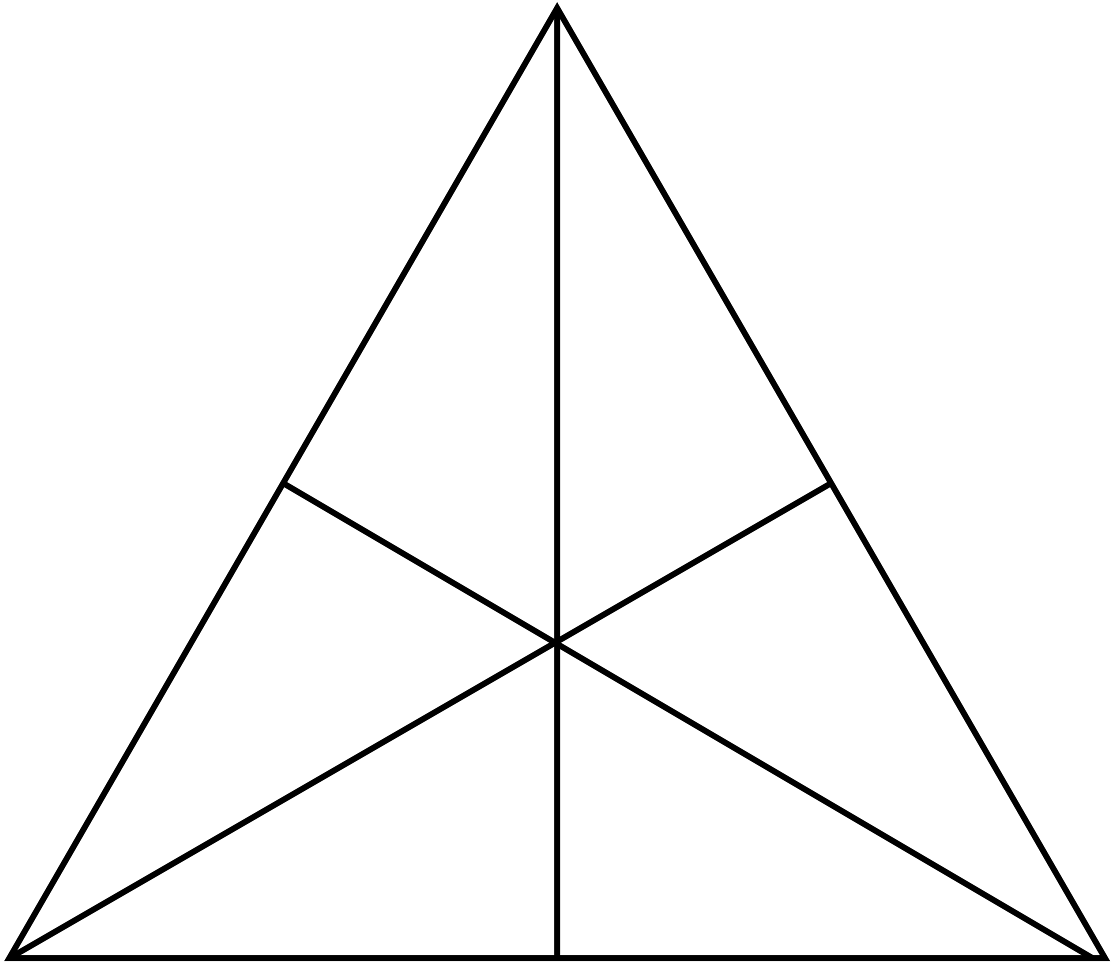
Obstáculos a la innovación

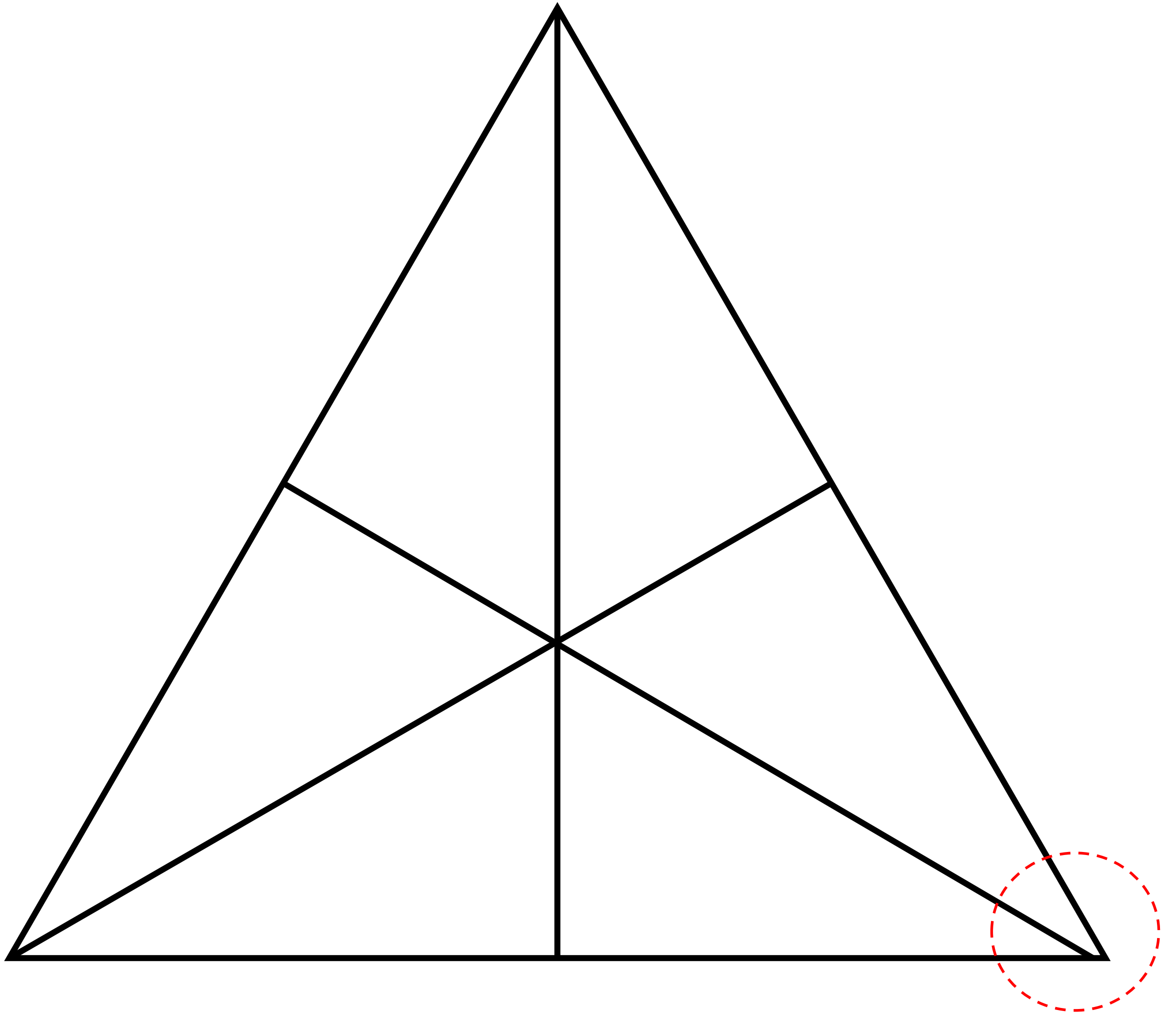
¿Cómo lo hacen las empresas que innovan exitosamente?

