

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTEMATIZADA

Cáceres 20 de septiembre de 2013



GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

CONTENIDOS

1. Alinear la innovación con la estrategia de la empresa
2. Obtener el compromiso del equipo directivo
3. Desarrollar un plan de comunicación
4. Definir la estructura y los roles
5. Proceso para administrar ideas
6. Evaluación de las ideas
7. Fomentar una cultura de la innovación
8. Medida de la innovación



ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTEMATIZADA



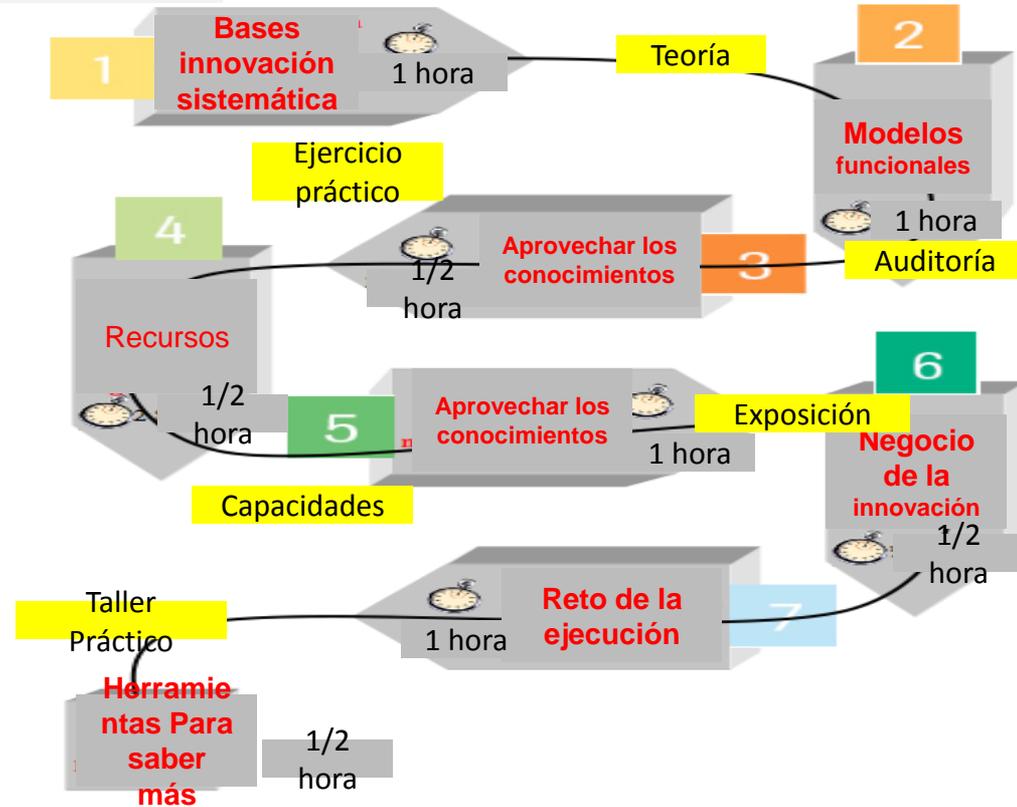
¿qué haremos?



ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTEMATIZADA



¿cómo lo haremos?



ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTEMATIZADA

1. Alinear con la empresa

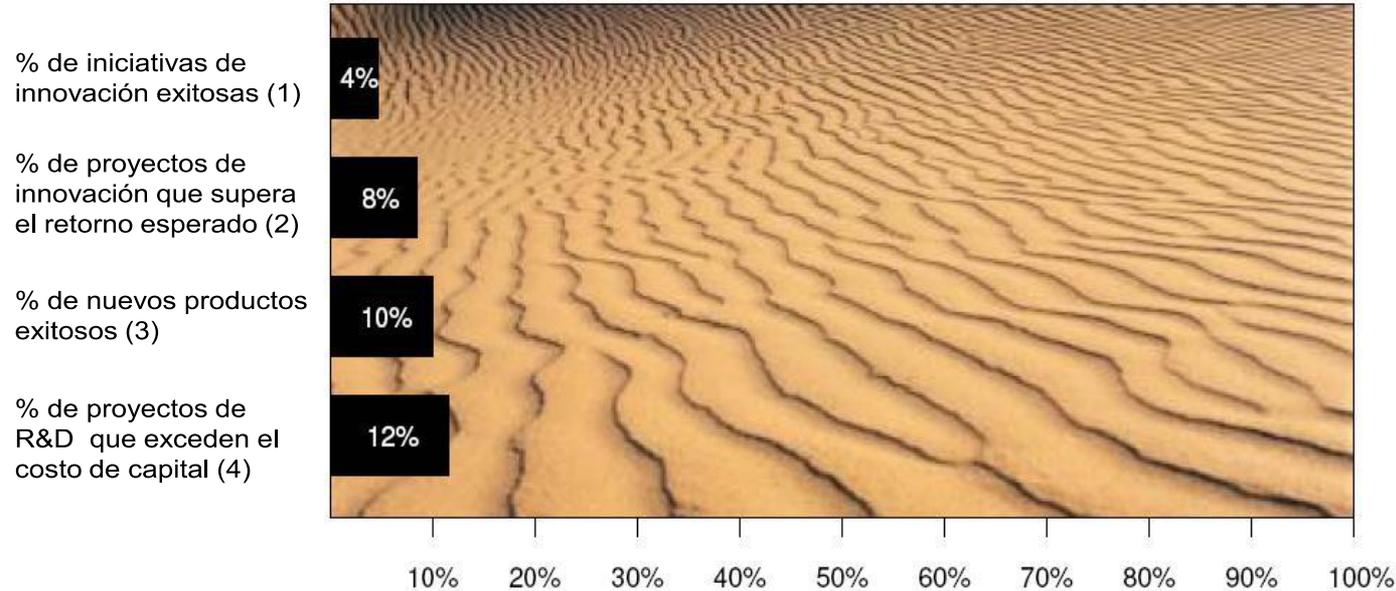




"La Innovación es hacer cosas nuevas, de manera diferente y mejor que los demás."



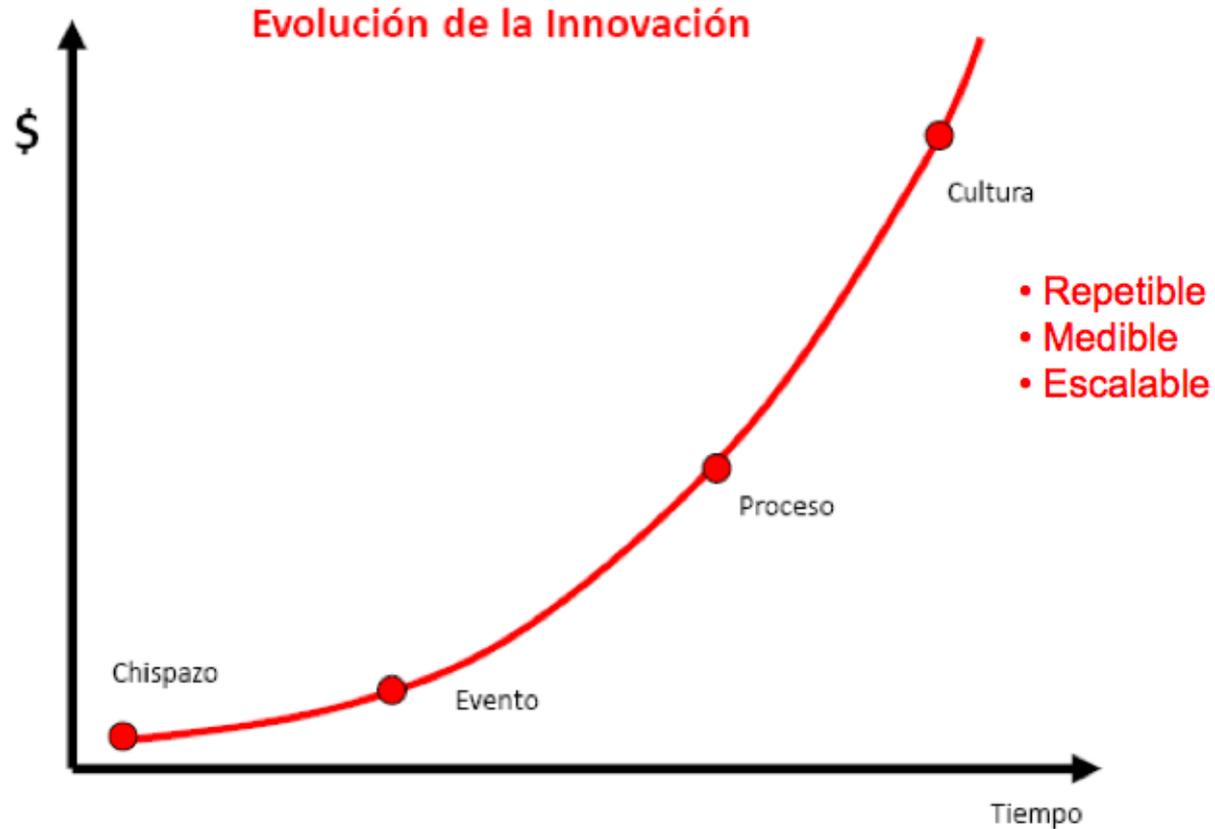
Innovar es Difícil



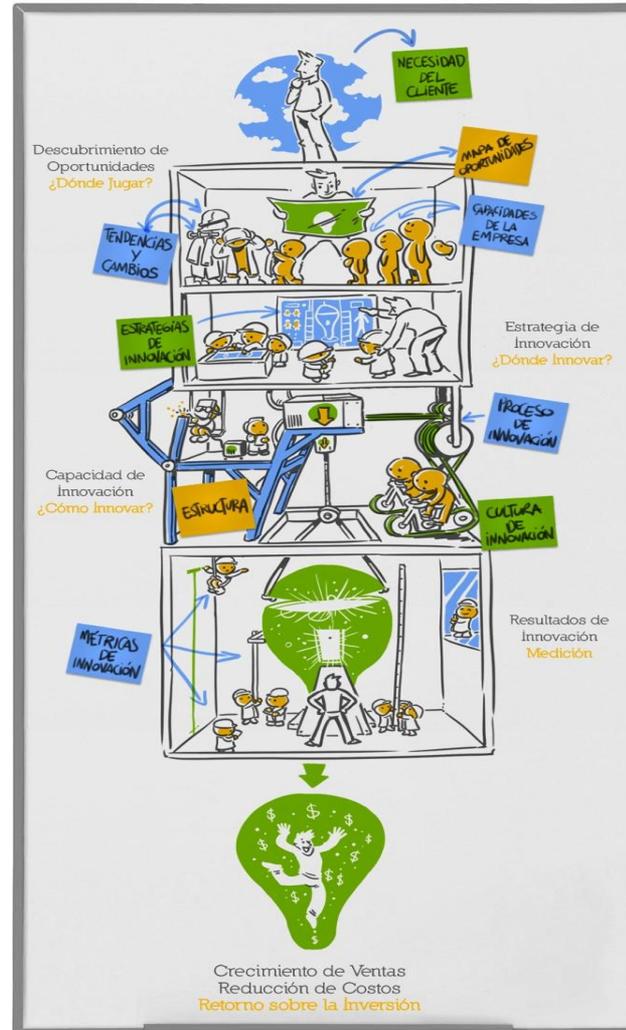
Fuentes:

- 1: Larry Keeley of Doblin Inc., autor del libro *The Taming of the New* (2004, HBS Press).
- 2: Joyce Wycoff, Co-founder of the InnovationNetwork, Mayo 2004.
- 3: Harvard Business Review, July-August 2004.
- 4: Edwin Mansfield, "How Economists See R&D" (1981, *Management Science*).

1. Alinear con la empresa



1. Alinear con la empresa





Una idea nueva es delicada. Es posible matarla con una burla o con un bostezo; un chiste puede serle como una puñalada mortal o el fruncimiento de la ceja derecha de la persona precisa puede provocarle la muerte por abandono.



Charles Browder

Hay Ideas Malas



© 2004 Bruce Vixá Patrício

Pero no es momento de juzgarlas...



