14/11/12

Innovación:
10 lecciones aprendidas

LTC PROJECT

Xavier Marcet
www.xaviermarcet.com
@XavierMarcet

Nuestras referencias recientes

DIAFARM LABORATORIOS

CORFO

hp

SONY

Banesto

SEAT

REPSOL

Gallina Blanca

STAR

Agbar

PANRICO

LFG yourCoppersolutions

Banesto FUNDACIÓN

compacthabit

affinity

mnemo

Telstar Instruments for solutions

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

GASGAS

LEITAT managing your technologies Technological Center member of TECNIO

CIRCUTOR

XUNTA DE GALICIA

Cámara Madrid

DuocUC

Generalitat de Catalunya

1. Innovación y negocio

La innovación es negocio o es aprendizaje para el negocio.
La innovación es la palanca para escapar de la commoditización, es la forma de atraer clientes desde la diferenciación.

Year	Revenue from innovation (Billion US $)	Total Revenue (Billion US $)
2006	1	18
2007	2.7	19.4
2008	4	19

1. Innovación y necesidad

1. Innovación, propósito (y hambre !)

1. Innovación y negocio (edad)

1. Innovación y negocio (tipos)

Innovación incremental

- Actualización evolutiva de un producto o servicio.
- Ejemplo: una nueva versión del Iphone.

Innovación radical

- Uso de nuevas soluciones en el interior de una organización (adaptación o adopción tecnológica).
- Nueva categoría de producto o servicio, como el Post-it de 3M o como los sms (a veces descubiertos por casualidad).

Innovación disruptiva

- Cambios en los mercados. Ruptura de las reglas del mercado, emergencia de un nuevo paradigma de mercado.
- Ejemplo: sector música, vuelos low-cost, Skype

1. Innovación y negocio

1. Business model
how the enterprise makes money

2. Networking
enterprise's structure/ value chain

3. Enabling process
assembled capabilities

4. Core process
proprietary processes that add value

5. Product performance
basic features, performance and functionality

6. Product system
extended system that surrounds an offering

7. Service
how you service your customers

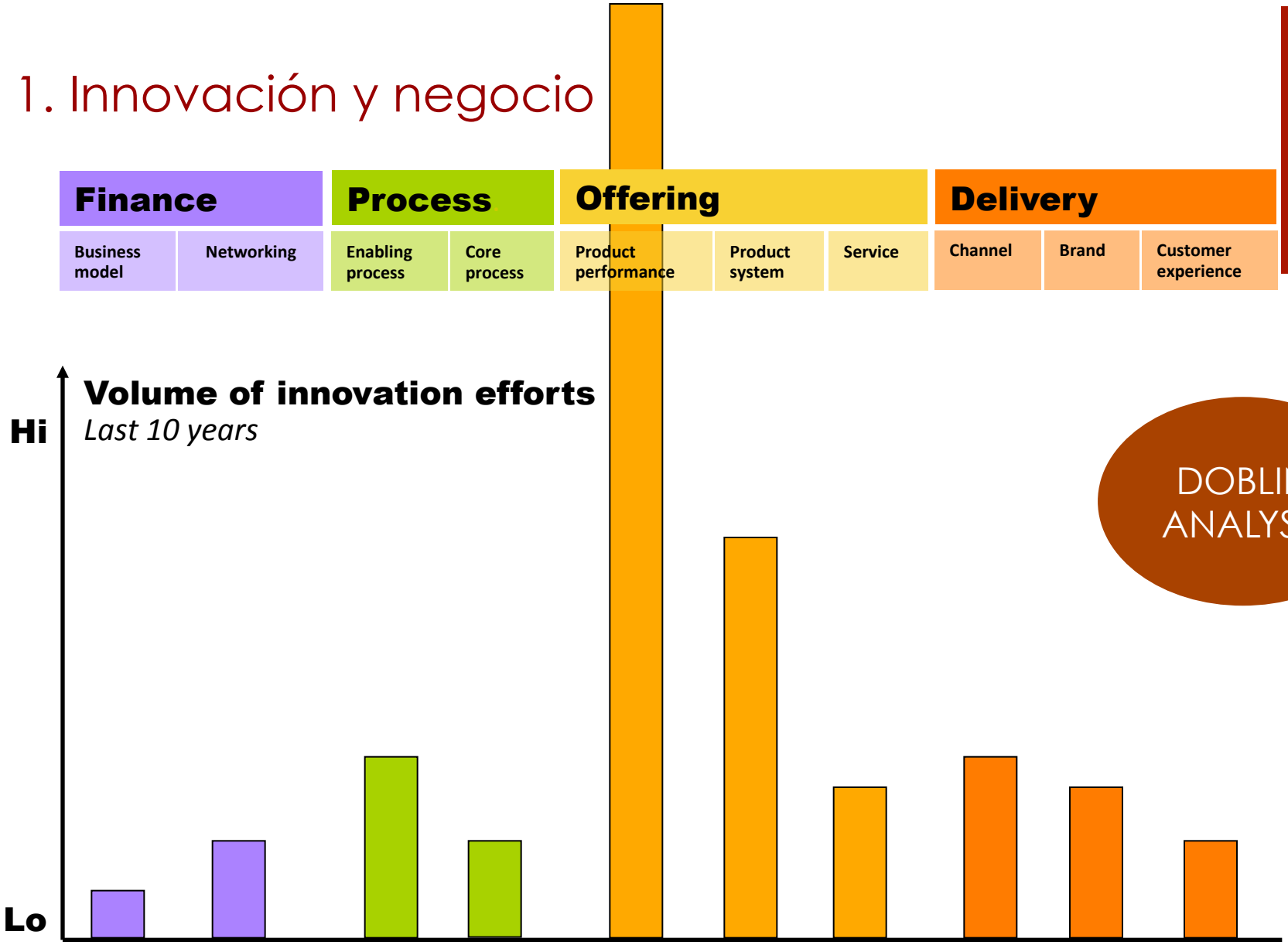
8. Channel
how you connect your offerings to your customers