El problema de la cultura

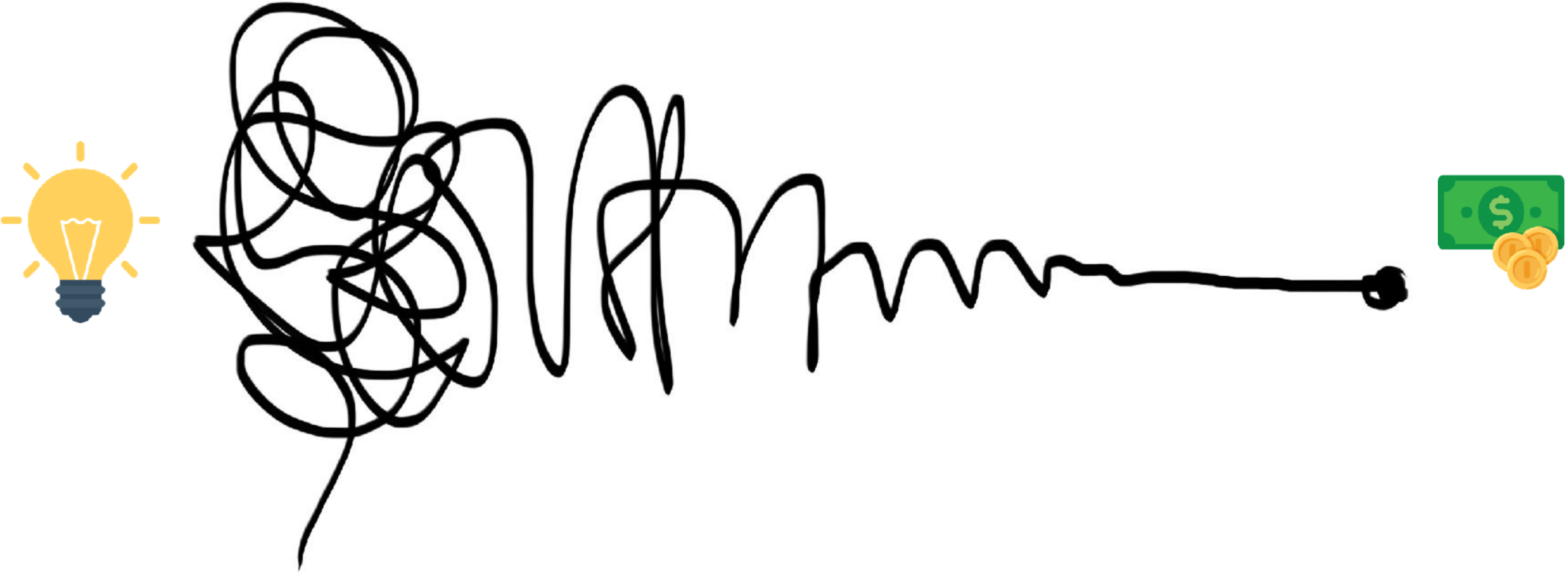
10 min

Obstáculos a la innovación



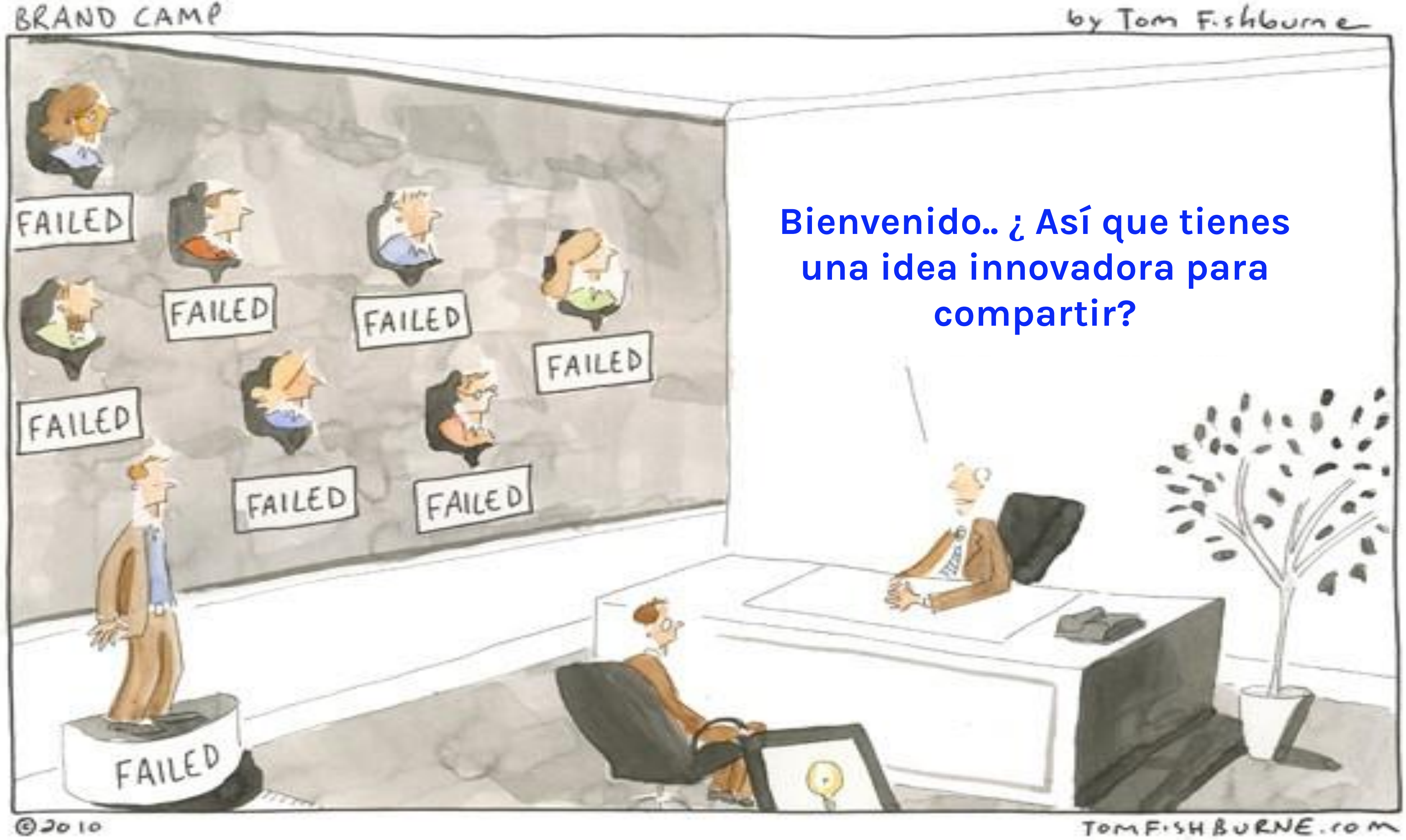


THIS WAY
THAT WAY
ANOTHER WAY

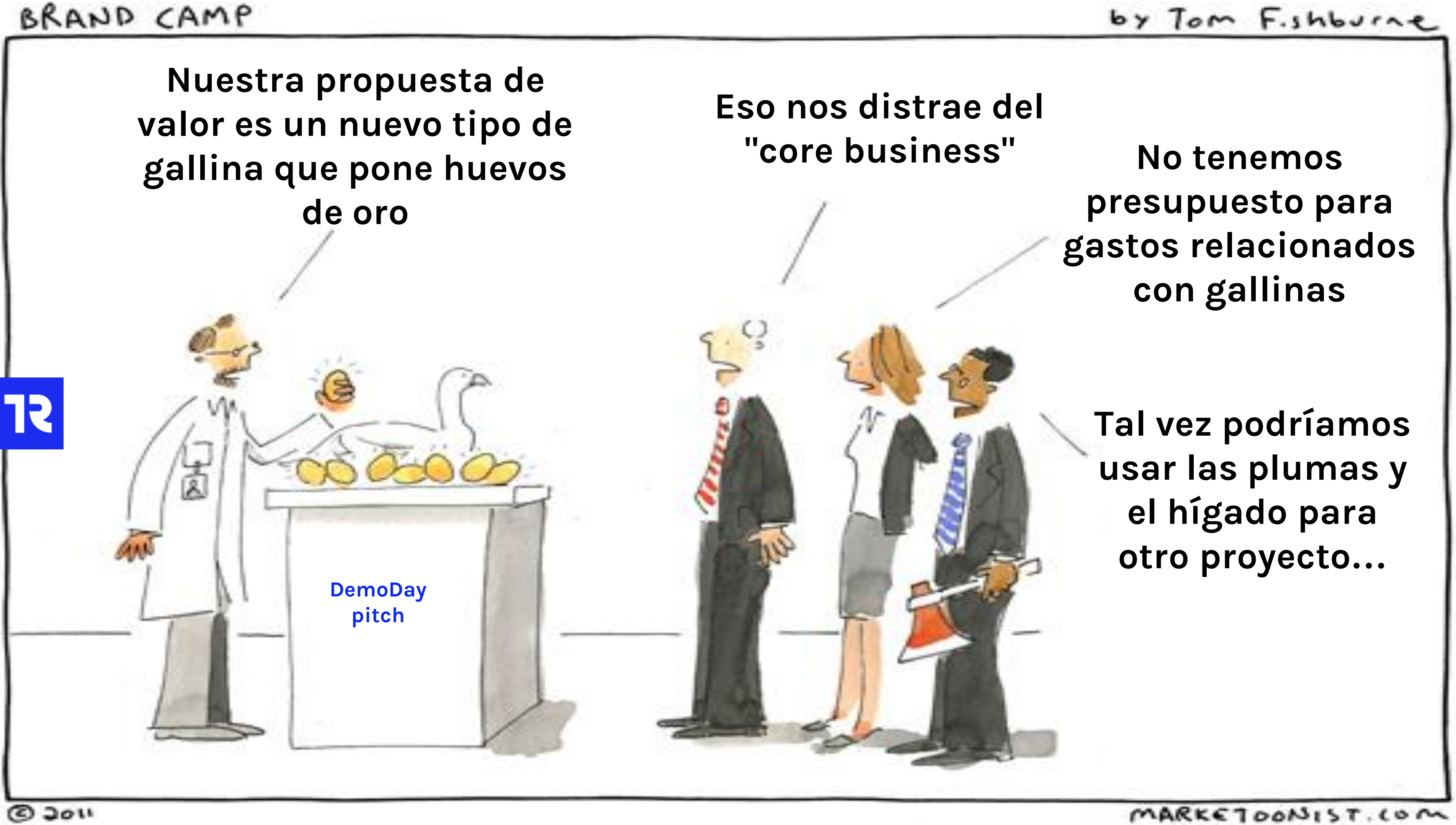


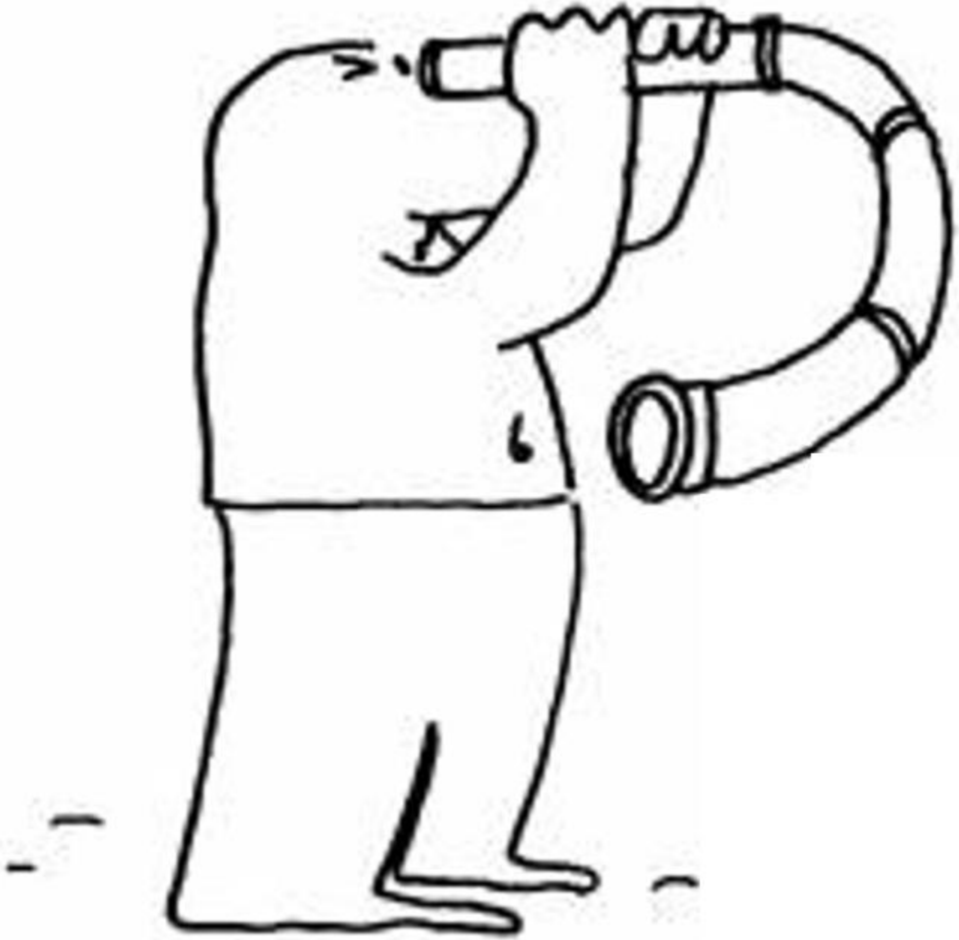
idea

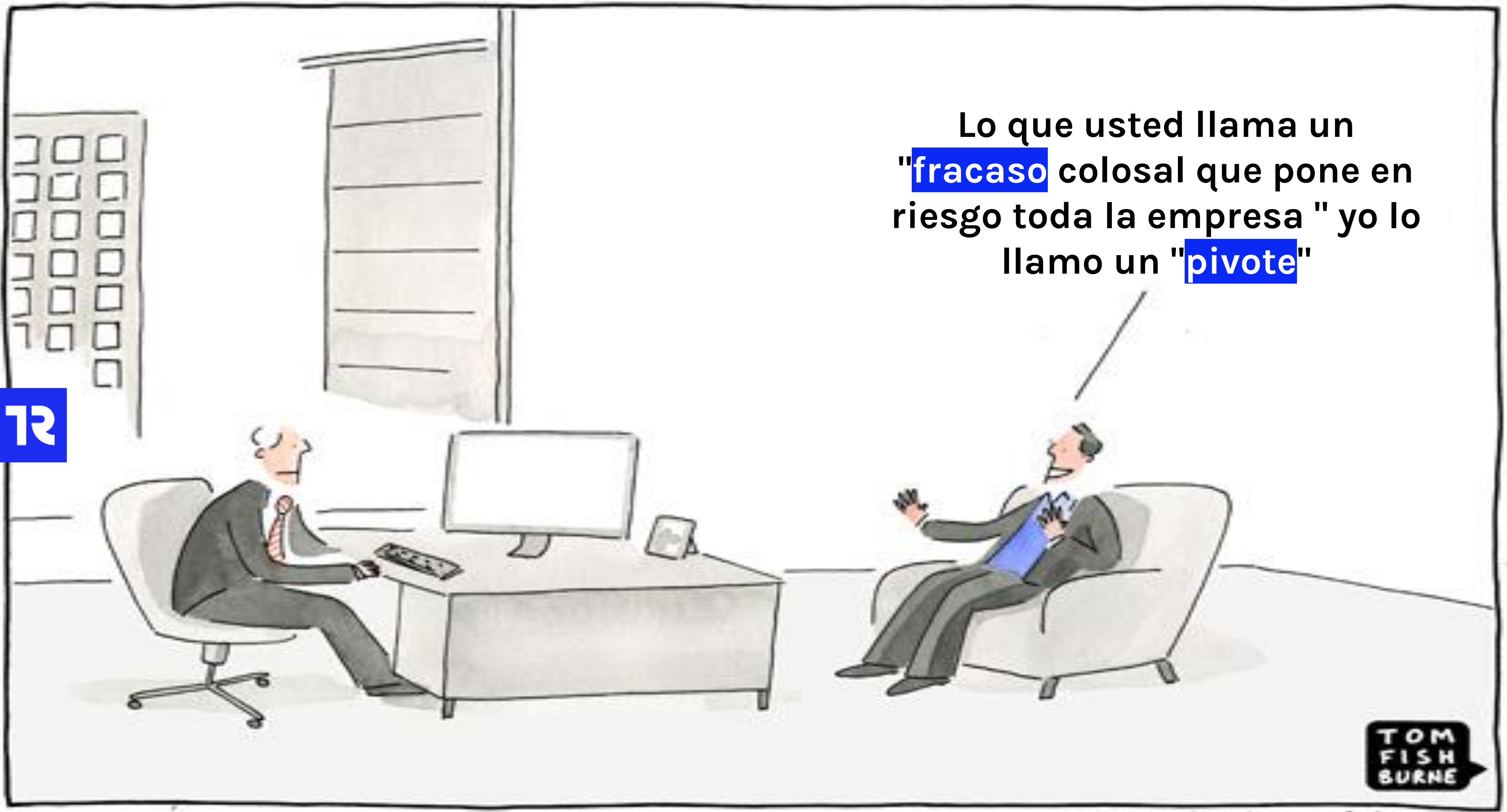
implementación


BRAND CAMP
by Tom Fishburne
FAILED
FAILED
FAILED
FAILED
FAILED
FAILED
FAILED
FAILED
FAILED
Bienvenido.. ¿ Así que tienes una idea innovadora para compartir?
©2010
TOMFISHBURNE.com

MODERATE
LOW
HIGH
RISK


BRAND CAMP
by Tom Fishburne
Nuestra propuesta de valor es un nuevo tipo de gallina que pone huevos de oro
Eso nos distrae del "core business"
No tenemos presupuesto para gastos relacionados con gallinas
Tal vez podríamos usar las plumas y el hígado para otro proyecto...
DemoDay pitch
© 2011
MARKETOONIST.COM




Lo que usted llama un "fracaso colosal que pone en riesgo toda la empresa " yo lo llamo un "pivote"