1 Alinear la innovación con la estrategia de la empresa

Queremos Ideas

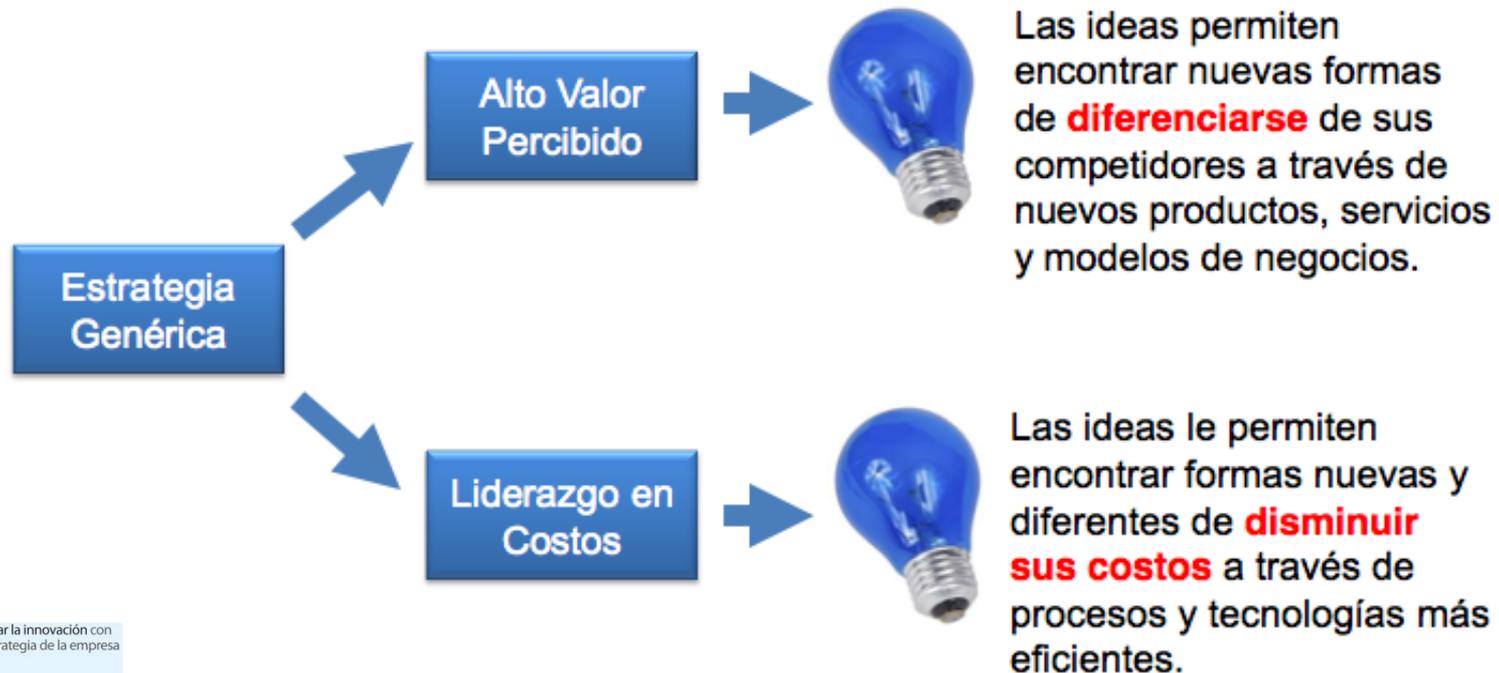


Bennett
THE CHRISTIAN SCIENCE MONITOR



1 Alinear la innovación con la estrategia de la empresa

Cómo la Innovación apoya su Estrategia Competitiva



1. Alinear con la empresa

IBSC

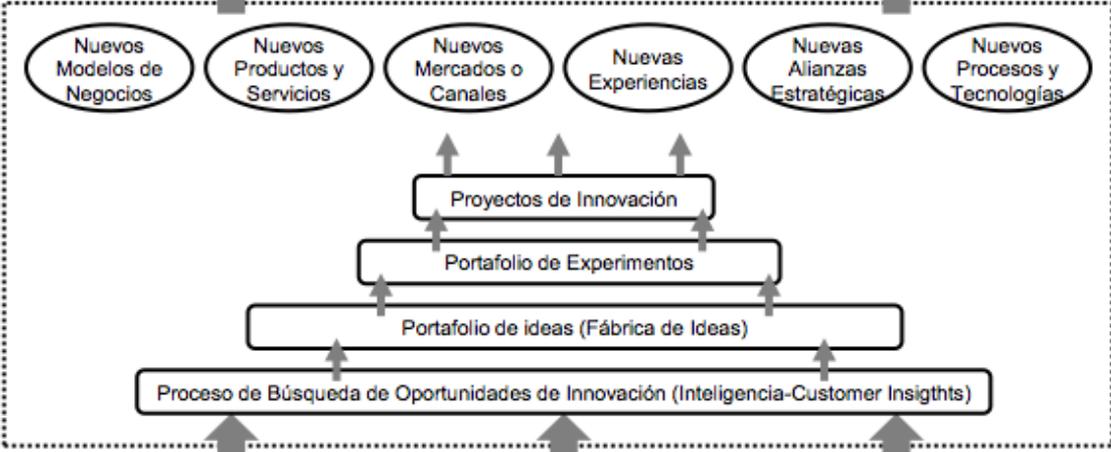
Perspectiva Financiera



Perspectiva del Cliente



Perspectiva de Procesos Internos



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



"EN RESUMEN, LA INNOVACIÓN EN VALOR SÓLO SE ALCANZARÁ CUANDO PARTIENDO DE UNA IDEA, LA TRANSFORMEMOS EN VALOR PARA EL CLIENTE, Y OBTENGAMOS UNOS RESULTADOS. PARA ELLO ES PRECISO DISPONER DE PERSONAS QUE LIDEREN EL PROCESO."



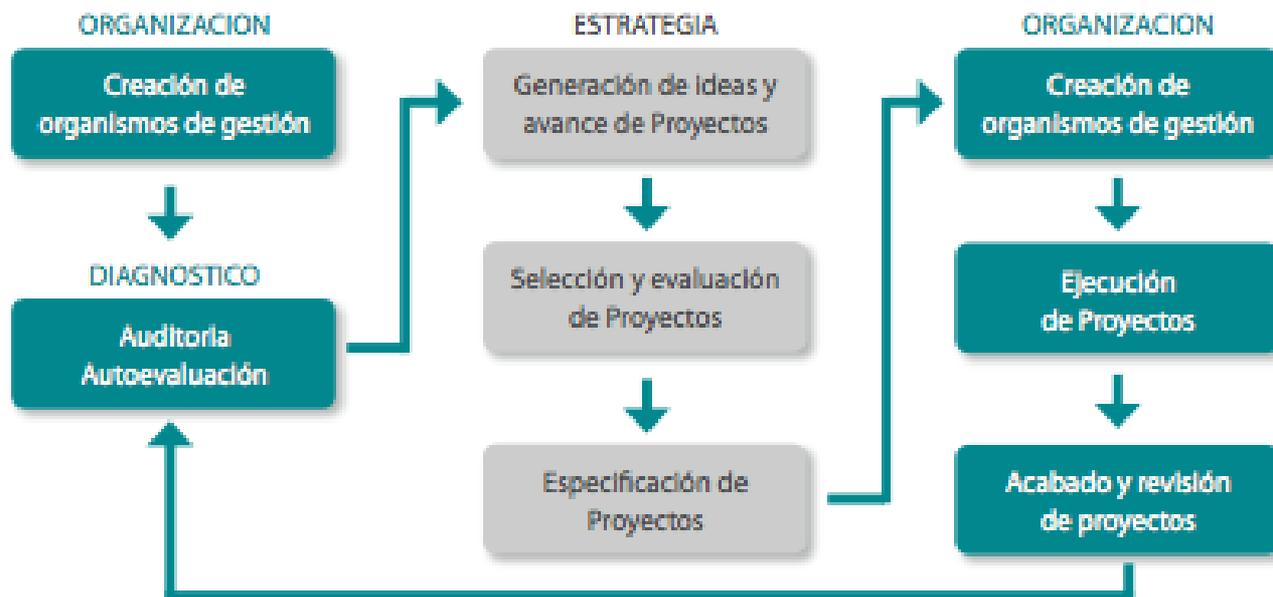
ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTEMATIZADA

2. Compromiso

2 Obtener el compromiso
del equipo directivo



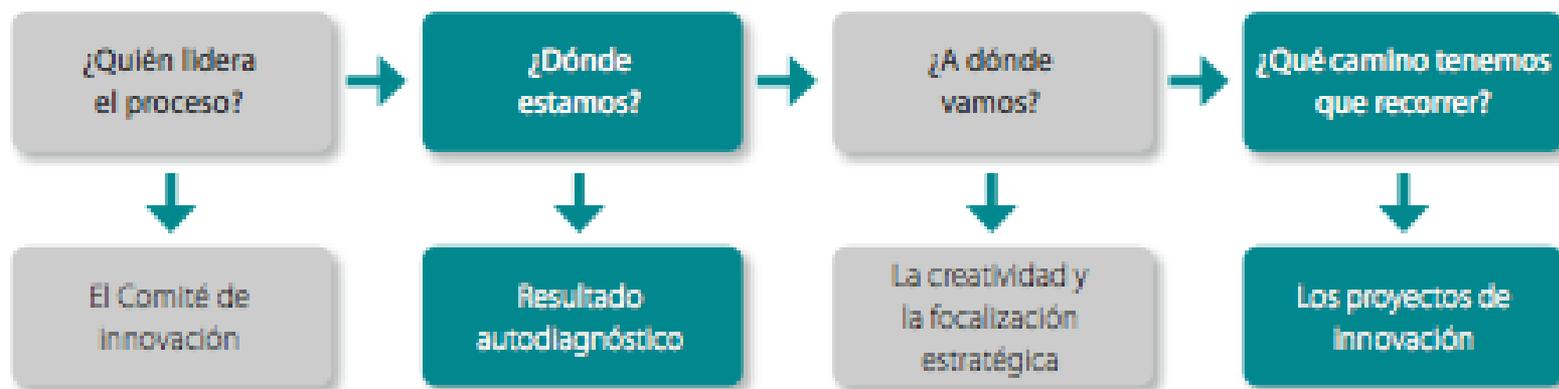
EL PROCESO DE INNOVACION ES UNA INTERACCION CONSTANTE ENTRE DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIA, ENTRE CREATIMDAD Y FOCALIZACIÓN QUE HA DE GENERAR CONTINUOS PROYECTOS DE FUTURO



2 Obtener el compromiso del equipo directivo



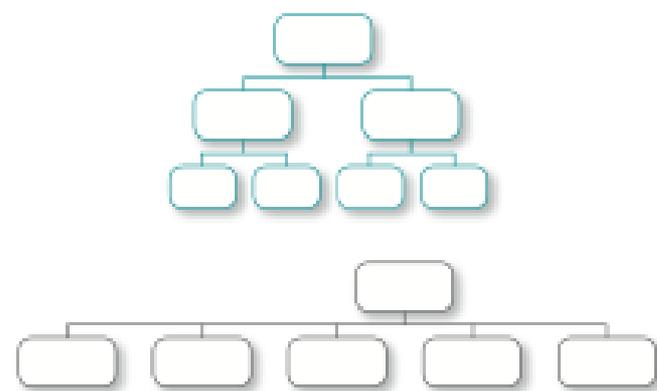
2. Compromiso

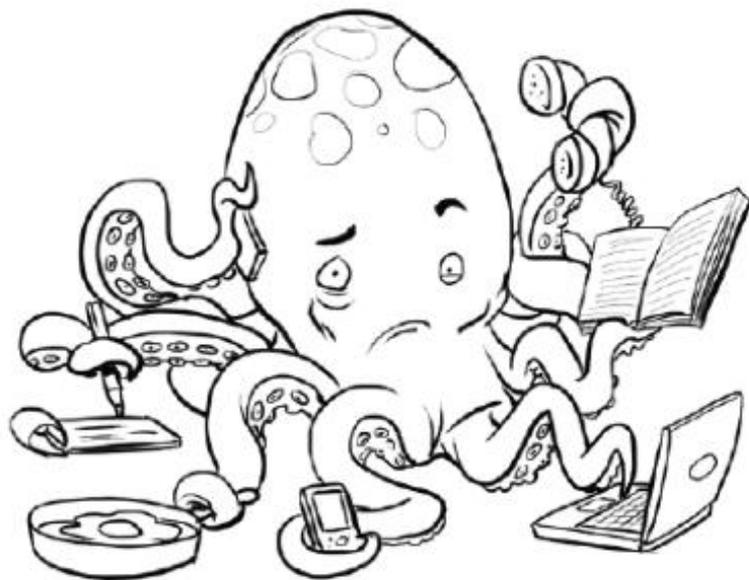


PASAR DE UNA ESTRUCTURA JERARQUICA Y FUNCIONAL



PASAR DE UNA ESTRUCTURA JERARQUICA Y FUNCIONAL





2 Obtener el compromiso del equipo directivo

Saque tiempo para innovar

EL PROCESO DE INNOVACION ES UNA INTERACCION CONSTANTE ENTRE DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIA, ENTRE CREATIMDAD Y FOCALIZACION QUE HA DE GENERAR CONTINUOS PROYECTOS DE FUTURO