9. Brand
how you express your offering's benefit to customers

10. Customer experience
how you create an overall experience for customers

Finance		Process		Offering			Delivery		
Business model	Networking	Enabling process	Core process	Product performance	Product system	Service	Channel	Brand	Customer experience

1. Innovación y negocio

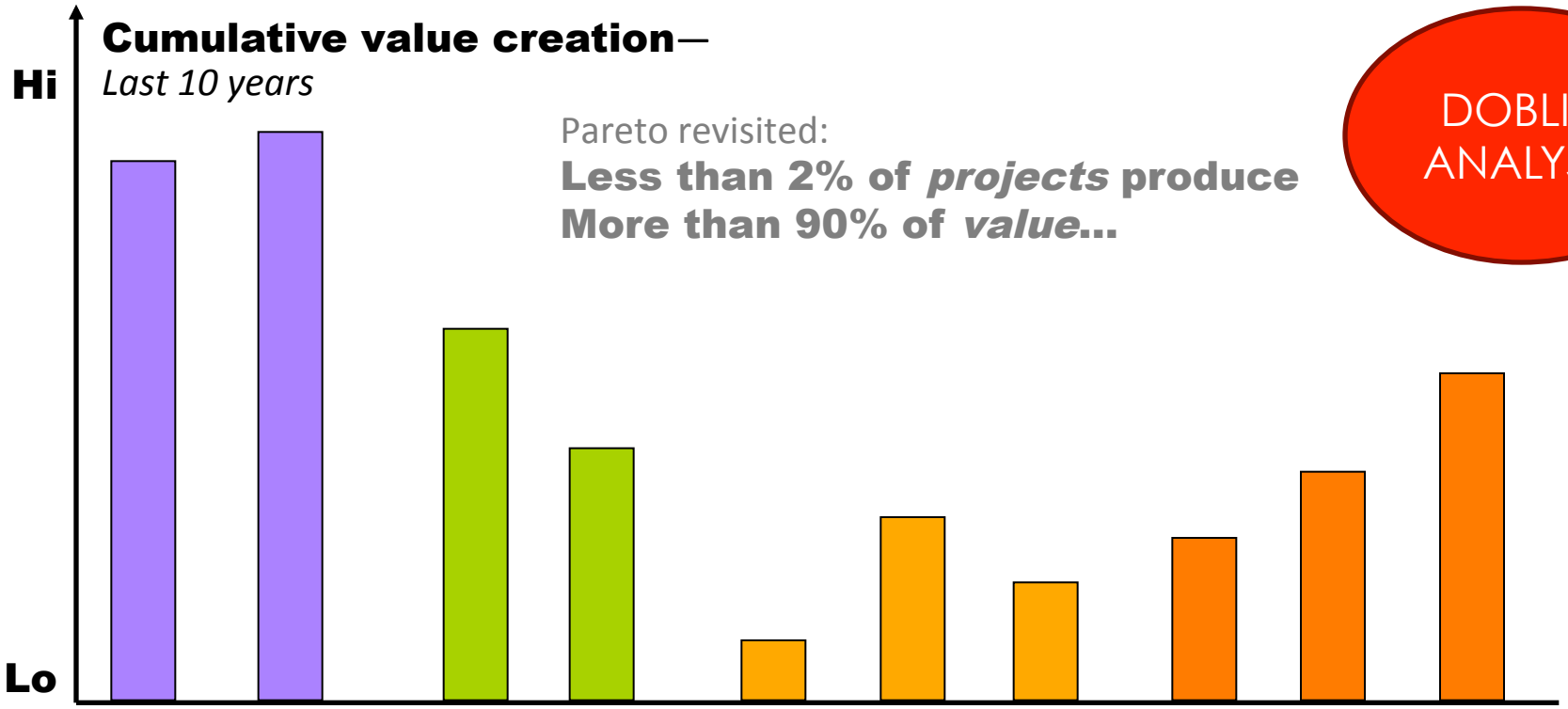


DOBLIN ANALYSIS

Source: Doblin analysis

Leading to a shift in value creation…

Finance		Process		Offering			Delivery		
Business model	Networking	Enabling process	Core process	Product performance	Product system	Service	Channel	Brand	Customer experience



Source: Doblin analysis

2. El éxito es siempre provisional

2. El éxito es siempre provisional

- La **arrogancia corporativa hace mucho daño**. El síndrome del "no inventado aquí".

- **La orientación de la empresa al corto plazo** siempre choca con la innovación.

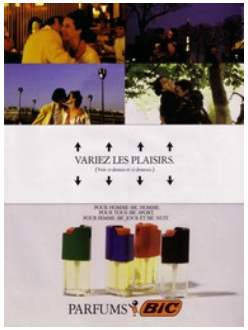
- **El éxito del pasado dificulta la innovación**:
  - Hay mucho que perder. Se está más pendiente de defender que de atacar.
  - Los sistemas de negocio se vuelven rígidos.
  - A pesar de que cambien los contextos, se busca el éxito de la misma forma que en el pasado.
  - Tener muchos recursos no garantiza la innovación

3. Una empresa es lo que hace o lo que sabe

- Podemos pensar la innovación en el marco de un proceso que valoriza un input y ofrece un output o podemos imaginar la empresa como una comunidad de competencias.

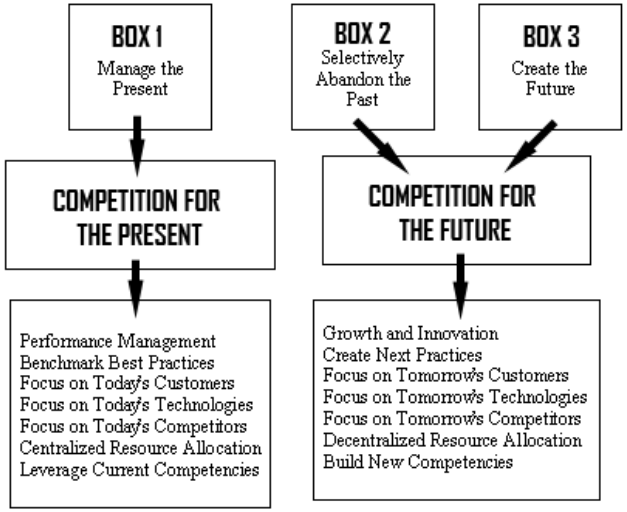
- Sony Viladecavalls (Barcelona).

3. Una empresa es lo que hace o lo que sabe



4. Innovación es tensión corporativa

- Tensión entre organizaciones verticales pensadas para la eficiencia y la innovación que se nutre de transversalidad.
- Tensión entre culturas corporativas que buscan la predictibilidad y la innovación que implica riesgo.
- Tensión a la hora de asignar talento.
- Tensión en la gestión estratégica de portfolio. Las tres cajas de Govindarajan.