TOM FISH BURNE

© marketoonist.com

Agenda

El contexto de negocios

¿Qué es y que NO es innovación?

Ejemplos inspiradores

Obstáculos a la innovación

¿Cómo lo hacen las empresas que innovan exitosamente?

El problema de la cultura

10 min

Dr. Carl Sloane, Harvard

FACILIDAD PARA INNOVAR = f(L,D,M,P,C) + Suerte

donde,

L = Liderazgo fuerte y claro

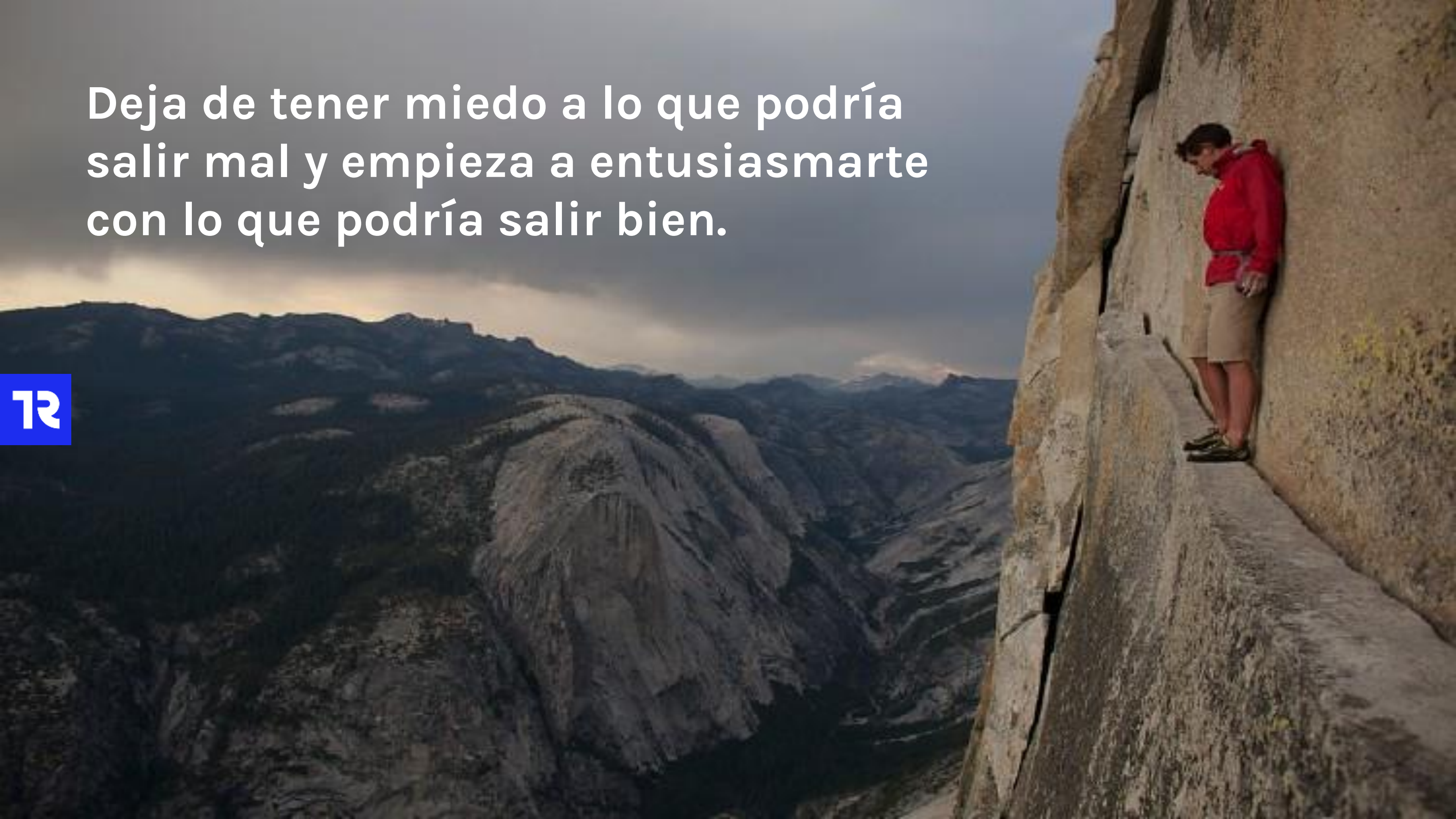
D = Intensidad del Driver, o sensación de dolor, de problema o de crisis con situación actual

M = Modelo o visión compartida para el cambio y el futuro deseado

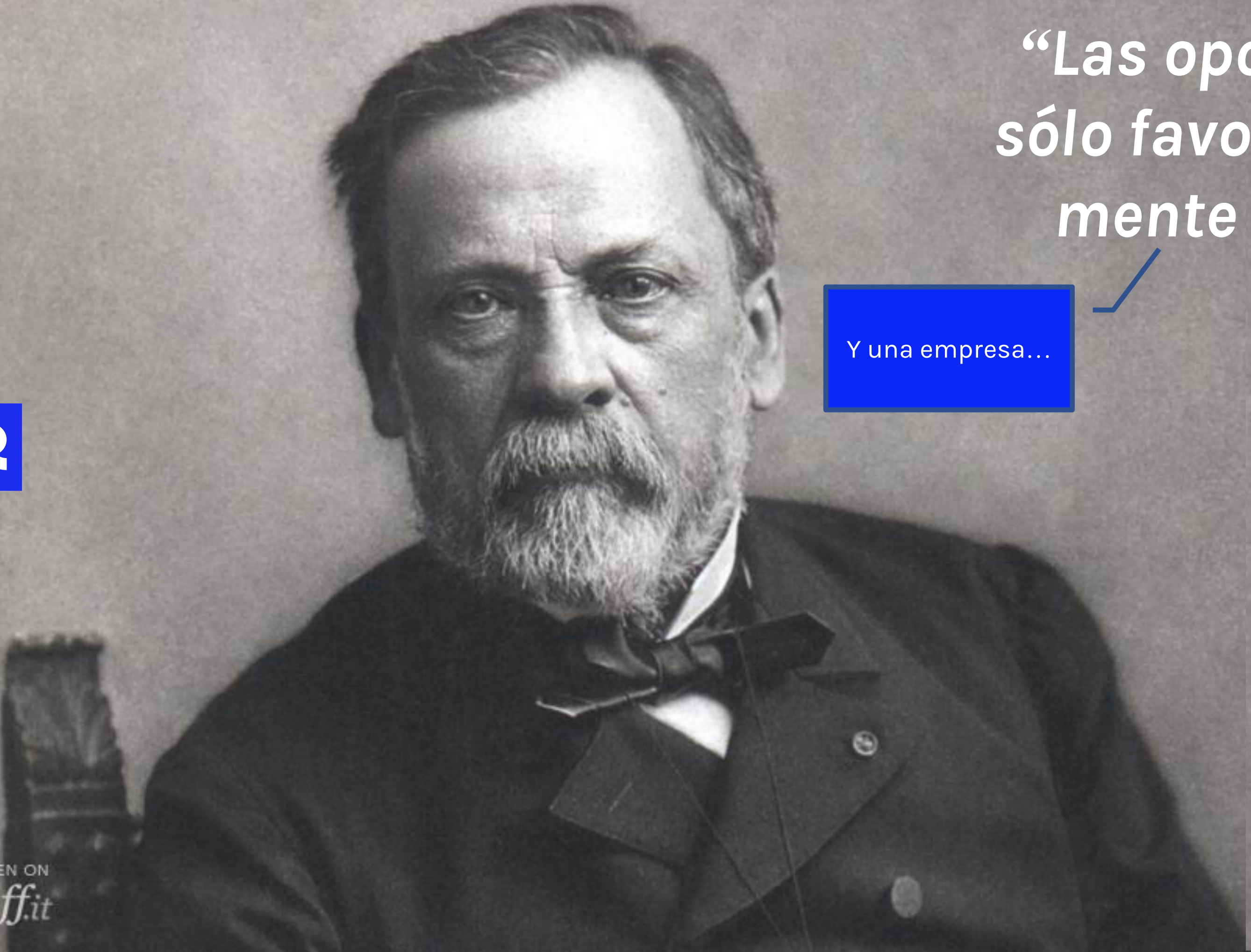
P = Proceso para el cambio, bien liderado y razonablemente planificado pero flexible cuando se requiera (Incluye Plan de Cambio y Estrategia de Implantación)

C = Cultura y predisposición al cambio

NOTA: $f(0) = 0$



Deja de tener miedo a lo que podría salir mal y empieza a entusiasmarte con lo que podría salir bien.