2 Obtener el compromiso del equipo directivo



EL PROCESO DE INNOVACION ES UNA INTERACCION CONSTANTE ENTRE DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIA, ENTRE CREATIVIDAD Y FOCALIZACIÓN QUE HA DE GENERAR CONTINUOS PROYECTOS DE FUTURO



2 Obtener el compromiso del equipo directivo

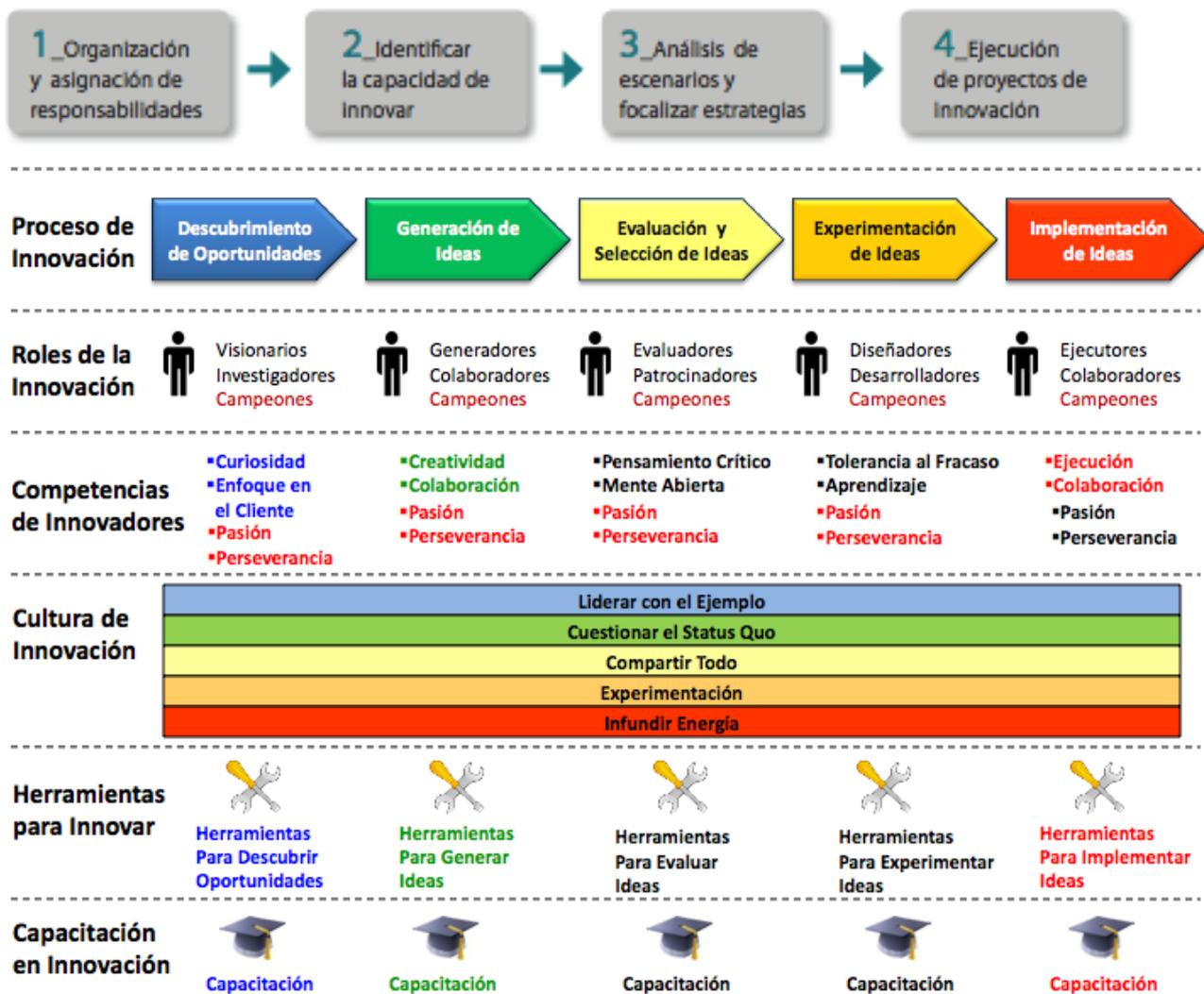


ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTEMATIZADA

3. Plan de comunicación.



3. Plan de comunicación.



Incentivos para Innovar



Incentivos Económicos



Incentivos No-Económicos



Reconocimiento Público



Motivadores Intrínsecos



3. Plan de comunicación.

Inspiraciones para Innovar



Inspiración #1
Todos somos Innovadores

Inspiración #1
Todos somos Innovadores

Inspiración #2
Ejemplos de Innovación



Inspiración #2
Ejemplos de Innovación

Inspiración #3
La Pasión por Innovar



Inspiración #3
La Pasión por Innovar

Inspiración #4
La Curiosidad



Inspiración #4
La Curiosidad (Abra su Mente)

Inspiración #5
Observe al Cliente



Inspiración #5
Observe al Cliente

Actúe



Inspiración #6
Actúe



Herramientas para Innovar

Todas las herramientas que usted necesita para innovar.



3. Plan de comunicación.

Marco Conceptual:

Las herramientas han sido desarrolladas para apoyar directamente cada una de las etapas del proceso de innovación:



Descubrimiento
de Oportunidades

Listado de Herramientas

#	Herramienta para Descubrir Oportunidades
1	Guía para descubrir oportunidades de innovación en su área de trabajo
2	Guía para Investigar su Problema u Oportunidad
3	Los 4 lentes de la innovación
4	Búsqueda de Oportunidades de Innovación
5	Cómo mapear la experiencia del cliente
6	La curva de valor (Océano Azul)
7	Cómo entender las necesidades de los clientes con etnografía (observación)
8	Cómo reconocer lo que los clientes desean
9	Como priorizar las necesidades de los clientes
10	Innovación en el modelo de negocios
11	Cómo cuestionar paradigmas
12	Cómo plantear un proyecto de innovación
13	Alianzas estratégicas para innovar



Generación de
Ideas

Listado de Herramientas

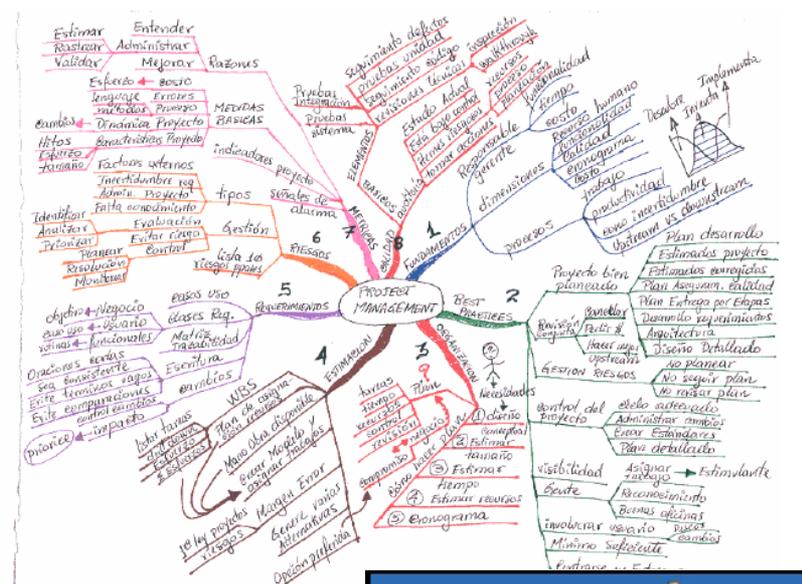
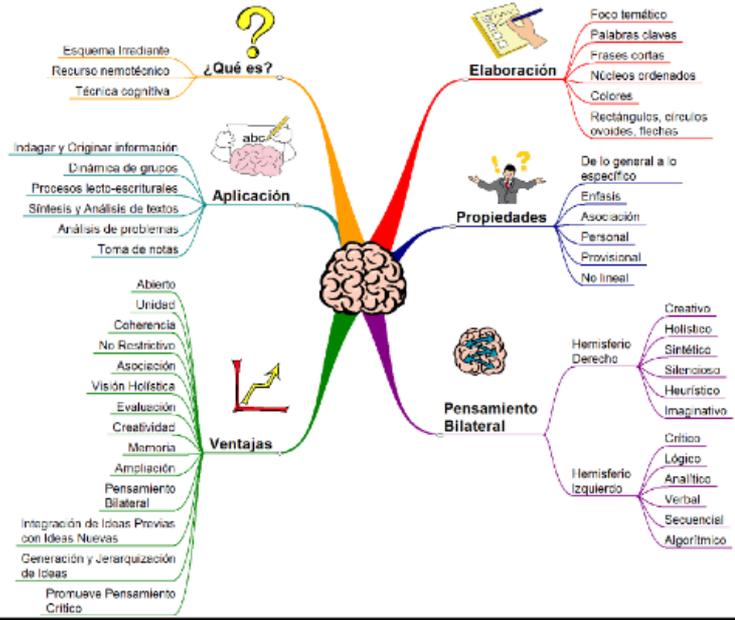
#	Herramienta para Generar Ideas
1	Como diseñar una campaña de innovación para estimular ideas
2	Cómo facilitar una sesión de lluvia de ideas efectiva
3	Cómo crear y estimular un ambiente que apoye la creatividad en la empresa
4	Disruptómetro: ¿Qué tan innovadora es su idea?
5	Cómo generar ideas creativas sistemáticamente usando el Método TRIZ
6	Mind Mapping
7	SCAMPER
8	Pensamiento Lateral
9	Llévelo al Extremo
10	Base de datos de técnicas de creatividad
11	Lista de recursos (externos) para innovar
12	Biomimicry
13	Tratamiento y cosecha de ideas
14	Auto-Evaluación Competencias del Innovador para
15	6 Sombreros para Pensar



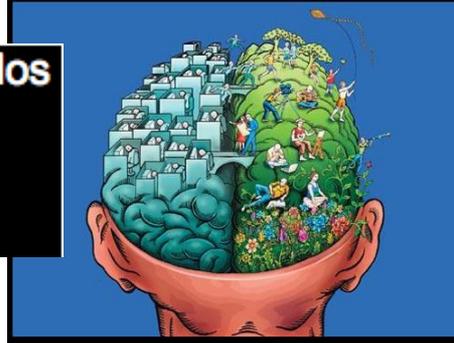
3. Plan de comunicación.



3. Plan de comunicación.

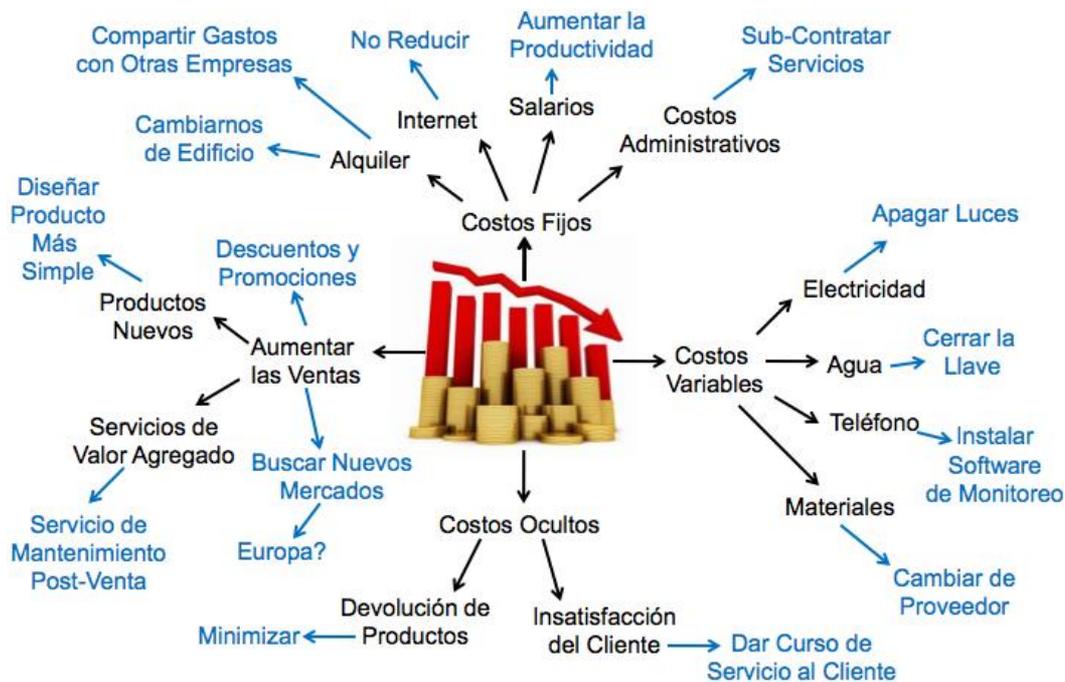


Una de las herramientas más poderosas para pensar de forma creativa son los **mapas mentales**. Un mapa mental es una técnica gráfica de organizar las ideas y de conectarlas visualmente, donde se parte de un nodo central y se despliegan las ideas como las ramas de un árbol en forma radial.