5. Gana el business as usual

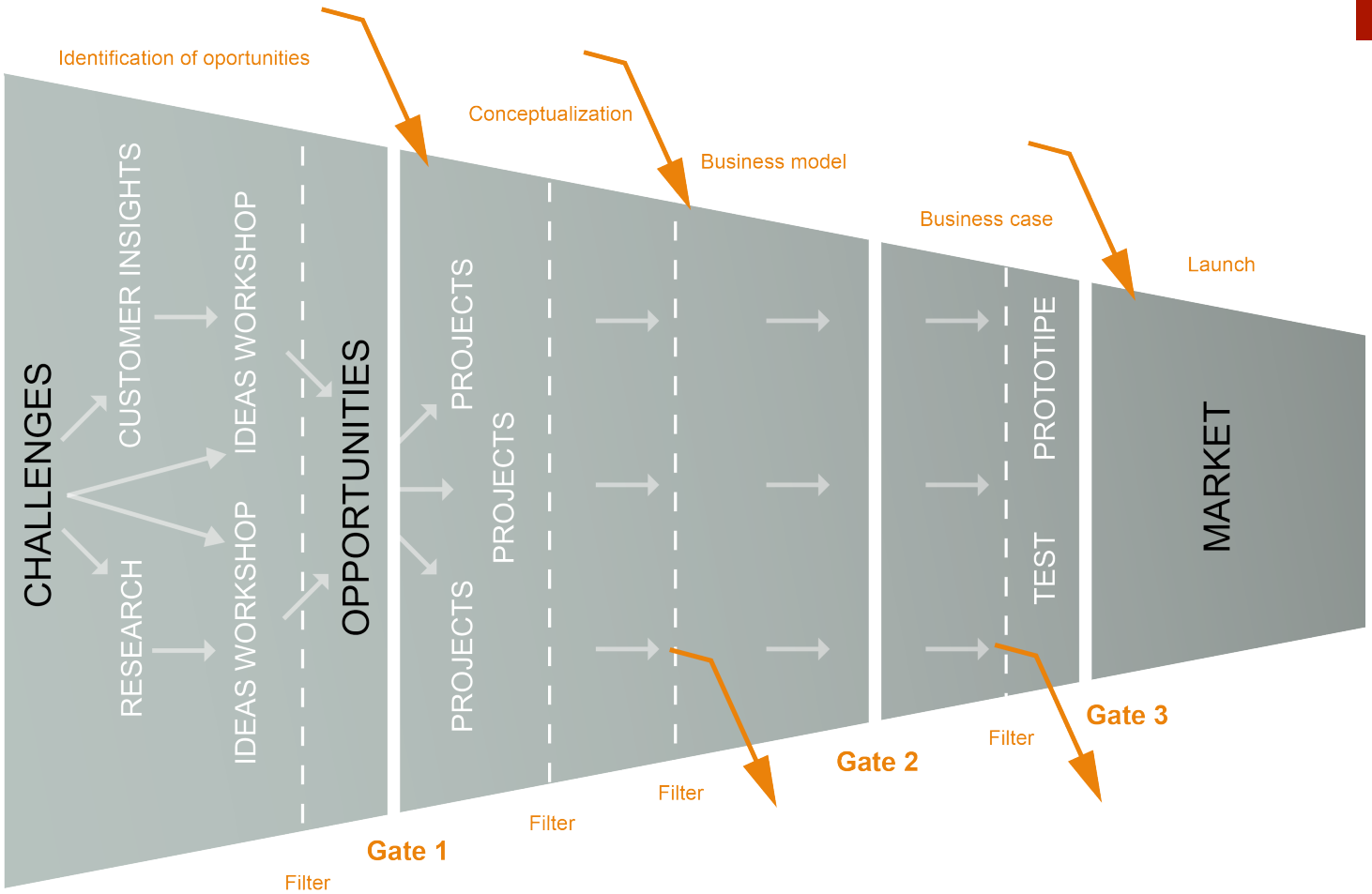
- Quién toma las decisiones en innovación es fundamental. Si los que toman decisiones son los mismos que manejas en business as usual, nunca gana la innovación. Los recursos clave (talento, inversión) siempre van a parar al negocio actual (que es fundamental, así cómo lo es el futuro).

- Los ejecutivos que tienen una alta inversión emocional en las decisiones pasadas, raramente favorecen la innovación radical.