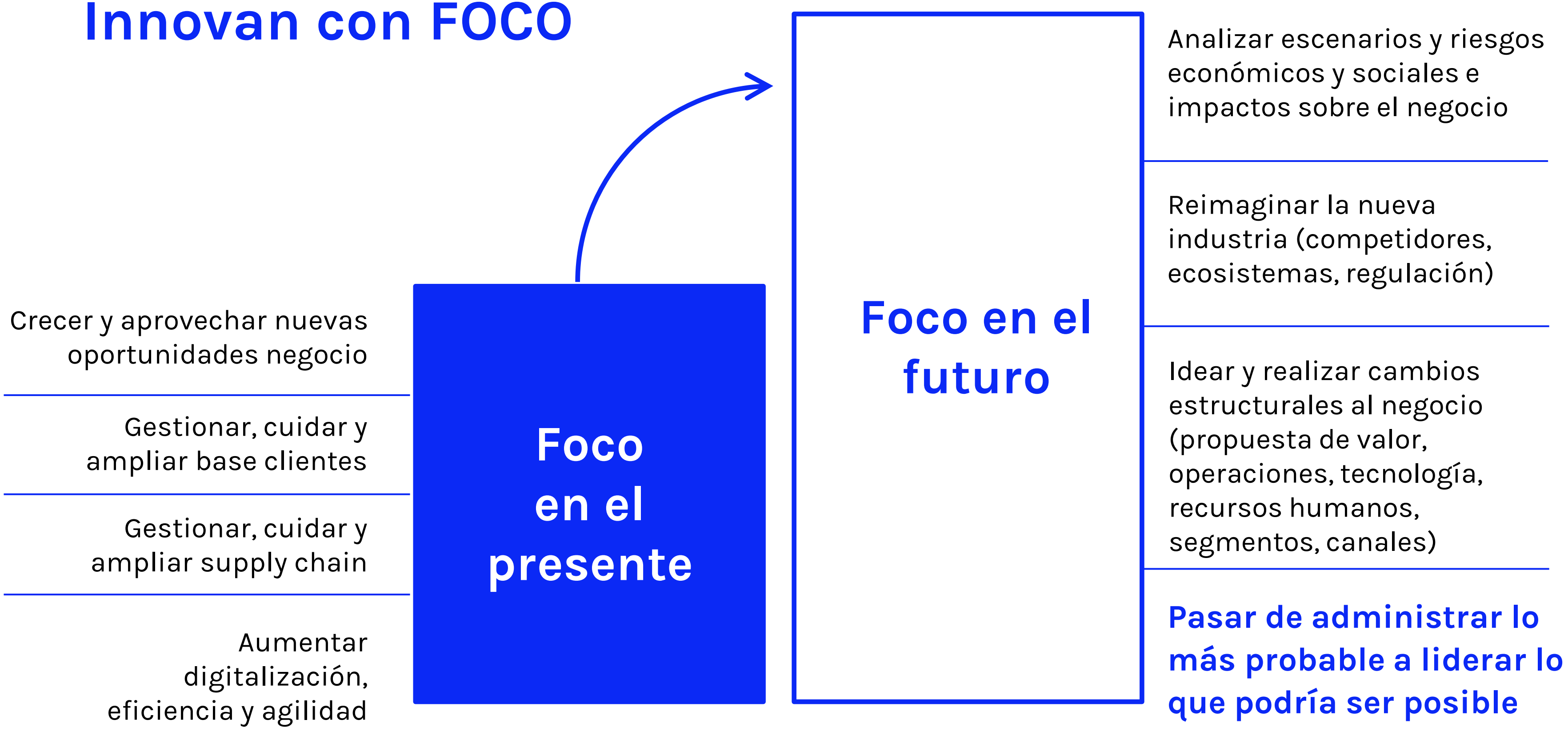
“Las oportunidades sólo favorecen a una mente dispuesta”.

Louis Pasteur

Y una empresa…

SEEN ON
loff.it

Innovan con FOCO



Crecer y aprovechar nuevas oportunidades negocio

Gestionar, cuidar y ampliar base clientes

Gestionar, cuidar y ampliar supply chain

Aumentar digitalización, eficiencia y agilidad

Foco en el presente

Foco en el futuro

Analizar escenarios y riesgos económicos y sociales e impactos sobre el negocio

Reimaginar la nueva industria (competidores, ecosistemas, regulación)

Idear y realizar cambios estructurales al negocio (propuesta de valor, operaciones, tecnología, recursos humanos, segmentos, canales)

Pasar de administrar lo más probable a liderar lo que podría ser posible

Doble foco

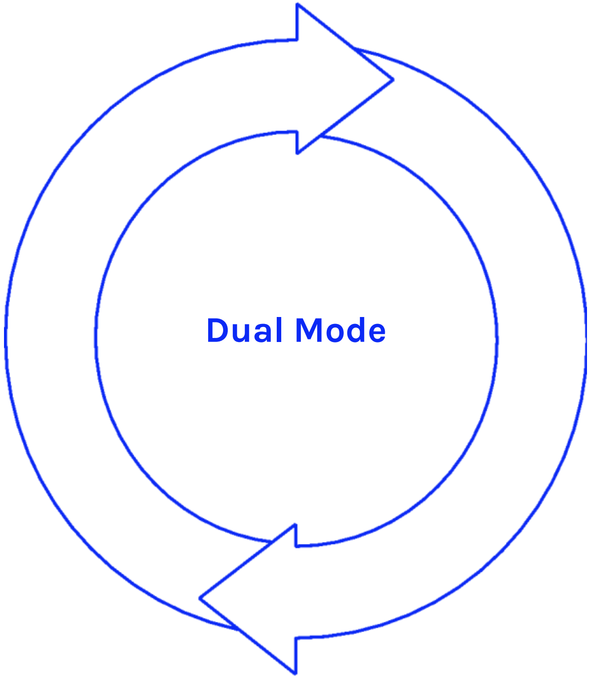
Fuente: McKinsey

IMO: Innovation Management Office

Instalan la disciplina adecuada

PMO

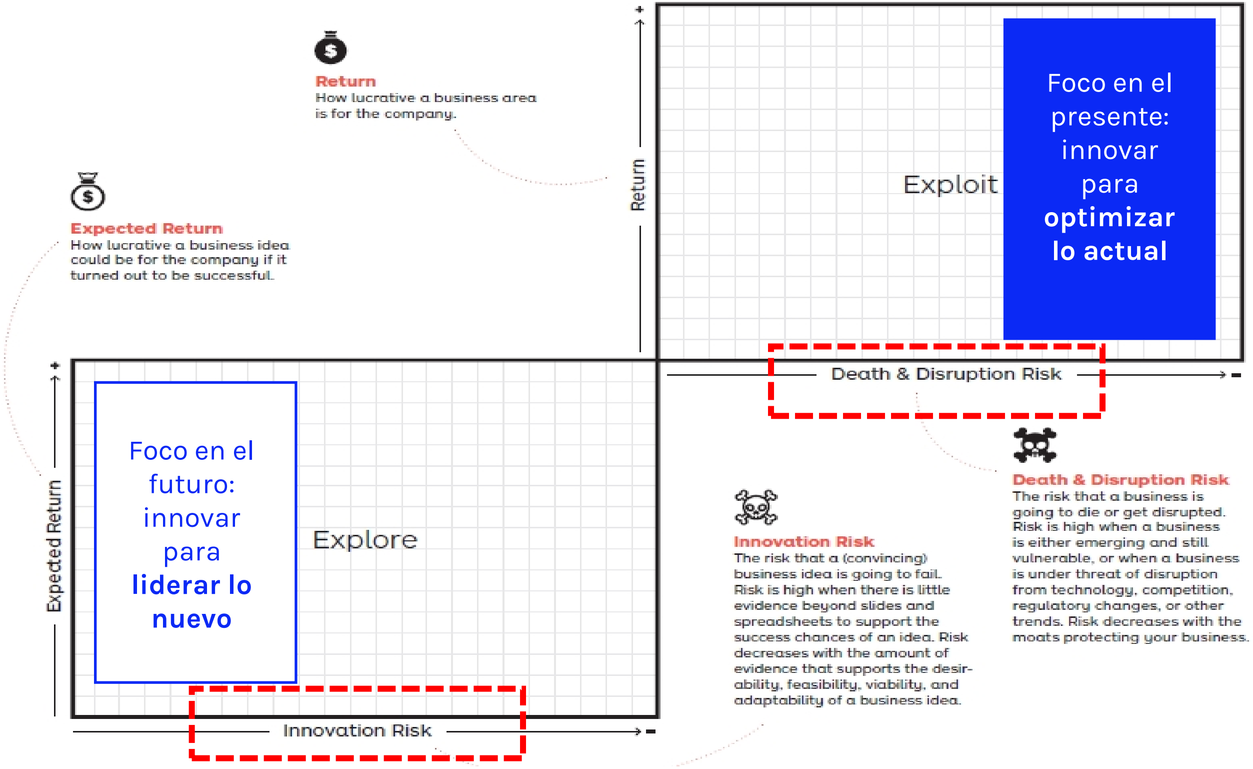
Poca incertidumbre
Gantt, PMP©
Presupuesto y recursos
Nuevo: Agile, SCRUM
Robustez y seguridad
Producto final terminado
Proyectos terminan
Tecnología en procesos
Process Mapping
Digitalización



IMO

Alta incertidumbre
Lean Startup
Risk money, risk HH
Prototipar y experimentar
Producto Mínimo Viable
Proyectos no terminan
Foco en usuarios/clientes
Probar hipótesis
Innovación disruptiva
Think different, not better

IMO: Desarrollan la ambidiestralidad



Foco en el presente: innovar para **optimizar lo actual**

Foco en el futuro: innovar para **liderar lo nuevo**

Return
How lucrative a business area is for the company.

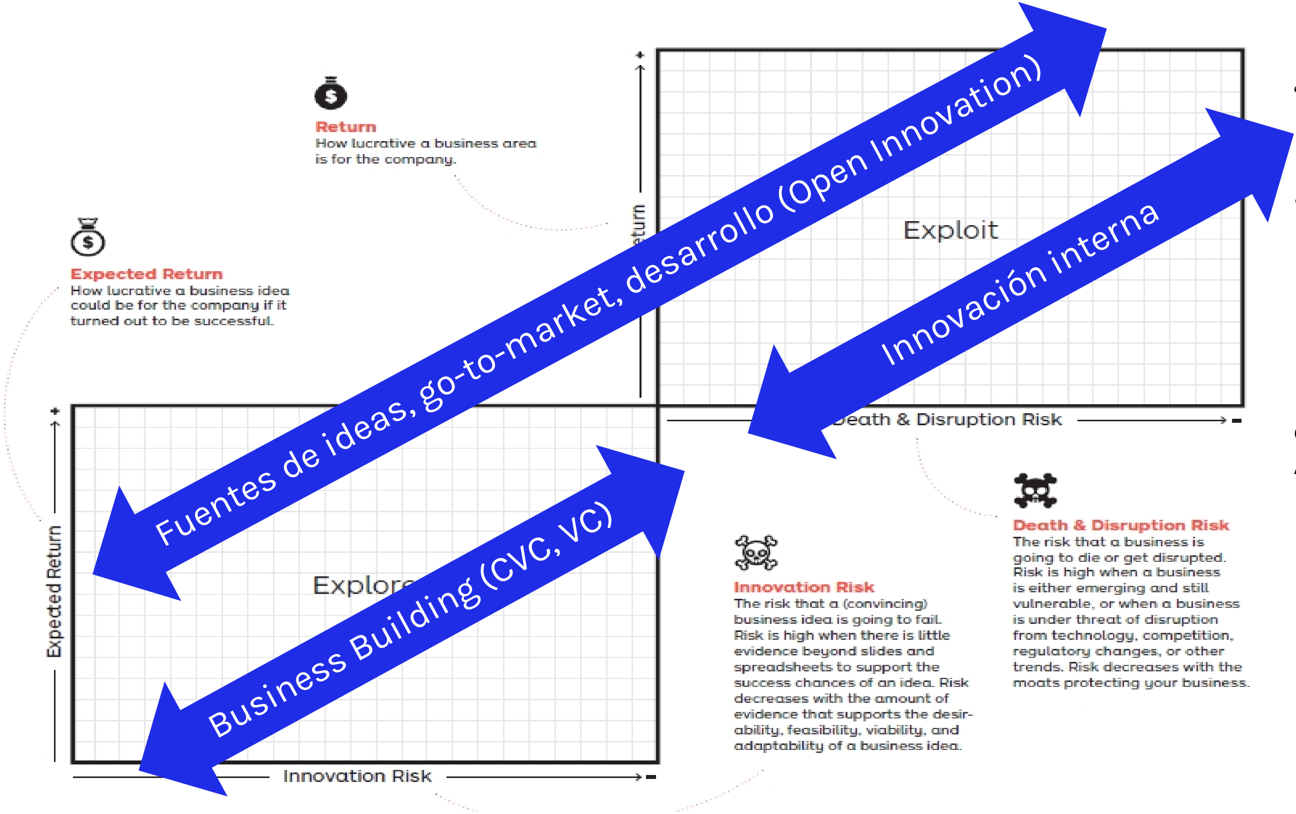
Expected Return
How lucrative a business idea could be for the company if it turned out to be successful.