3. Plan de comunicación.

Los mapas mentales, al ser una herramienta gráfica, promueven el uso del **hemisferio derecho de nuestro cerebro**, el cual está asociado con el pensamiento visual y el **pensamiento creativo**.



Evaluación y
Selección de Ideas

Listado de Herramientas

#	Herramienta para Evaluar Ideas
1	Checklist para auto-evaluar su idea
2	Guía para vender una idea
3	Cómo evaluar y seleccionar las mejores ideas
4	POINT
5	Matriz de Evaluación
6	Card Sort
7	Star
8	Hightlighting
9	Los 6 Sombreros del Pensamiento



Experimentación
de Ideas

Implementación
de Ideas

Listado de Herramientas

#	Herramienta para Experimentar Ideas
1	Guía para desarrollar prototipos
2	Guía para diseñar un experimento de innovación
3	Guía para desarrollar nuevos productos
4	Guía para desarrollar nuevos servicios
5	Servicebluprinting

#	Herramientas para Implementar Ideas
	Guía para planificar y ejecutar un proyecto de innovación
1	Guía para planificar y ejecutar un proyecto de innovación
2	Piense 360
3	Planificar la acción
4	Auto-Evaluación Competencias del Innovador para Implementación de Ideas
5	Cuadro de Mando para el Seguimiento de Proyectos



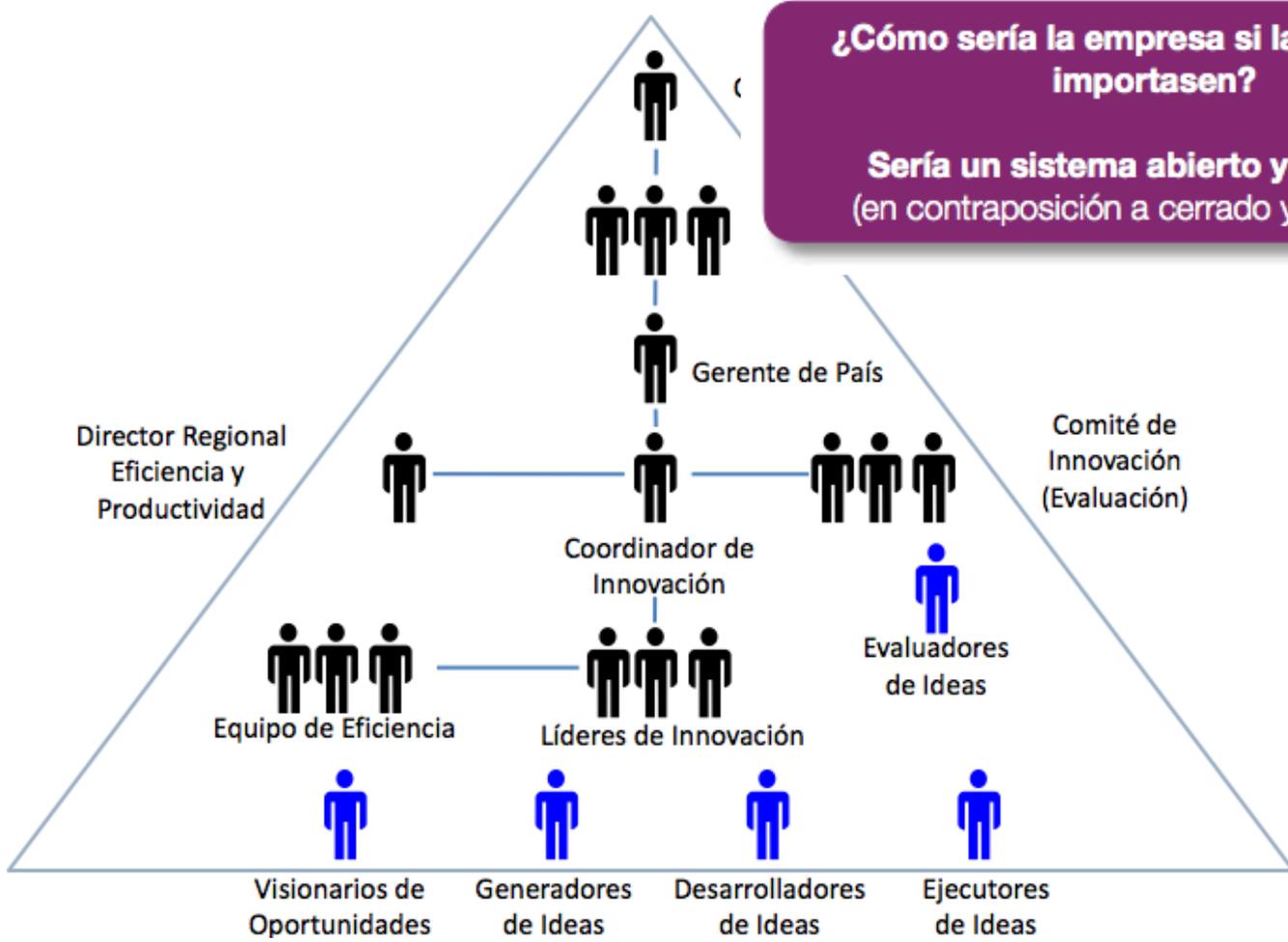
ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTEMATIZADA

4. Estructura y los roles



4. Estructura y los roles

Estructura de Innovación



¿Cómo sería la empresa si las personas importasen?
Sería un sistema abierto y orgánico
(en contraposición a cerrado y mecánico)



4 Definir la estructura y roles para apoyar la innovación



Coordinador de Innovación

Coordina todos los esfuerzos del programa de innovación en el país, lidera el comité de innovación y se asegura de que los proyectos de innovación se implementen.

Responsabilidades:

- Coordina la implementación del programa de innovación en su país
- Convoca y lidera el comité de innovación del país
- Comunica las actividades y resultados del programa de innovación
- Diseña e implementa las campañas de innovación y talleres detonantes para estimular las ideas
- Define los comités de evaluación para cada campaña de ideas
- Administra el software de gestión de ideas o asigna a alguien para que lo apoye en esta labor
- Implementa el plan para crear una cultura de innovación
- Coordina el plan de incentivos y reconocimientos a la innovación
- Se asegura de que las ideas seleccionadas sean implementadas.
- Coordina y da seguimiento a las capacitaciones en innovación
- Produce y da seguimiento a las métricas de innovación del país
- Se comunica frecuentemente con los líderes de innovación





Líderes de Innovación

Promueven la innovación en su área de trabajo y aseguran que los proyectos de innovación se ejecuten. Son los representantes del Comité de Innovación en sus diferentes áreas o departamentos.

Responsabilidades:

- Lideran con el ejemplo para crear una cultura de innovación en la empresa
- Estimulan la generación de ideas de innovación en sus áreas o departamentos
- Apoyan a los generadores de ideas en la preparación de su idea para incluirla exitosamente en el sistema de gestión de ideas
- Proponen ideas innovadoras
- Evalúan ideas de innovación que apliquen en su área respectiva
- Dominan el uso del sistema de gestión de ideas y ser facilitadores del uso del mismo en su área
- Colaboran en el seguimiento de la implementación de ideas que aplican en sus áreas.
- Brindan un espacio en sus reuniones de equipo para generar ideas
- Participan en las sesiones de innovación diseñadas específicamente para ellos, así como llevar los cursos de Innovación que dé la empresa
- Se comunican frecuentemente con el Coordinador de Innovación del país



4. Estructura y los roles



Espacio emocional del equipo

POSITIVIDAD vs NEGATIVIDAD

Gestión de Diferencias:	RESPECTO vs INVALIDACIÓN
Aprendizaje:	HUMILDAD vs ARROGANCIA
Presente:	CONFIANZA vs MIEDO
Futuro:	AMBICIÓN/ ENTUSIASMO vs RESIGNACIÓN
Pasado:	ACEPTACIÓN/PAZ vs RESENTIMIENTO

DIRECCIÓN/DIRECCIONAMIENTO: MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Los equipos de Alto Rendimiento se caracterizan por poseer una **visión de futuro compartida**, tanto a nivel personal como de equipo o de Sistema.

Gráfico mirada sistémica



4. Estructura y los roles

ROLES	QUIENES SON
Patrocinador	Aquel directivo que tiene la responsabilidad última sobre el proyecto
Clientes	Personas o áreas funcionales que utilizarán los resultados del proyecto
Director del proyecto	El directivo que tiene la responsabilidad directa de la ejecución detallada del proyecto
Directores funcionales	Son los directores de las diferentes áreas funcionales que han de dotar de recursos al proyecto
Administrador	La persona o área funcional que tiene la misión de mantener la documentación y todos los registros del proyecto
Equipo	Las personas de las diferentes áreas que han de colaborar en el proyecto en periodos de tiempo significativos
Proveedores	Conviene incorporarlos cuanto antes, ya que pueden aportar un know-how interesante al proyecto
Otros implicados	Todas aquellas personas que se verán afectadas por la ejecución del proyecto



4. Estructura y los roles

	ORGANIZACIÓN NO CREATIVA	ORGANIZACIÓN CREATIVA
Cultura de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Productividad <input type="checkbox"/> Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Flexibilidad <input type="checkbox"/> Mejora continua <input type="checkbox"/> Eficacia <input type="checkbox"/> Iniciativa <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Desarrollo y motivación de los trabajadores
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Jerárquica <input type="checkbox"/> Departamentalizada y excesivamente centralizada 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Plana o semiplana <input type="checkbox"/> Con gran importancia de los equipos de trabajo interdisciplinares
Estilo de liderazgo	<p>Muy centrado en la tarea y los resultados obtenidos</p> <p>Competencias de los líderes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Competencia técnica (experto) <input type="checkbox"/> Orientado a la productividad y al cumplimiento de objetivos <input type="checkbox"/> Organización y control de equipos <input type="checkbox"/> Resolución de conflictos personales 	<p>Muy centrado en el desarrollo de cada una de las personas de su equipo</p> <p>Competencias de los líderes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Desarrollo de equipos <input type="checkbox"/> Entrenamiento y desarrollo de personas (coaching) <input type="checkbox"/> Flexibilidad <input type="checkbox"/> Iniciativa



Conductas de un Líder de Innovación

Estas son las conductas que, de acuerdo con la investigación de Innovare, debe modelar un líder de innovación:



Van en Contra de la Corriente

Los mejores Líderes siempre cuestionan los paradigmas, tiene un punto de vista contrario y tienen el coraje de luchar por lo que creen.



Muestran Compromiso

Los Líderes efectivos van más allá del PowerPoint. Ellos lideran con el ejemplo, involucrándose con la innovación todos los días.



Comunican

Los Líderes hablan todo el tiempo sobre la innovación y se hacen accesibles abriendo canales de diálogo para las nuevas ideas.



Inspiran

Los líderes exudan un entusiasmo y pasión por la innovación y se convierten en un símbolo de lo que es posible. Motivan e inspiran al equipo a alcanzar nuevas alturas.