6. La ruptura de la linealidad I+D+i

- "Innovation has nothing to do with how many R&D dollars you have. When Apple came up with the Mac, IBM was spending at least 100 times more on R&D. It's not about money. It's about the people you have, how you're led, and how much you get it." Steve Jobs

7. Dónde falla el funnel ?

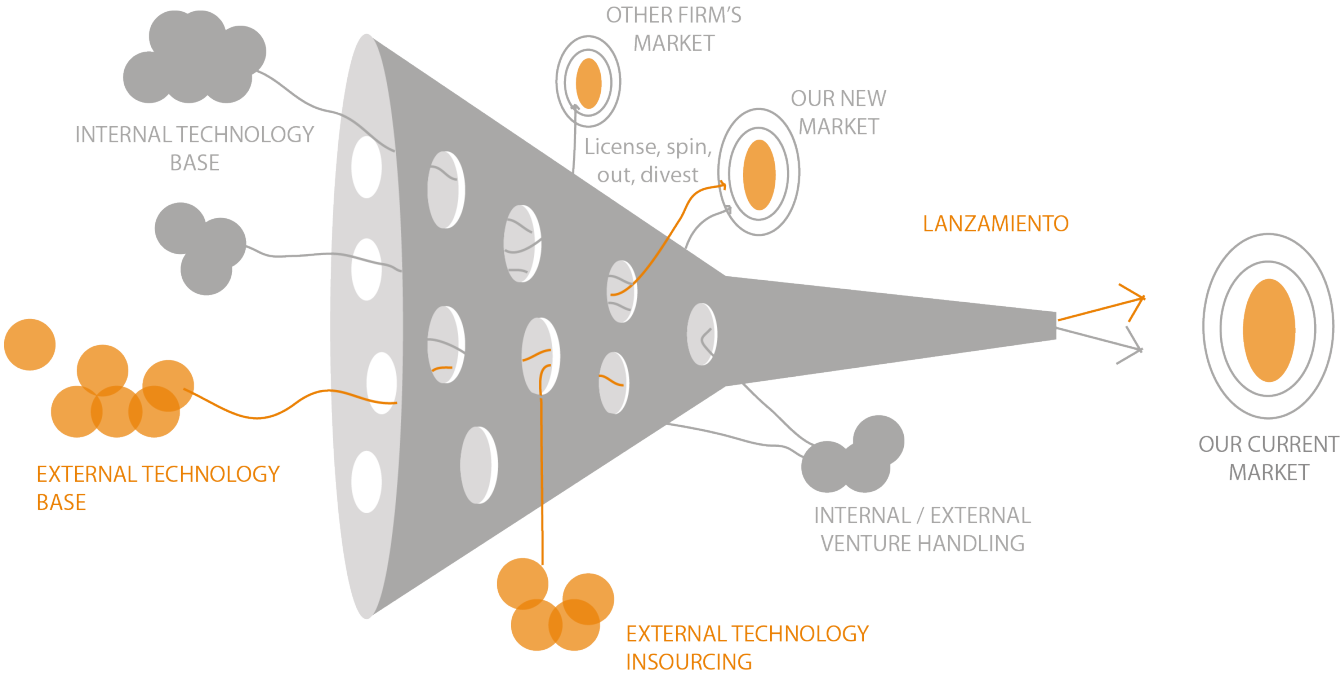


7. Dónde falla el funnel ?

- Un funnel no es una colección de ideas.
- En el funnel la capacidad de selección es fundamental (fast & cheap) entre ideas – oportunidades, proyectos.
- El funnel necesita fluidez.
- Las real options es una buena forma de gestionar el stage & gate.
- **Evitar el efecto embalse. A la innovación se la resiste diciendo que sí !!**

8. Innovación abierta

- Las funciones de la innovación abierta: inspirar, desarrollar, expirar.



9. La cultura es clave

La agradable losa **del éxito y su provisionalidad**.

Riesgo **y riesgo responsable.**

El **fracaso** (rápido y barato a ser posible) y el **error**.

Para innovar **hay que entrenar** !!

Empresas que hacen innovación y **empresas innovadoras**

10. Empresas innovadoras

Empresas que hacen innovación y **empresas innovadoras**

Una empresa innovadora además de sistematizar la innovación, la **interioriza** a través de cada uno de sus profesionales, empezando por su alta dirección.

NO HAY INNOVACIÓN SIN RIESGO
PERO EL MAYOR RIESGO ES NO
INNOVAR

Gracias por compartir

@XavierMarcet
xmarcet@ltcproject.com
www.ltcproject.com