Death & Disruption Risk
The risk that a business is going to die or get disrupted. Risk is high when a business is either emerging and still vulnerable, or when a business is under threat of disruption from technology, competition, regulatory changes, or other trends. Risk decreases with the moats protecting your business.

Innovation Risk
The risk that a (convincing) business idea is going to fail. Risk is high when there is little evidence beyond slides and spreadsheets to support the success chances of an idea. Risk decreases with the amount of evidence that supports the desirability, feasibility, viability, and adaptability of a business idea.

Fuente: The Invincible Company. Alex Osterwalder

IMO: Utilizan Innovación Cerrada y Abierta


Exploit
turn
Death & Disruption Risk
Explor
Expected Return
Innovation Risk
Fuentes de ideas, go-to-market, desarrollo (Open Innovation)
Innovación interna
Business Building (CVC, VC)

Return
How lucrative a business area is for the company.

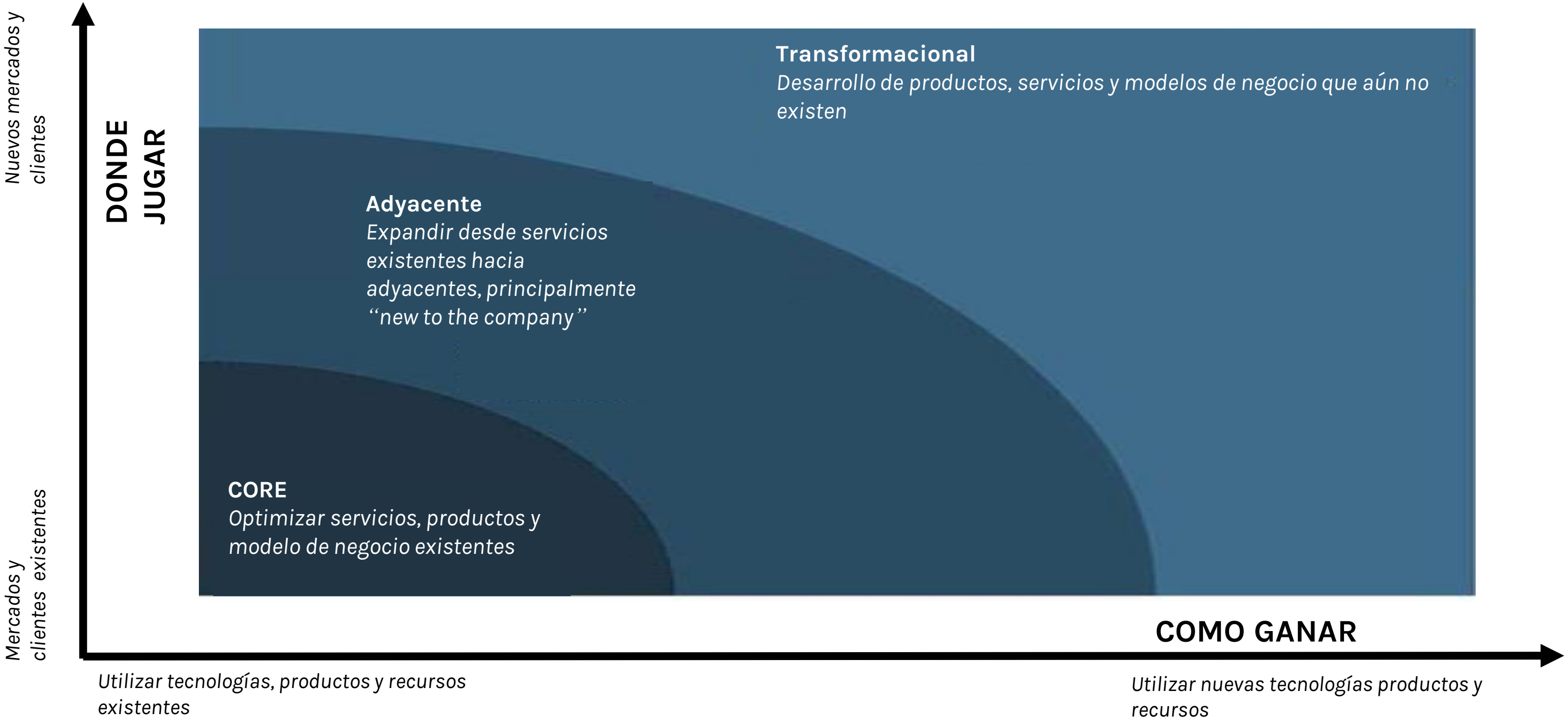
Expected Return
How lucrative a business idea could be for the company if it turned out to be successful.

Innovation Risk
The risk that a (convincing) business idea is going to fail. Risk is high when there is little evidence beyond slides and spreadsheets to support the success chances of an idea. Risk decreases with the amount of evidence that supports the desirability, feasibility, viability, and adaptability of a business idea.

Death & Disruption Risk
The risk that a business is going to die or get disrupted. Risk is high when a business is either emerging and still vulnerable, or when a business is under threat of disruption from technology, competition, regulatory changes, or other trends. Risk decreases with the moats protecting your business.

Los procesos “disrupt” se implementan para reducir el riesgo asociado a la innovación en modelos o negocios NUEVOS; los procesos “core” para reducir el riesgo de muerte o disrupción en los negocios ACTUALES.

IMO: Definen la ambición del portafolio



Nuevos mercados y clientes

DONDE JUGAR

Transformacional
Desarrollo de productos, servicios y modelos de negocio que aún no existen

Adyacente
Expandir desde servicios existentes hacia adyacentes, principalmente "new to the company"

CORE
Optimizar servicios, productos y modelo de negocio existentes

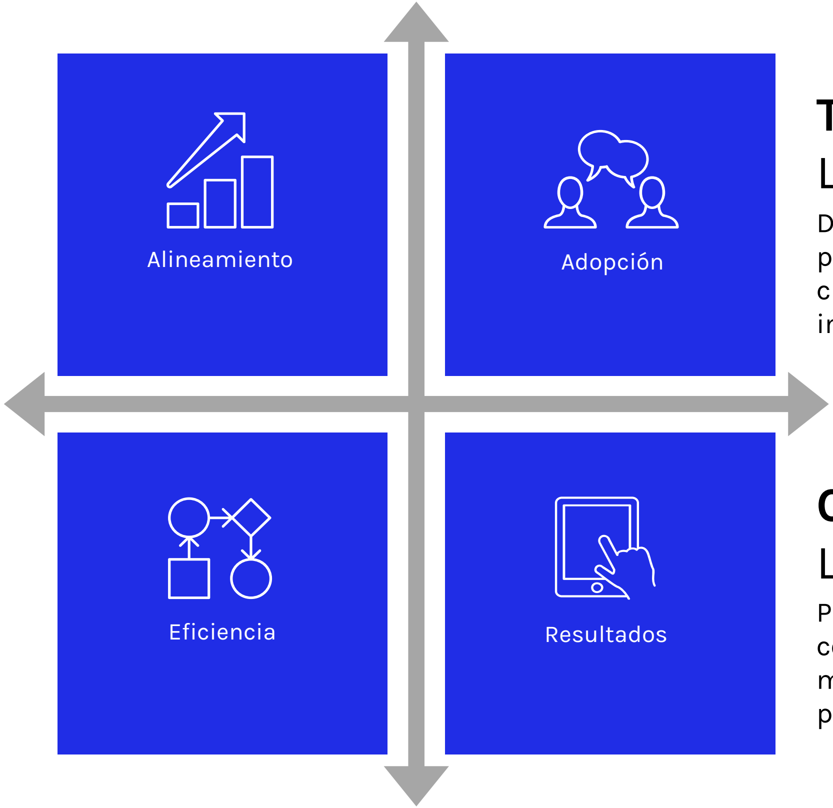
Mercados y clientes existentes

COMO GANAR

Utilizar tecnologías, productos y recursos existentes

Utilizar nuevas tecnologías productos y recursos

IMO: Instalan cuatro capacidades formales



DEFINIR LA ESTRATEGIA

Focos y desafíos, estructura organizacional, y modelo de gobernanza para innovar

TRANSFORMAR LA CULTURA

Diseñar e implementar actividades y procesos para la transformación cultural y gestión del cambio para la innovación

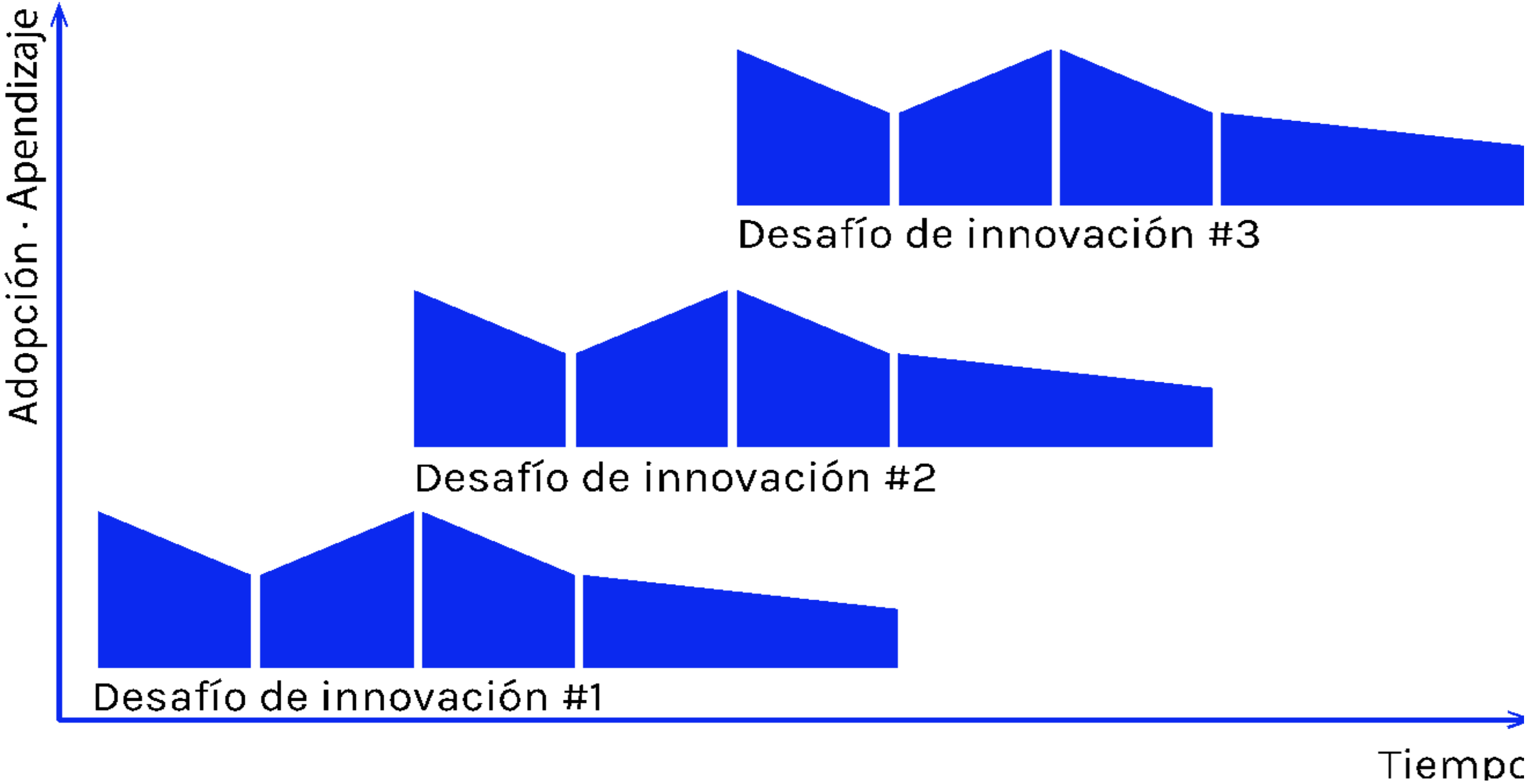
INSTALAR EL PROCESO

Implementación de metodologías, actividades y procesos para la gestión del ciclo de vida de las ideas

CONTROLAR LA GESTIÓN

Plataforma tecnológica y modelos de control de gestión basados en métricas asociadas al proceso, al portafolio y a la cultura.