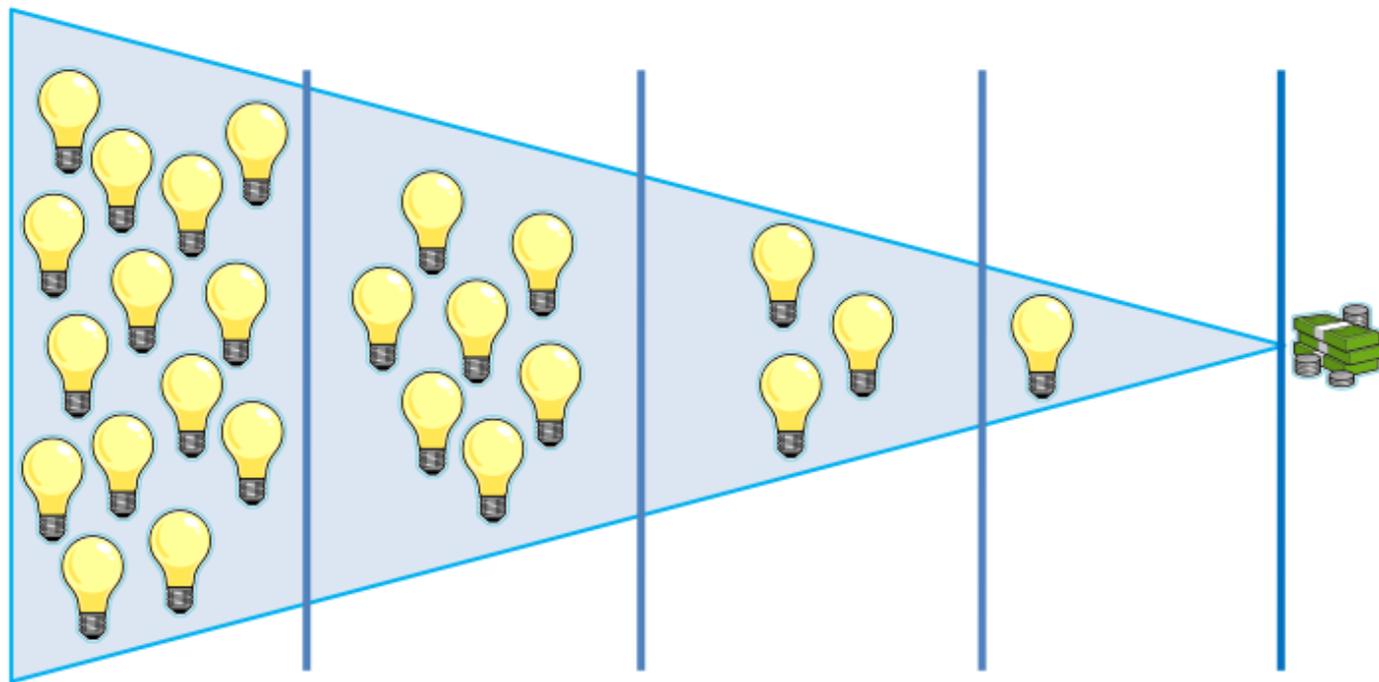


ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTEMATIZADA

5. Administrar las ideas



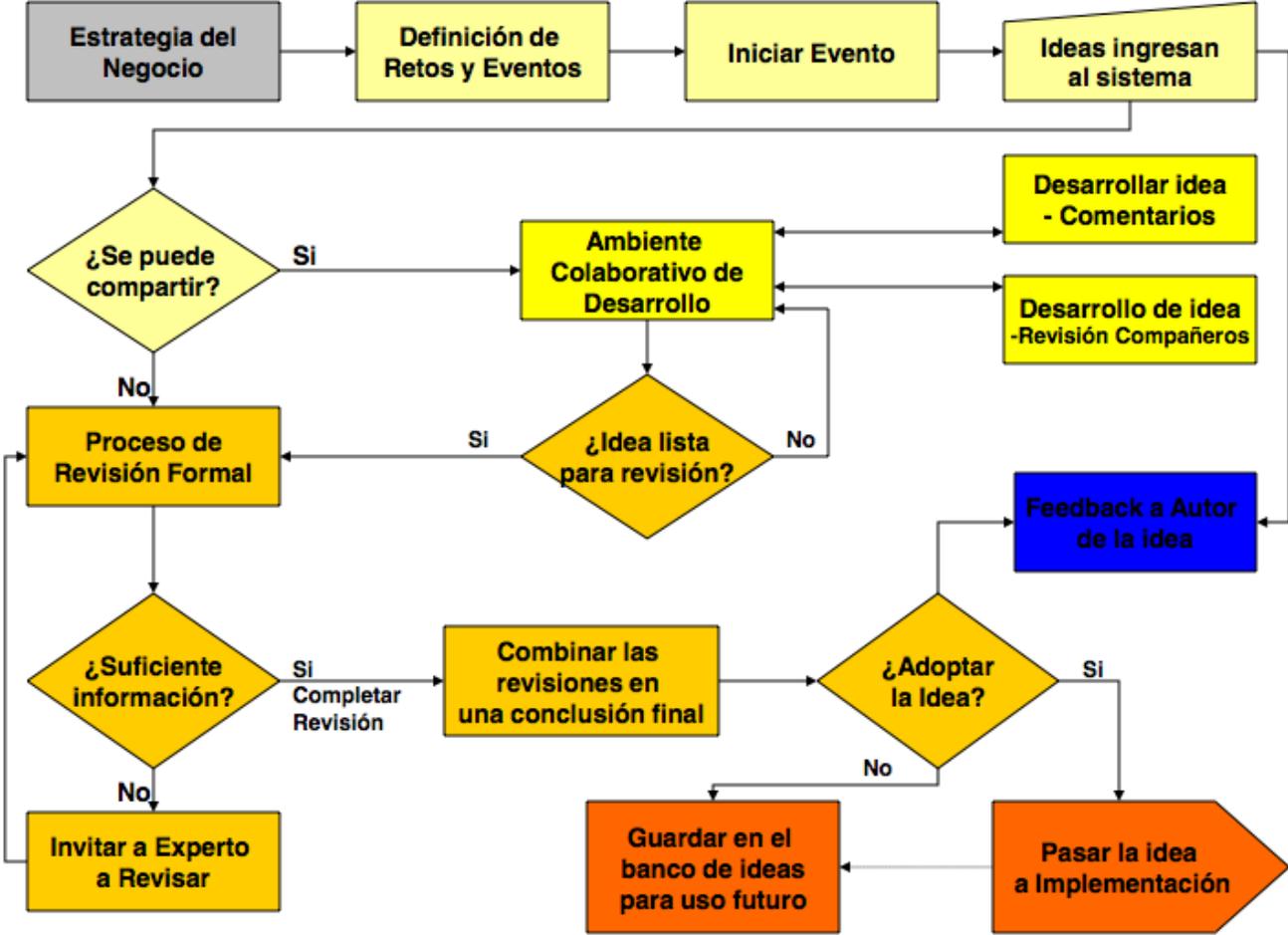
Proceso de Innovación



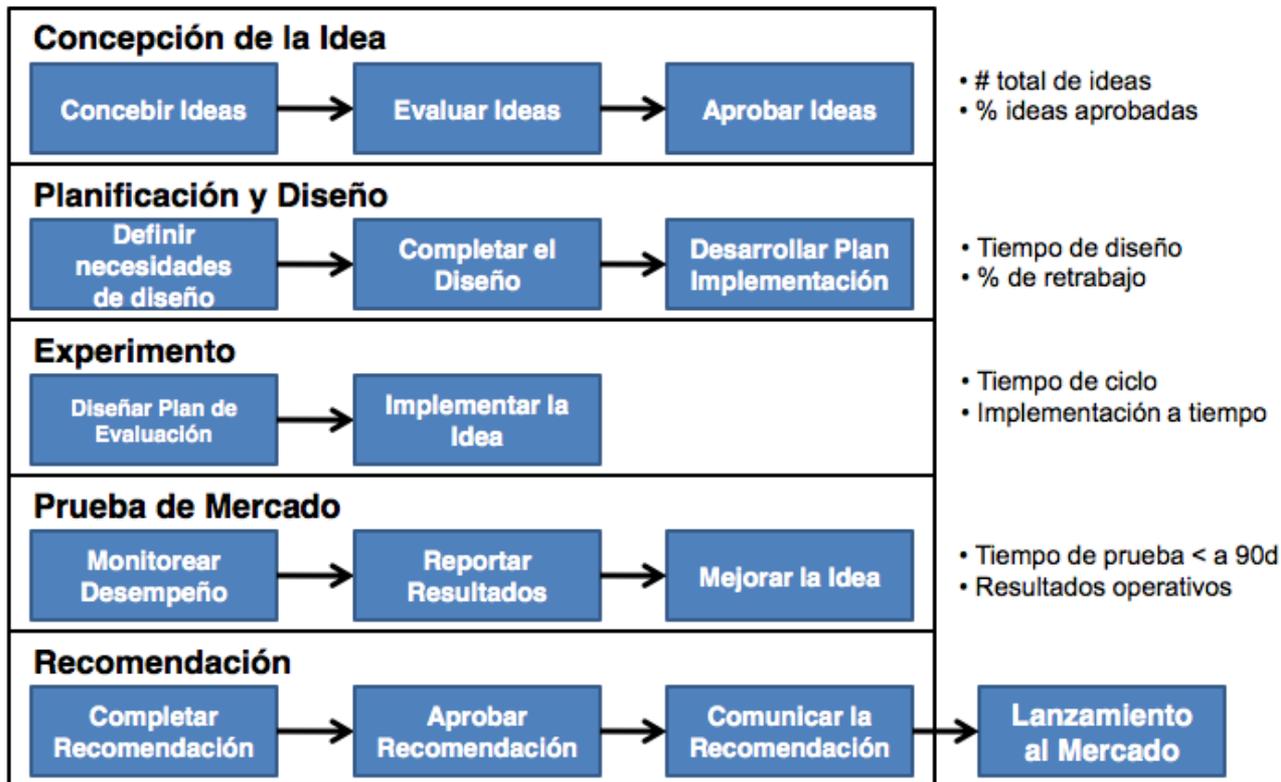
5 Crear un proceso para administrar las ideas

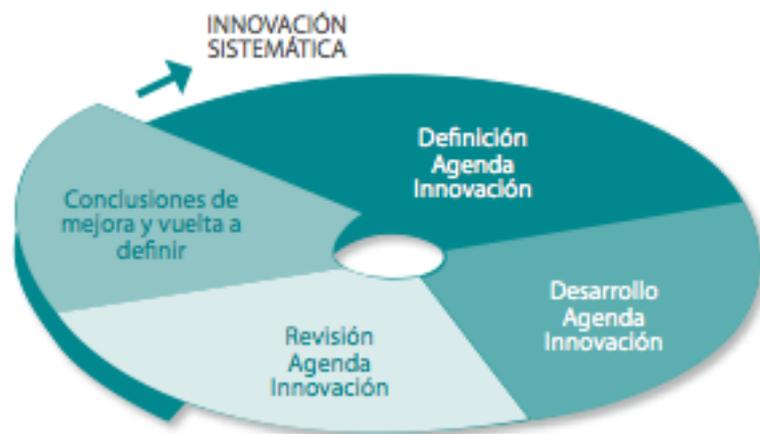


5. Administrar las ideas



Proceso de Innovación





FASE	CONCEPTO
F1	Definición de la agenda de innovación
F2	Desarrollo de la agenda de innovación
F3	Revisión de la agenda de innovación



5. Administrar las ideas



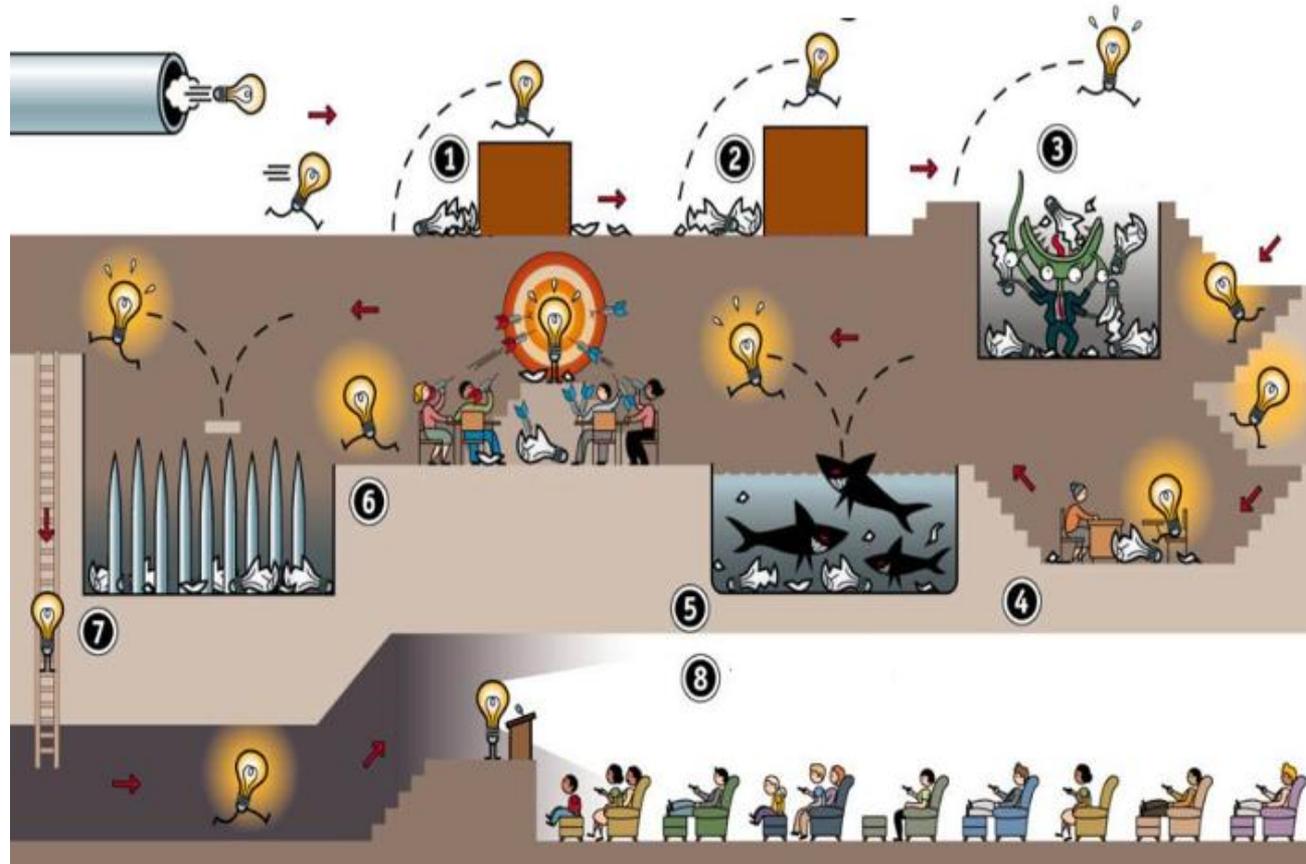
ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTEMATIZADA

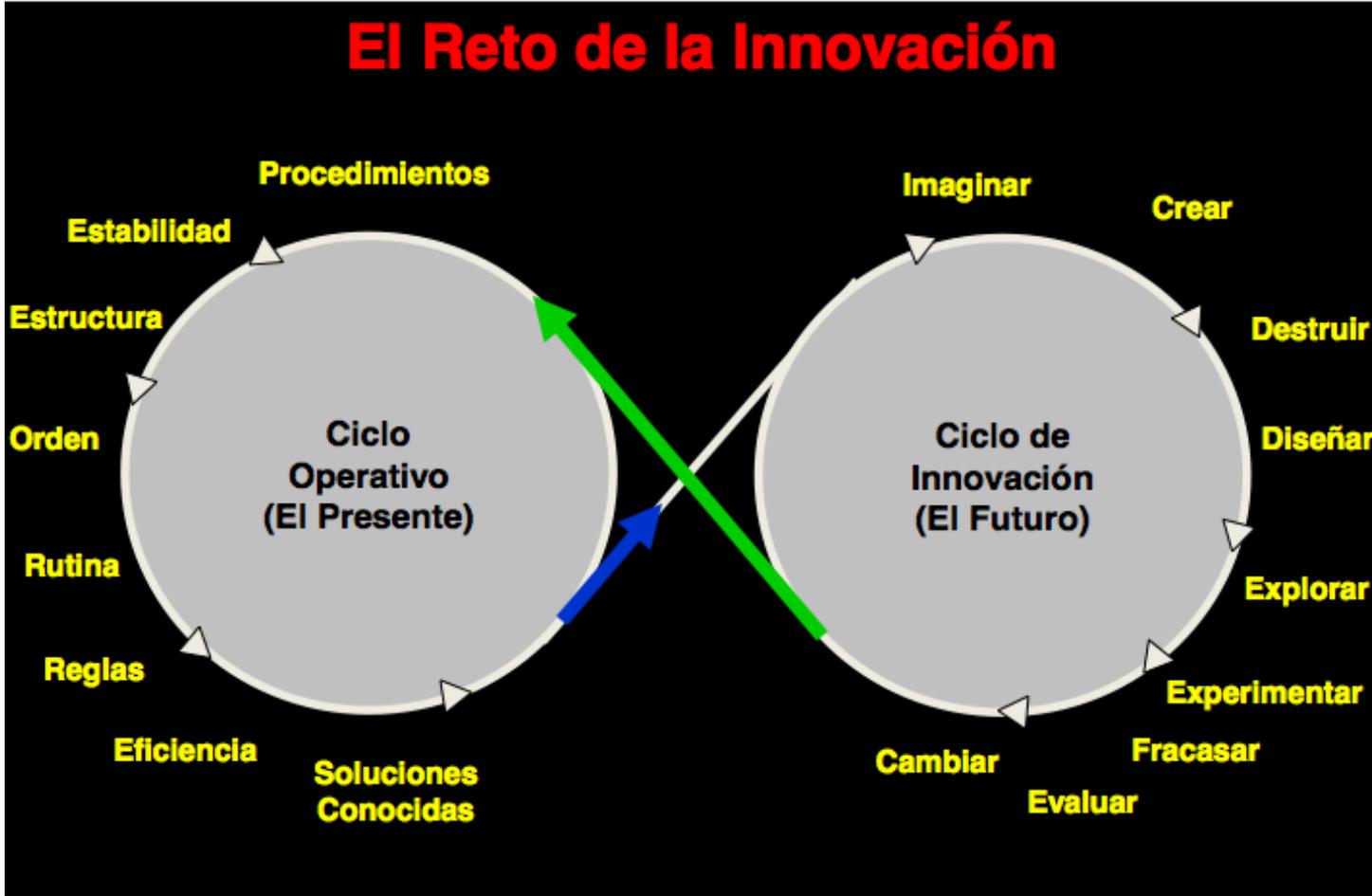
6. Evaluación





Posibilidades de Vida de una Idea





¿Cuántos de ustedes son artistas?



¿Qué pasa si en esta organización se comete un error?



Las Organizaciones Matamos las Ideas

¿Qué pasa en su empresa si usted tiene una buena idea?



ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTEMATIZADA

7. Cultura de innovación.



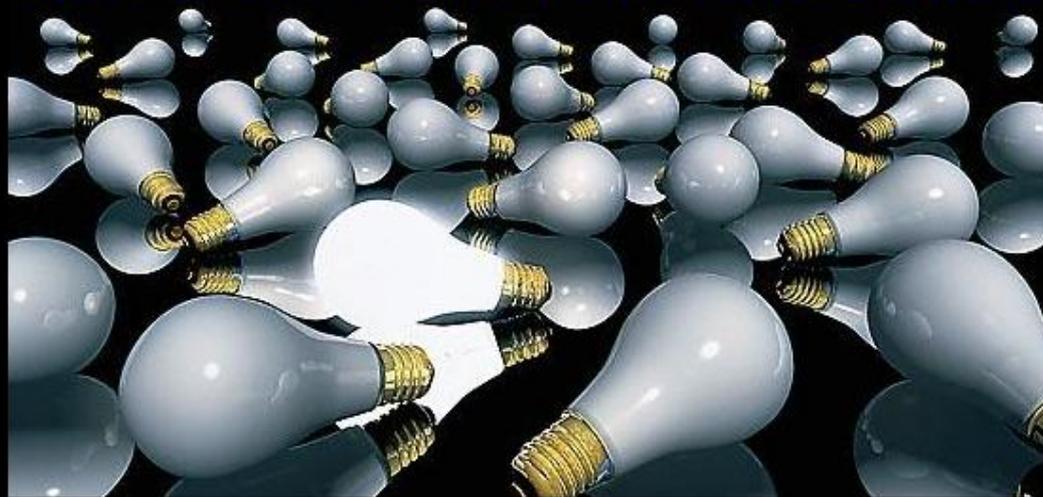
La Innovación es un Estado Mental



Pensar Diferente, Actuar Diferente.



Es difícil reconocer el potencial de una idea



"No hay ninguna razón para que nadie quiera tener una computadora en su casa".

Ken Olson, fundador de Digital Equipment Corporation (DEC), 1977.

"Yo pienso que hay un mercado mundial para talvez cinco computadoras".

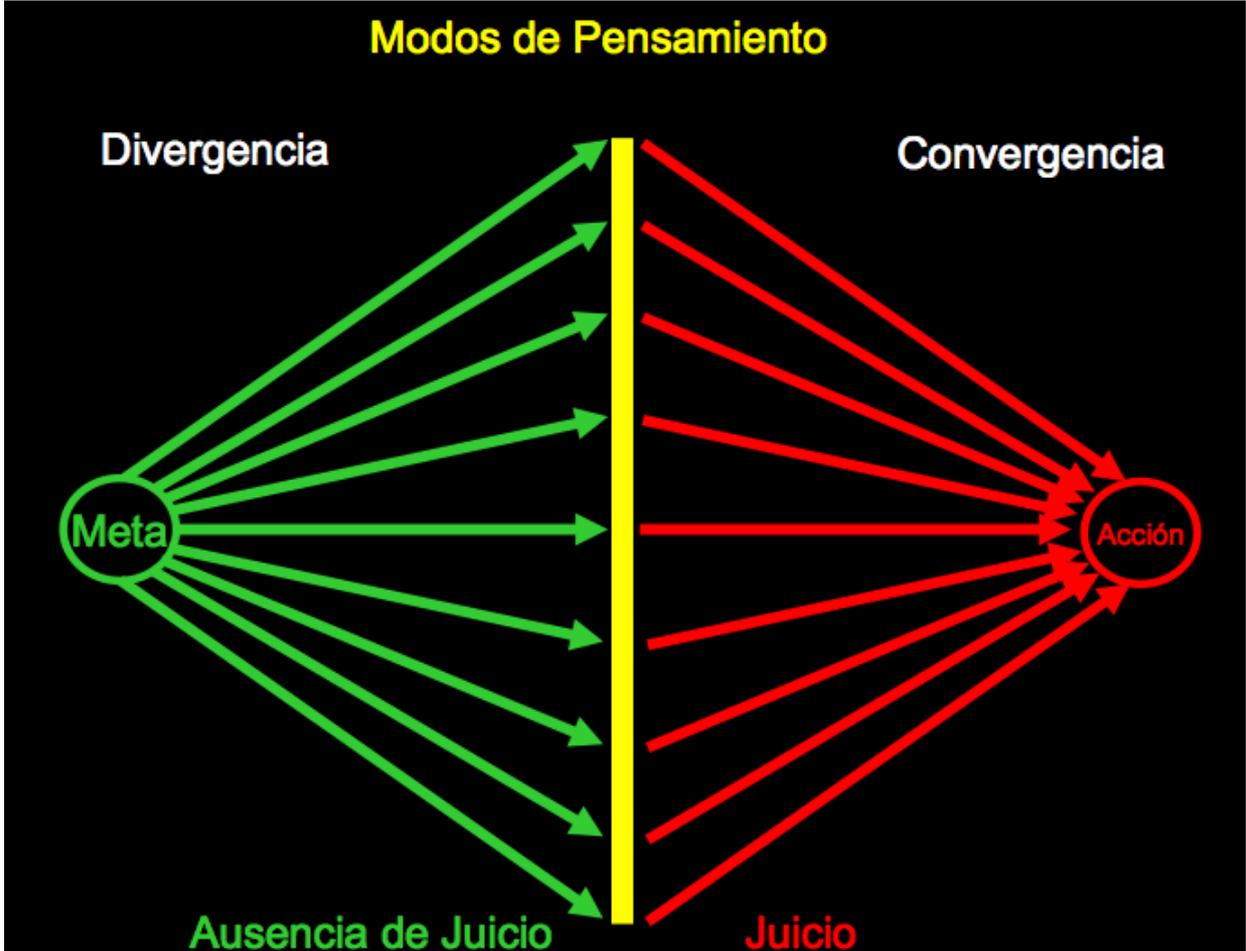
Thomas Watson,, Presidente de IBM, 1943.