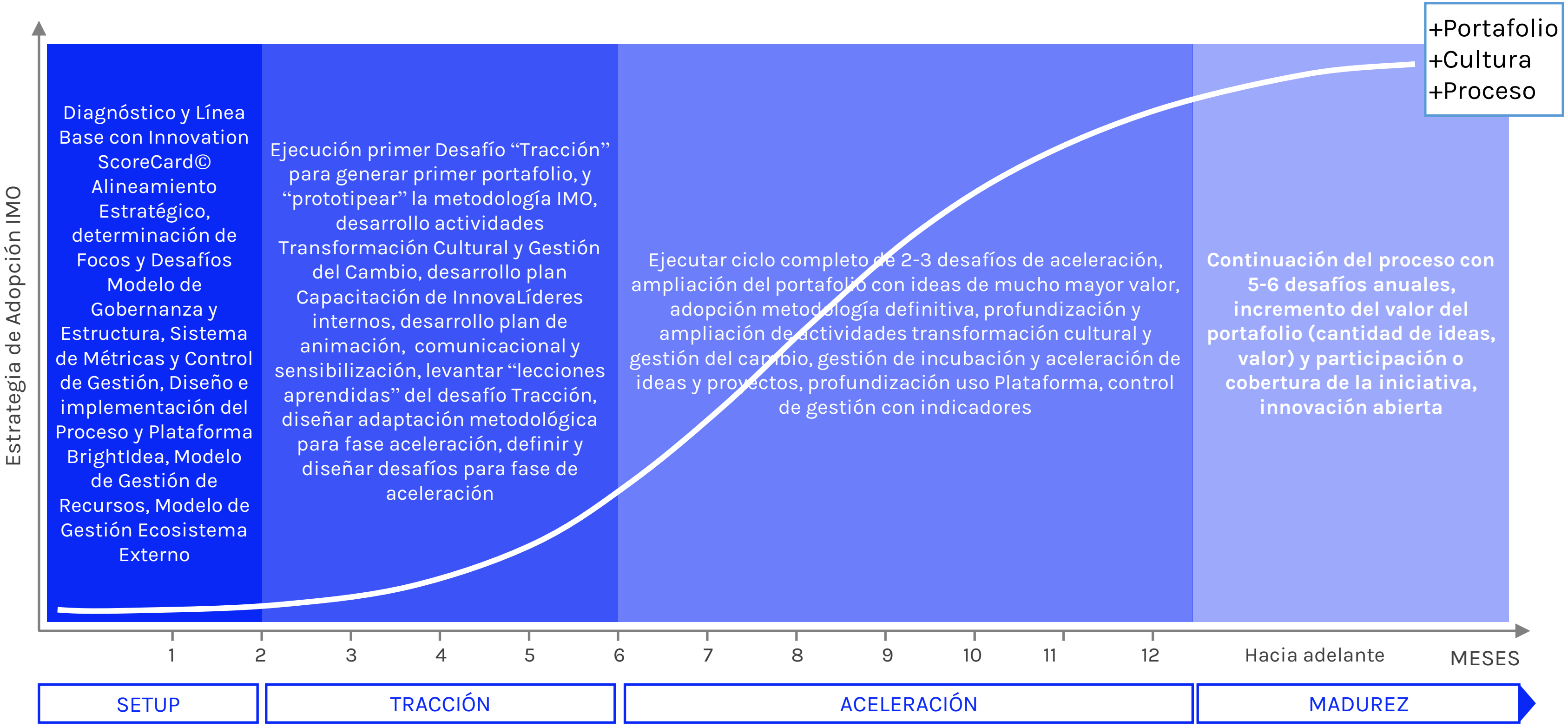
IMO: Resuelven desafíos


Adopción · Apendizaje
Desafío de innovación #3
Desafío de innovación #2
Desafío de innovación #1
Tiempc

IMO: Usan todo el “toolkit”

- Design Thinking
- Google Design Sprint
- Scamper
- Flor de Loto
- Brainwriting
- Lean Startup
- Ishikawa
- Zero Base Analysis
- Balanza de Valor
- Mapa de Empatía
- Business Model Canvas
- Customer Journey Mapping
- Value Proposition Designer
- Fake Door
- y mucho, mucho más….

IMO: Implementan gradualmente la metodología



SETUP: Diagnóstico y Línea Base con Innovation ScoreCard© Alineamiento Estratégico, determinación de Focos y Desafíos Modelo de Gobernanza y Estructura, Sistema de Métricas y Control de Gestión, Diseño e implementación del Proceso y Plataforma BrightIdea, Modelo de Gestión de Recursos, Modelo de Gestión Ecosistema Externo

TRACCIÓN: Ejecución primer Desafío “Tracción” para generar primer portafolio, y “prototipear” la metodología IMO, desarrollo actividades Transformación Cultural y Gestión del Cambio, desarrollo plan Capacitación de InnovaLíderes internos, desarrollo plan de animación, comunicacional y sensibilización, levantar “lecciones aprendidas” del desafío Tracción, diseñar adaptación metodológica para fase aceleración, definir y diseñar desafíos para fase de aceleración

ACELERACIÓN: Ejecutar ciclo completo de 2-3 desafíos de aceleración, ampliación del portafolio con ideas de mucho mayor valor, adopción metodología definitiva, profundización y ampliación de actividades transformación cultural y gestión del cambio, gestión de incubación y aceleración de ideas y proyectos, profundización uso Plataforma, control de gestión con indicadores

MADUREZ: **Continuación del proceso con 5-6 desafíos anuales, incremento del valor del portafolio (cantidad de ideas, valor) y participación o cobertura de la iniciativa, innovación abierta**

Agenda

El contexto de negocios

¿Qué es y que NO es innovación?

Ejemplos inspiradores

Obstáculos a la innovación

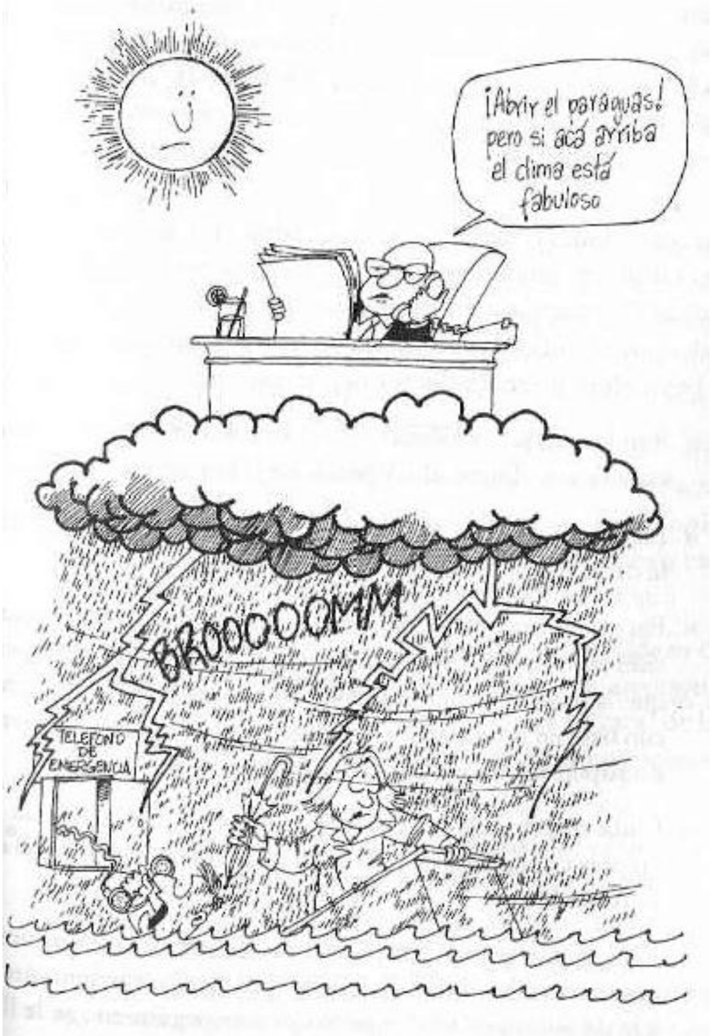
¿Cómo lo hacen las empresas que innovan exitosamente?

El problema de la cultura

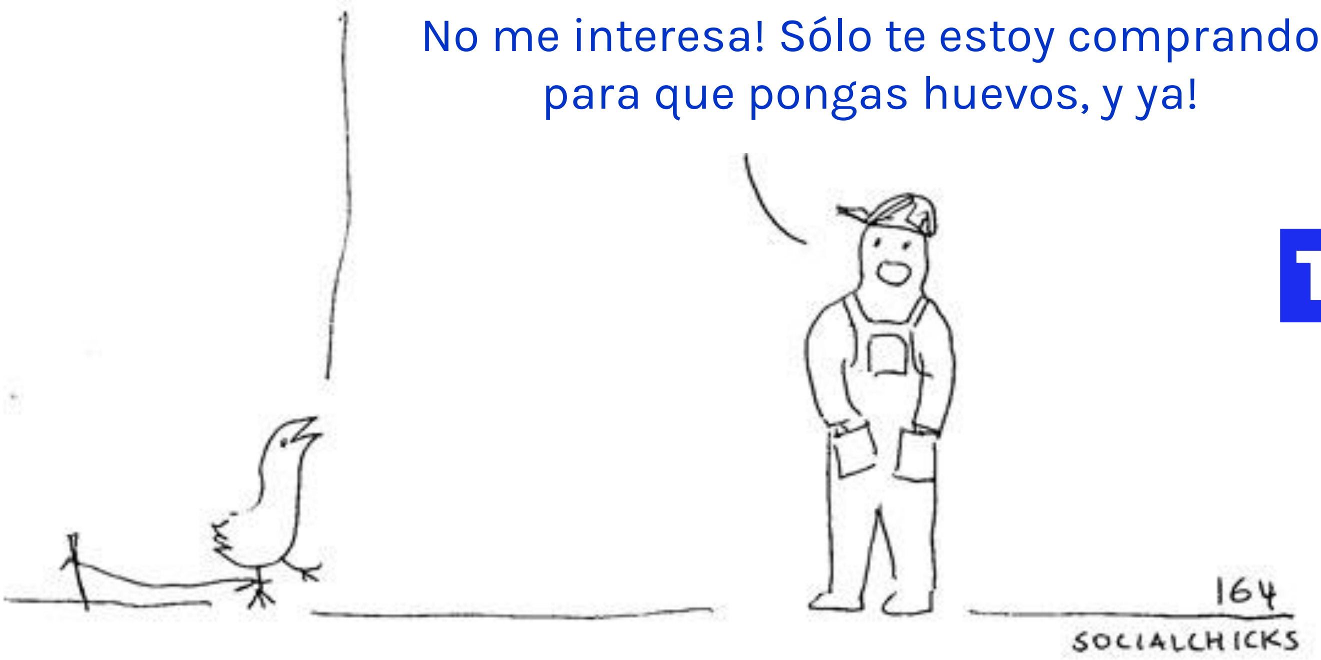
10 min

Muy difícil innovar si estamos metidos en “camisa de fuerza” burocrática

Muy difícil innovar si no bajamos del “olimpo”