Las diez mejores frases para matar una idea:

1. Si, pero...
2. Ya lo intentamos antes...
3. Esto no va a funcionar porque...
4. Esto es ridículo. No tiene el menor sentido.
5. No tenemos tiempo para eso en este momento.
6. ¿Estas loco?
7. Nadie puede hacer eso, solo Superman.
8. ¿En qué planeta vives?
9. ¿Qué te fumaste?
10. Qué vergüenza pensar esto.





¿Cuántos de ustedes se consideran creativos?



7. Cultura de innovación.



**“A los que sólo creen en el azar crear
circunstancias les resulta absurdo.**

**Los que se dedican a crear
circunstancias
no esperan nada del azar”**

Aprendiendo y desaprendiendo para competir

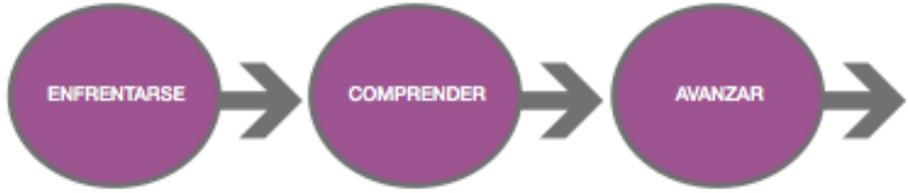


7. Cultura de innovación.

Claves de la rentabilidad de las empresas



Los determinantes del contexto institucional y su impacto en los sistemas de negocios



7 Fomentar una cultura de innovación



ESTRATEGIA E INNOVACIÓN SISTEMATIZADA

8. Medida

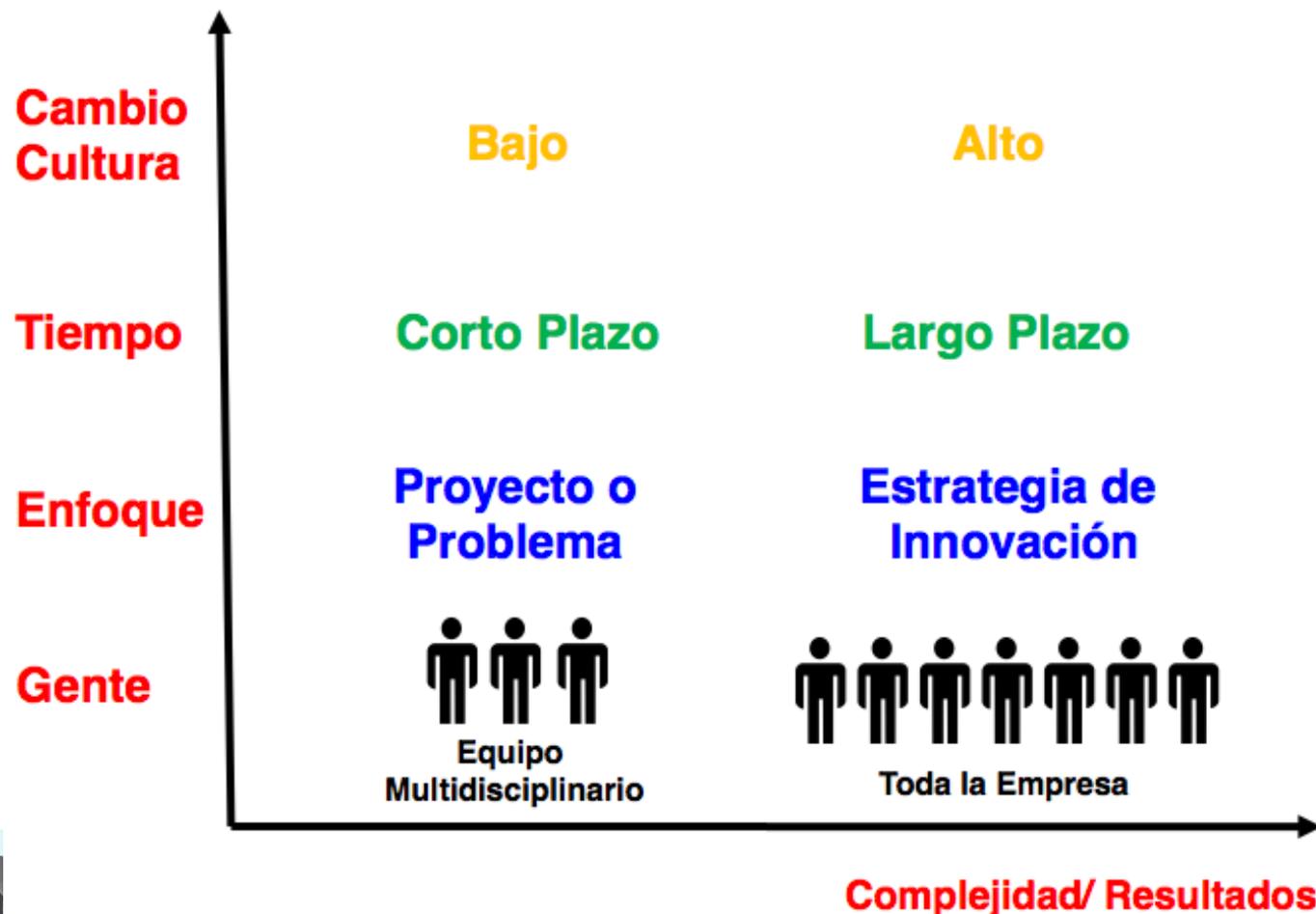


Métricas de Innovación

Métricas de Innovación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de ideas por empleado por año (1)	0.10	0.20	0.30	0.40	0.50
Total de ideas por año	141	286	433	583	736
Tasa de implementación	2%	3%	4%	5%	5%
Ideas implementadas por año	3	9	17	9	37
% de empleados capacitados en innovación	25%	50%	75%	100%	100%
Ingresos por Innovación	\$	\$	\$	\$	\$

(1) Considera un crecimiento anual de empleados del 1%





La ecuación de la innovación

INNOVACIÓN = Entorno x (Creatividad x Riesgo Asumido)

Control de la Organización

Entorno

Ecosistema socioeconómico

Creatividad

Habilidad para encontrar nuevas ideas

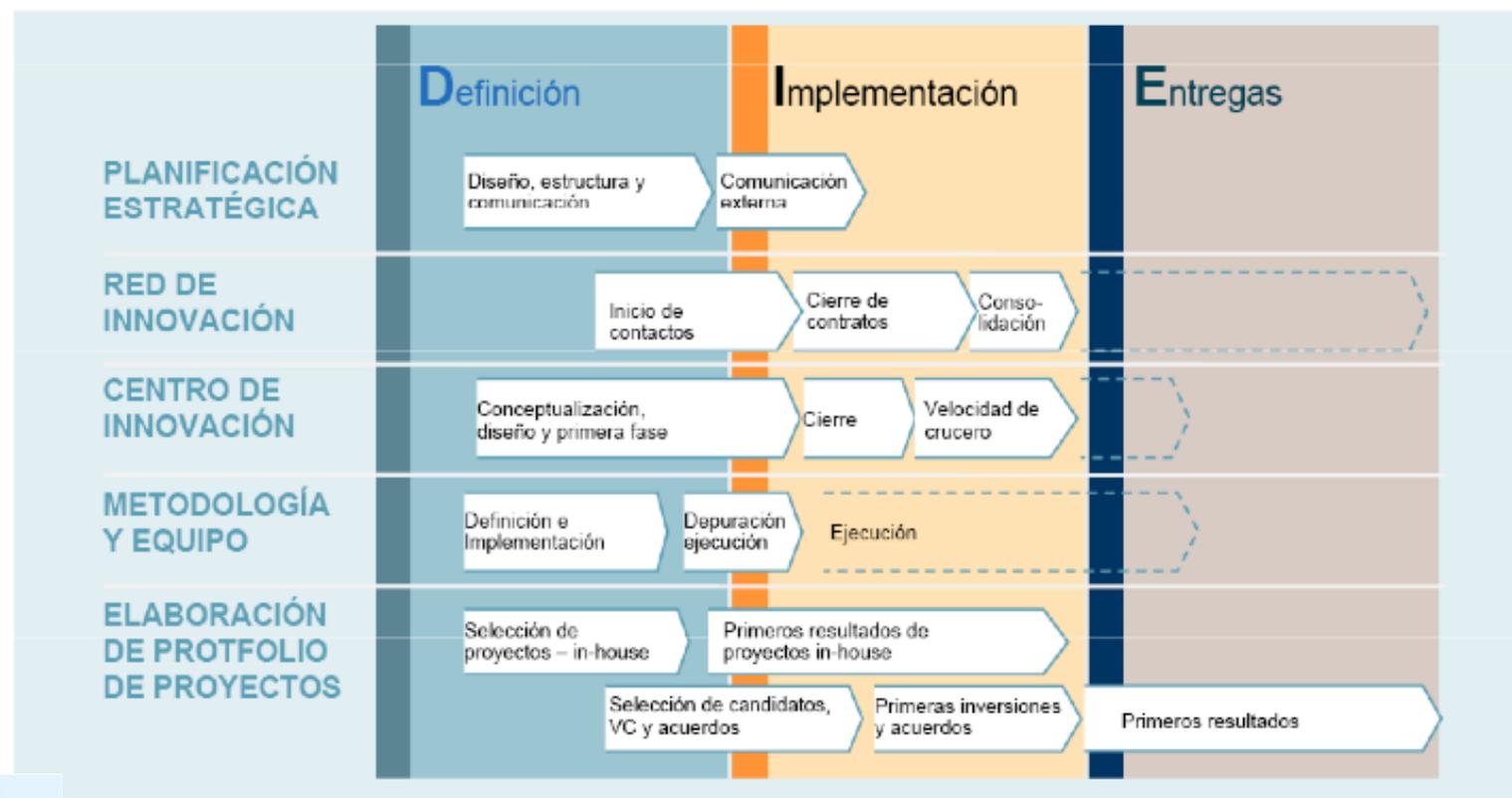
Riesgo
asumido

Capacidad para llevar a la práctica nuevas ideas frente a la adversidad

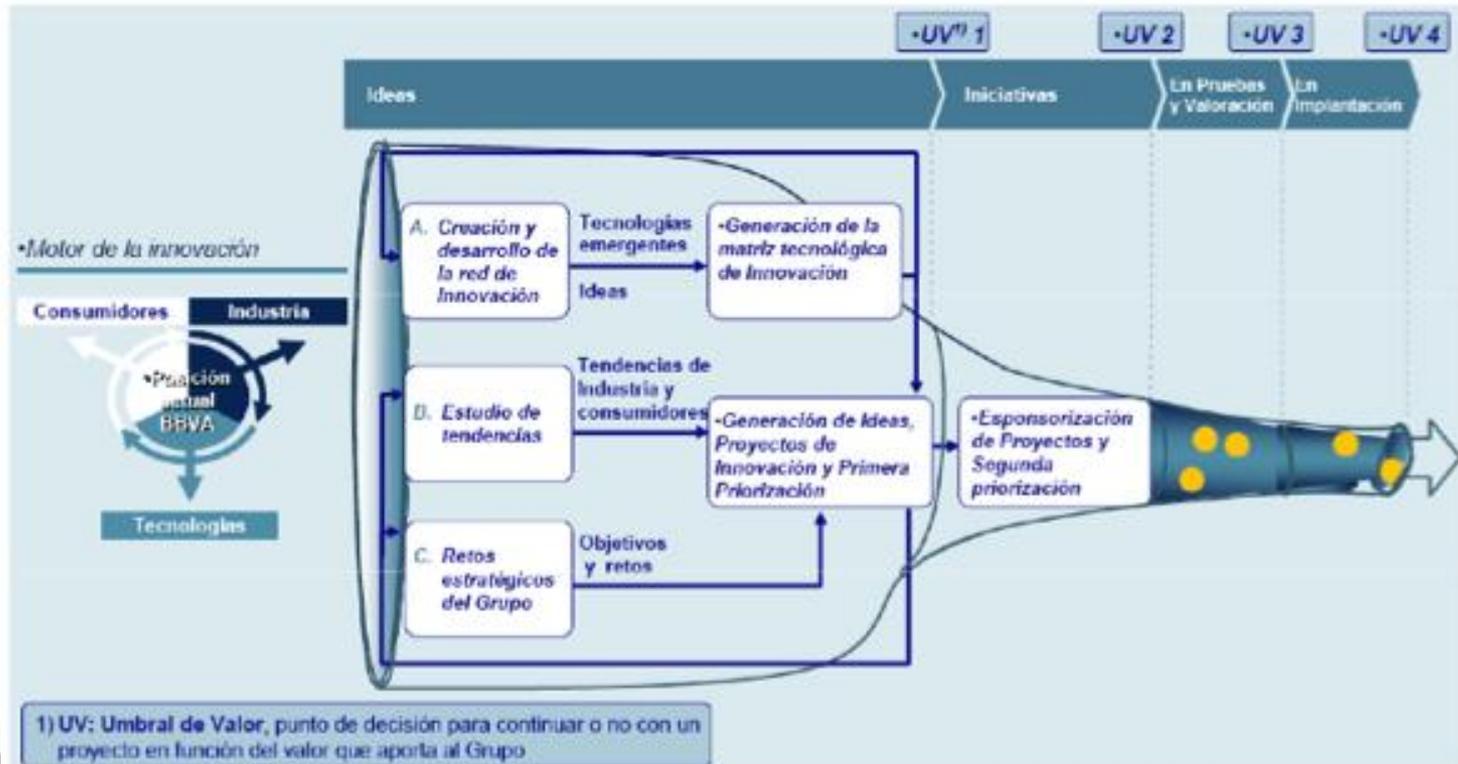
INNOVACIÓN = TODO CAMBIO QUE GENERA VALOR

I+D transforma valor en conocimiento, i transforma conocimiento en valor

El Plan



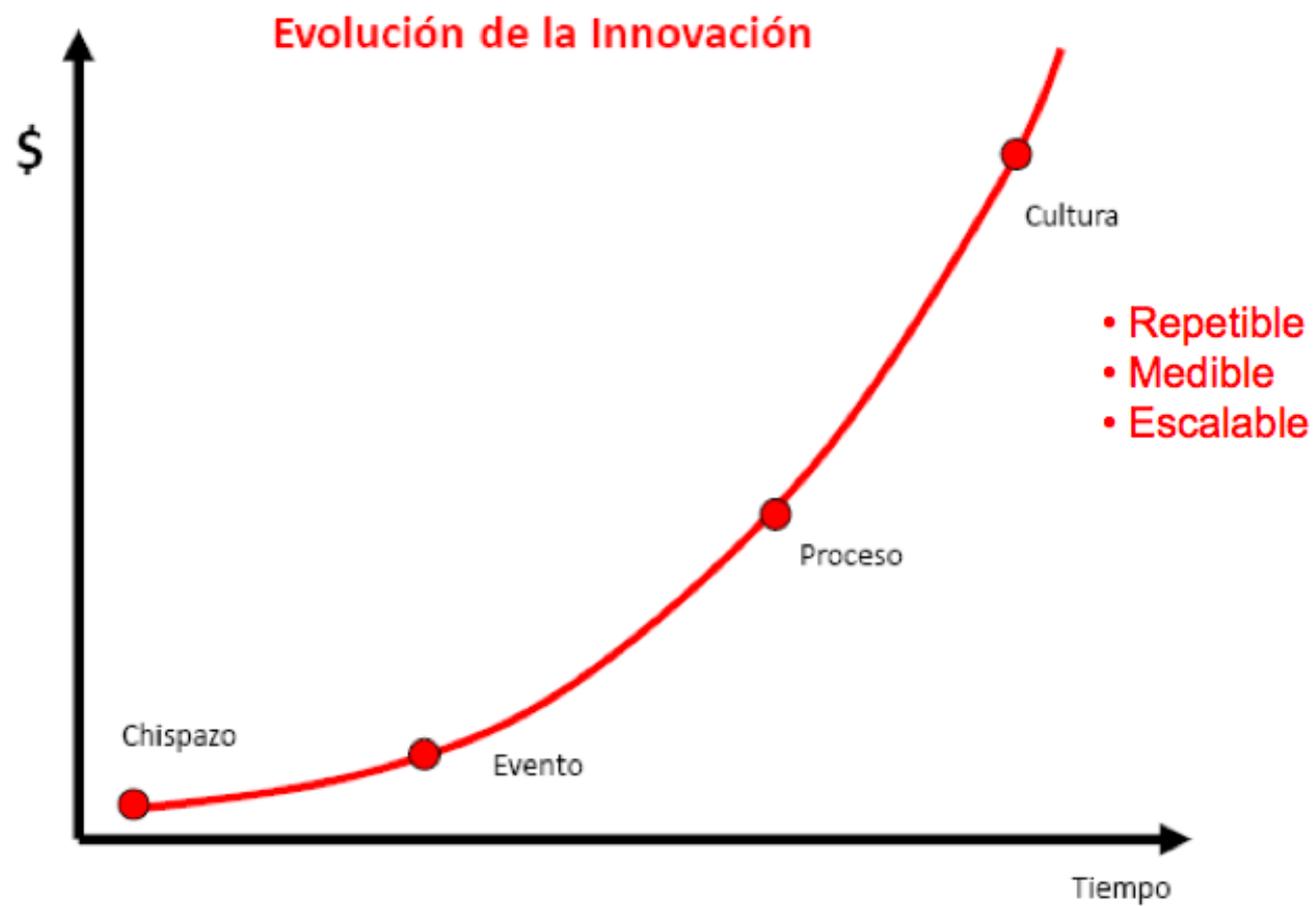
...analizando constantemente el VALOR aportado a la empresa...



...y su secreto....



Resumen





Lidere con el Ejemplo

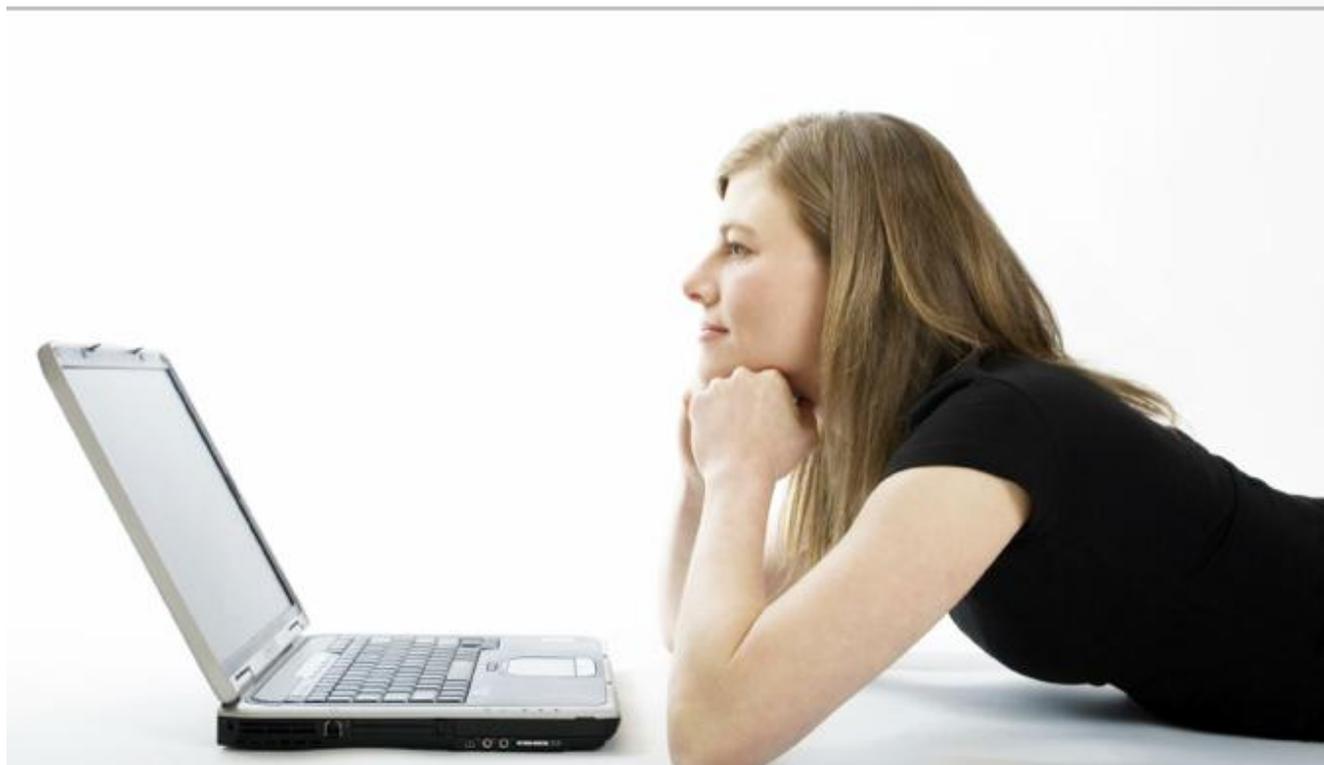


No sea un asesino de ideas

Inspire



Capacite



Provea Herramientas

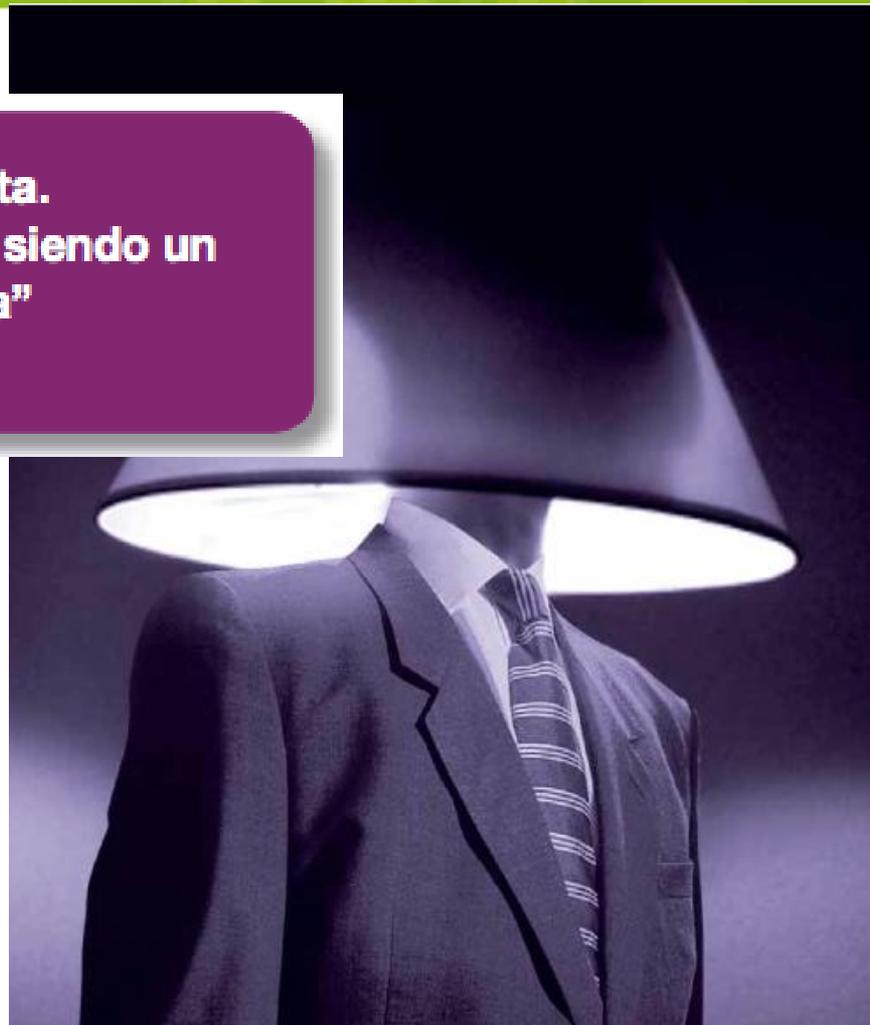


Libere la Pasión



**“Todo niño es un artista.
El problema es cómo seguirá siendo un
artista cuando crezca”**

Picasso



MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Una manera de hacer Europa

GOBIERNO DE EXTREMADURA

Contacto

Avda. José Fernández López 4
06800 Mérida (Badajoz) España

Tlf. 924 319 159
Fax. 924 319 212

info@extremaduraavante.es

www.extremaduraavante.es

Twitter: @e_avante

Búscanos en Facebook



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo

Una manera de hacer Europa

GOBIERNO DE EXTREMADURA