¡Abrir el paraguas! pero si acá arriba el clima está fabuloso
BROOOOOMM
TELEFONO DE EMERGENCIA

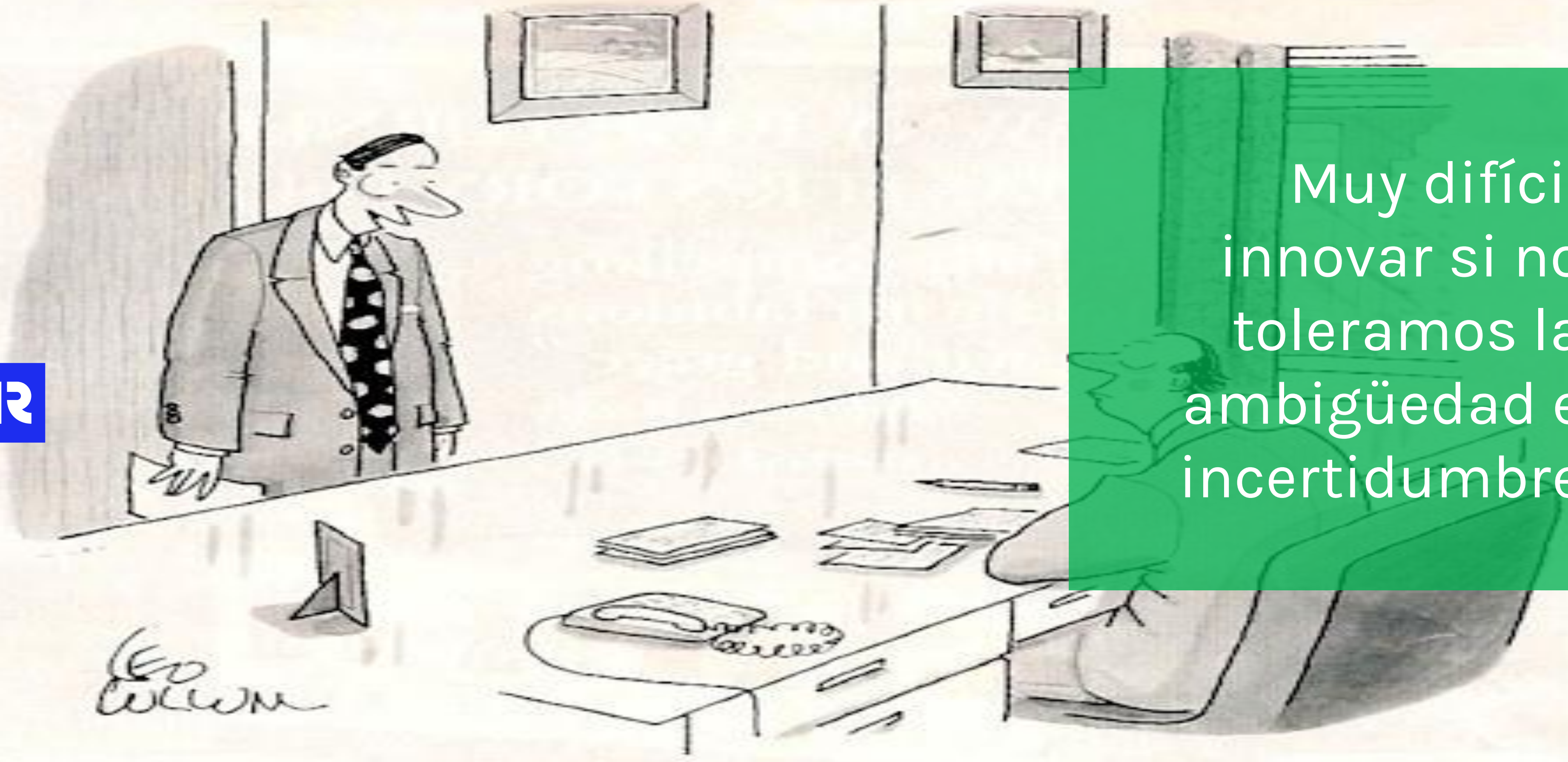
Muy difícil innovar si no reclutamos la gente correcta



Estoy muy motivada! Soy buena para el trabajo en equipo y para aportar ideas nuevas… me encantaría tomar este puesto!

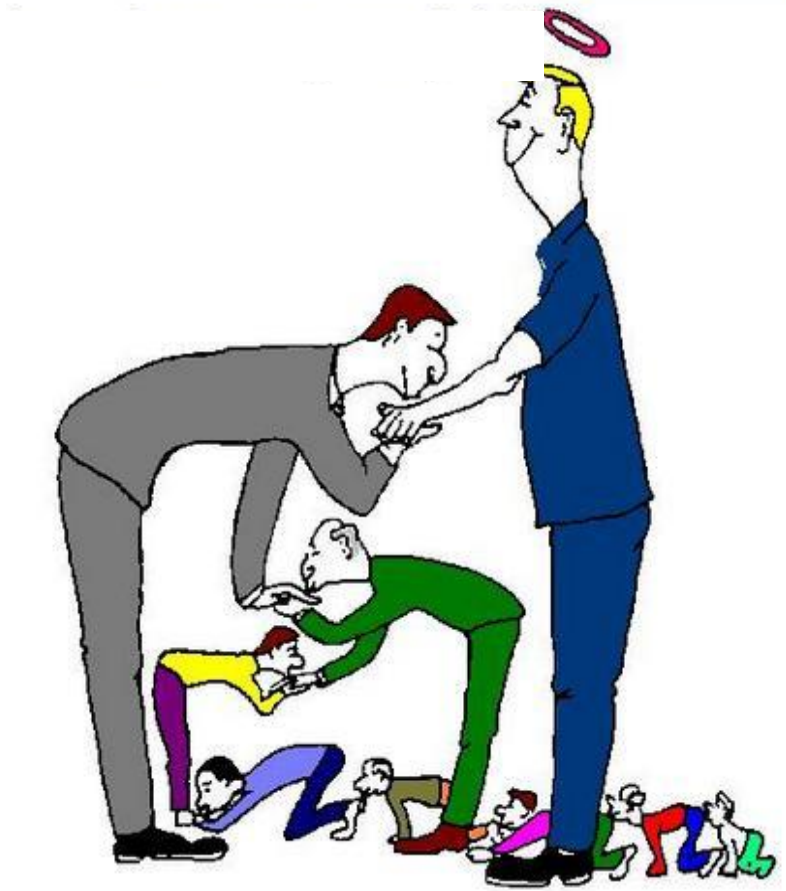
No me interesa! Sólo te estoy comprando para que pongas huevos, y ya!

Muy difícil innovar si no toleramos la ambigüedad e incertidumbre



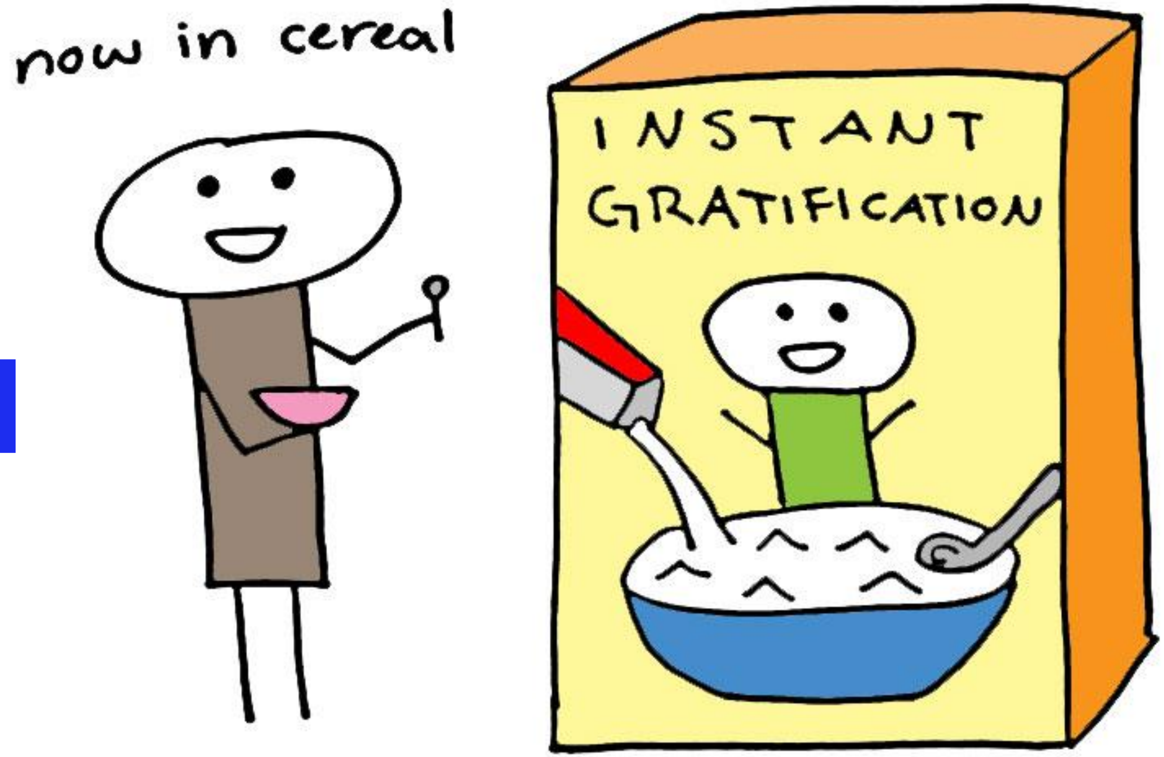
Con mucho gusto empezaré a pensar en forma innovadora... ¿lo pondrá usted en mi descripción de cargo?

Muy difícil innovar si nos dedicamos a “alinear” todo y a todos…



Muy difícil innovar si hay “malas prácticas” enquistadas en la organización

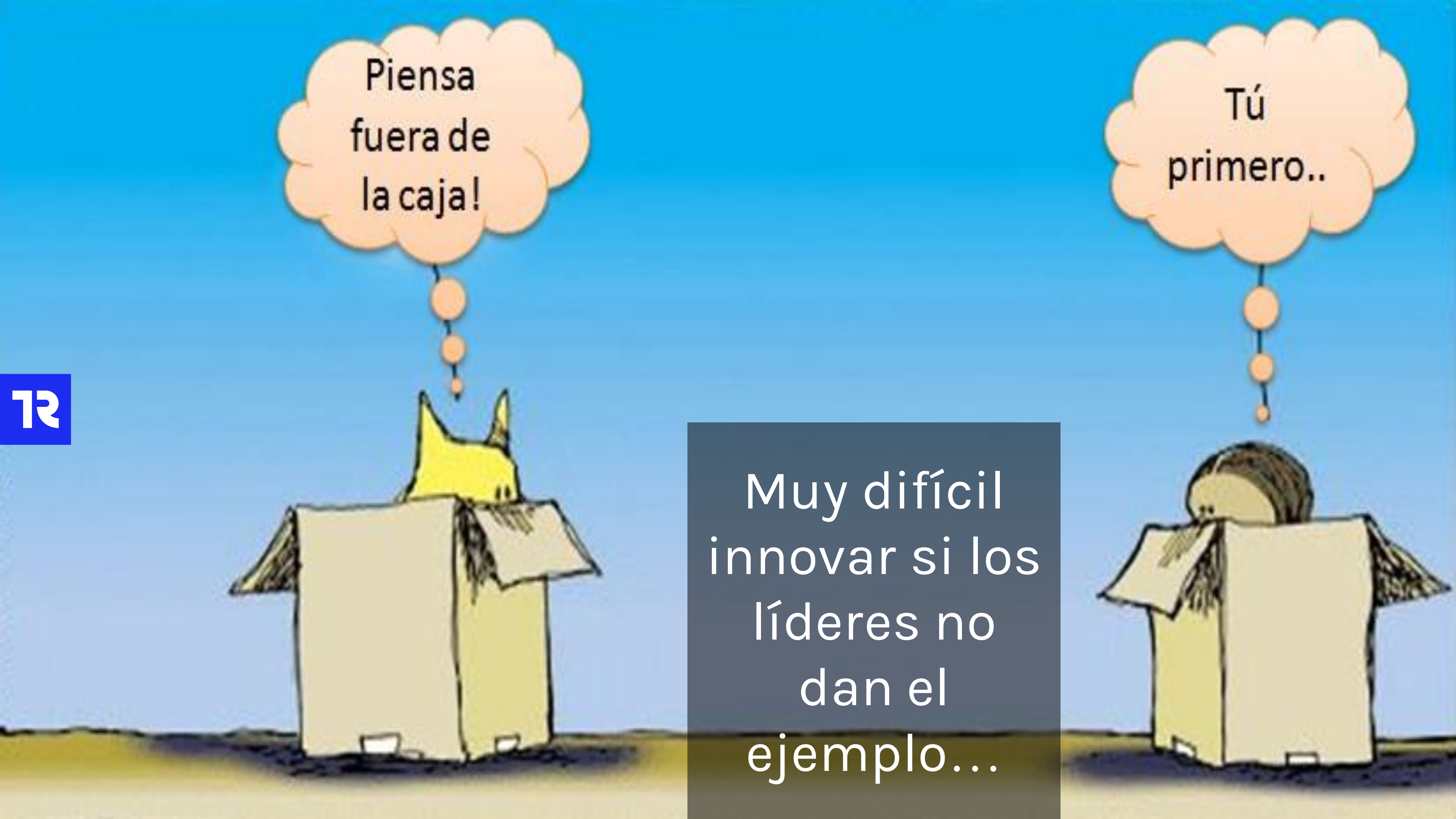
Muy difícil innovar si no sabemos pensar “fuera de la caja” y creamos los espacios para ello


now in cereal
INSTANT
GRATIFICATION

Muy difícil innovar si privilegiamos resultados de corto plazo

Muy difícil innovar si no se tolera el error y los fracasos

Success
is
99%
Failure
-Soichiro Honda


Piensa fuera de la caja!
Tú primero..

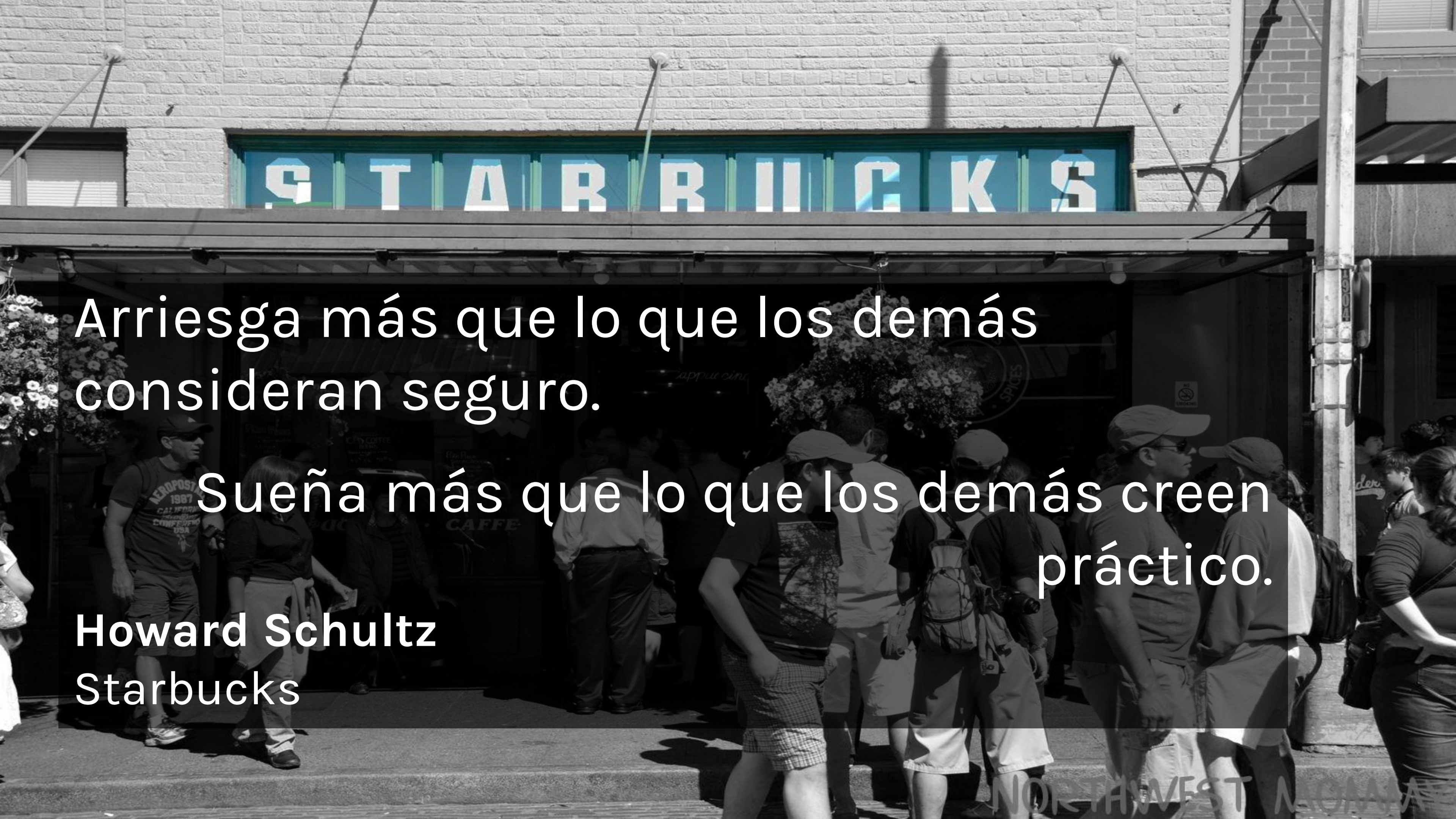
Muy difícil innovar si los líderes no dan el ejemplo...

Finalmente…

Los líderes crean y modelan la cultura!

Contrata la mejor gente y luego déjalos solos!

William McKnight, 3M



Arriesga más que lo que los demás consideran seguro.

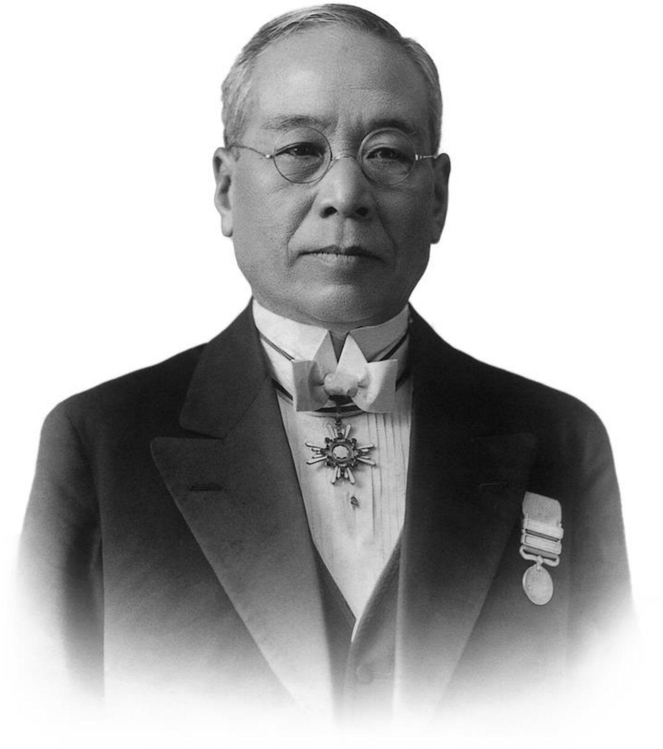
Sueña más que lo que los demás creen práctico.

Howard Schultz
Starbucks

NORTHWEST NOMAD

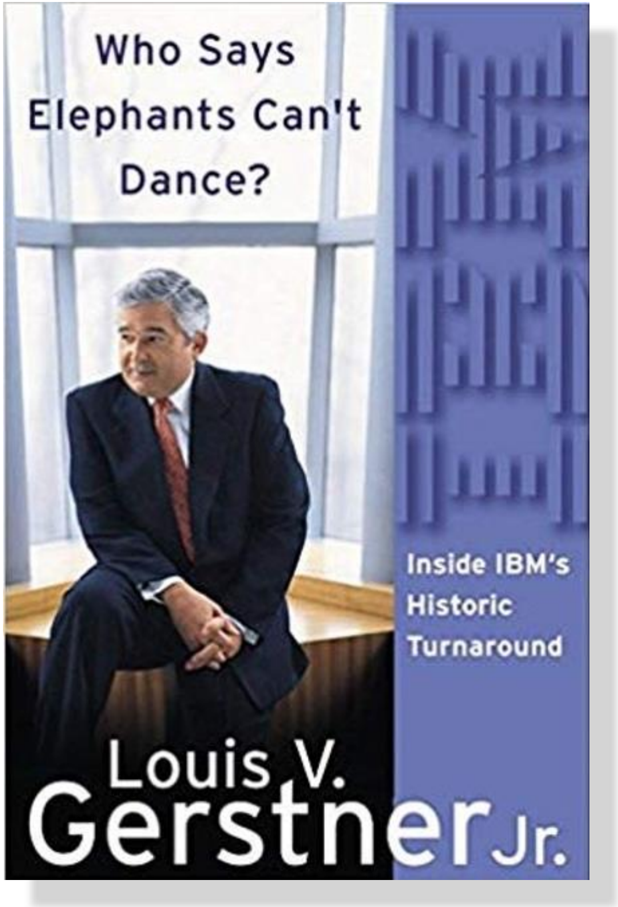
Fallar es una opción aquí. Si las cosas no están saliendo mal, entonces no estamos innovando lo suficiente.

Elon Musk



Antes de decir que no puedes hacer algo, inténtalo!

Sakichi Toyoda


Who Says Elephants Can't Dance?
Inside IBM's Historic Turnaround
Louis V. Gerstner Jr.

> *"Al final , la gerencia no cambia la cultura. Lo que hace es invitar al personal a cambiarla por sí mismos y facilitarle las cosas para que lo haga…"*

— Lou Gerstner
author, Who Says Elephants Can't Dance?

Gracias!