

Recursos y Capacidades de Innovación

Fernando Arenas

2010

Estrategias de Innovación

Estrategia Ofensiva (Proactiva)

- Innovación de alto riesgo
- Alto potencial de rentabilidad
- Ventajas del líder:
 - Monopolio de los beneficios
 - Imagen corporativa fuerte
 - Economías de aprendizaje
- Desventajas del líder:
 - Alto riesgo
 - Altos costos
 - Baja eficiencia al principio

Estrategia Defensiva (Reactiva)

- Aversión al riesgo
- Competencias en los procesos internos
- Enfoque en mejorar las innovaciones de otros: “imitación creativa”
- Ventajas del seguidor:
 - Bajo riesgo
 - Aprendizaje de los errores del líder
 - Eficiencia

Innovación exploratoria y explotativa

- La innovación exploratoria es innovación radical y está diseñada para llenar las necesidades de clientes y mercados emergentes. Ofrece nuevos diseños, crea nuevos mercados y desarrolla nuevos canales de distribución. Requiere nuevo conocimiento
- La innovación explotativa es incremental y está diseñada para llenar las necesidades de clientes y mercados existentes. Amplía el conocimiento y habilidades existentes, mejora los diseños establecidos, expande los productos y servicios existentes e incrementa la eficiencia de los canales de distribución existentes

Entorno y Competencia

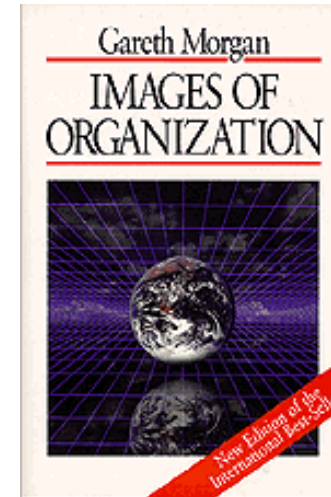
- Intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno
- Demanda de nuevos productos y servicios
- Intensidad de la competencia
- Fortaleza de la competencia
- Importancia del precio

Estrategia y Metáforas

Todo son metáforas

Goethe

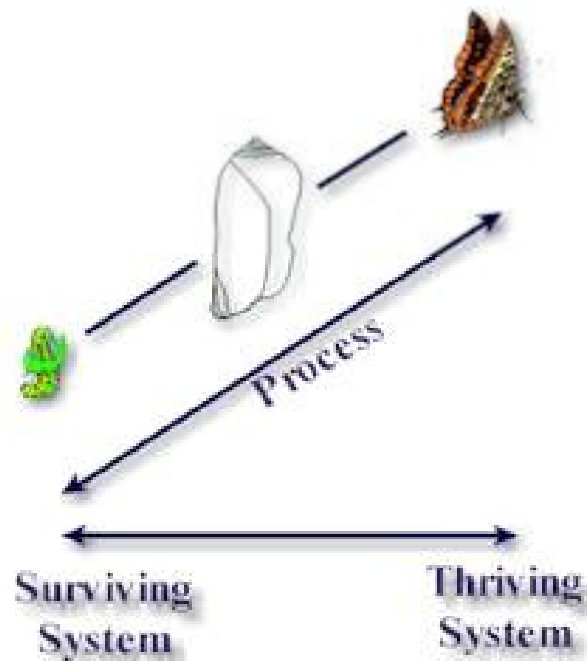
Imágenes de la Organización: Gareth Morgan



La organización como

- Máquina: burocracia, ciencia
- Organismo: ecología
- Cerebro: información, aprendizaje, holograma
- Culturas
- Sistemas políticos: intereses, conflicto y poder
- Cárcel psíquica (El Mito de la Caverna)
- Cambio y transformación
- Instrumento de dominación

Organizaciones Caórdicas: Charles Handy



Boston Consulting Group: Strategy Institute

- Creado para enriquecer el pensamiento estratégico por medio de la recolección de percepciones acerca de la naturaleza de la estrategia desde diferentes campos y el traslado de estas percepciones al tema estratégico en los negocios y la sociedad.
- La meta de mejorar el pensamiento estratégico se basa en la convicción de que lo que alguna vez fue un fructífero concepto de estrategia, está hoy enfocado simplemente en las herramientas y técnicas. Las técnicas han reemplazado frecuentemente al pensamiento enriquecedor. ¿Qué se ha perdido por el camino? El poder de las ideas y la fuerza de la sorpresa.

Strategy Institute: Proyectos

- La Galería Estratégica
- Poesía y Pensamiento Estratégico
- Filosofía y Estrategia
- Metáforas en Acción



Strategy Institute: Galería Estratégica



Se requiere: Gerente de Ignorancia

- La Gestión de la Ignorancia es una habilidad más valiosa que la Gestión del Conocimiento. Para adquirir esta habilidad se requiere aprender cuatro principios básicos
- Principio de Aplazamiento: Resista la tentación de llenar cualquier vacío de ideas con el conocimiento disponible.
- Principio de Prematurez: Esté dispuesto a aceptar y ajustarse a circunstancias imprevistas.
- Principio de Irrelevancia: Explore lo aparentemente irrelevante a través de la metáfora y la analogía.
- Principio de Desperdicio: Reconozca que la única manera de conseguir una buena idea es conseguir cantidad de ideas y luego identificar las mejores.
- ***Seguir estos cuatro principios es el primer paso para poder utilizar la riqueza de la ignorancia.***

Innovación en Salud

Obama y la salud

- “Debemos atacar las causas profundas de los costos disparados de la salud. Algunos de estos costos son el resultado de una especulación injustificada que no tiene sitio en nuestro sistema de salud, y en muchas comunidades, la gente está pagando costos cada vez más altos sin recibir a cambio una buena atención. Ahora sabemos que existen lugares como la Clínica Mayo en Minnesota, y la Clínica Cleveland en Ohio, y otras instituciones, que ofrecen una de las atenciones de más alta calidad en la nación a uno de los costos más bajos en la nación. Deberíamos aprender de sus éxitos y promover las mejores prácticas, no las más costosas. Así es como conseguiremos una reforma que arregle lo que no funciona, y construta sobre lo que sí lo hace.”

Dr Martin Harris – Cleveland Clinic



- **CIO Cleveland Clinic**
- En lo que tiene que ver con estándares en TIC para la salud, el Dr. C. Martin Harris es un experto, colaborando con pacientes, proveedores, empresas privadas, y el gobierno para crear historias médicas completamente transferibles. “El equipo que cuida de la salud del paciente, incluyendo al paciente, debería tener acceso a la información de cada uno” dice Harris, quien fue señalado por el Presidente Obama para colaborar en el borrador del mandato sobre registro electrónico de información sobre salud que hace parte del paquete de estímulos de la reforma a la salud. Harris trabajó con Google en su plataforma de salud, y guió a Microsoft en una experiencia piloto innovadora sobre manejo de la enfermedad. También está promoviendo el cambio en su trabajo diario en la Clínica Cleveland: Este año, los 6 millones de registros de pacientes manejados por el sistema de Harris, serán utilizados para crear tableros de desempeño de los médicos (léase compensación), con medidas detalladas en tiempo real de resultados y satisfacción del paciente. En otras palabras, está haciendo realidad el sueño de pagar por calidad en la medicina.

Tomado de “The Fast Company Magazine”

Mayo Clinic

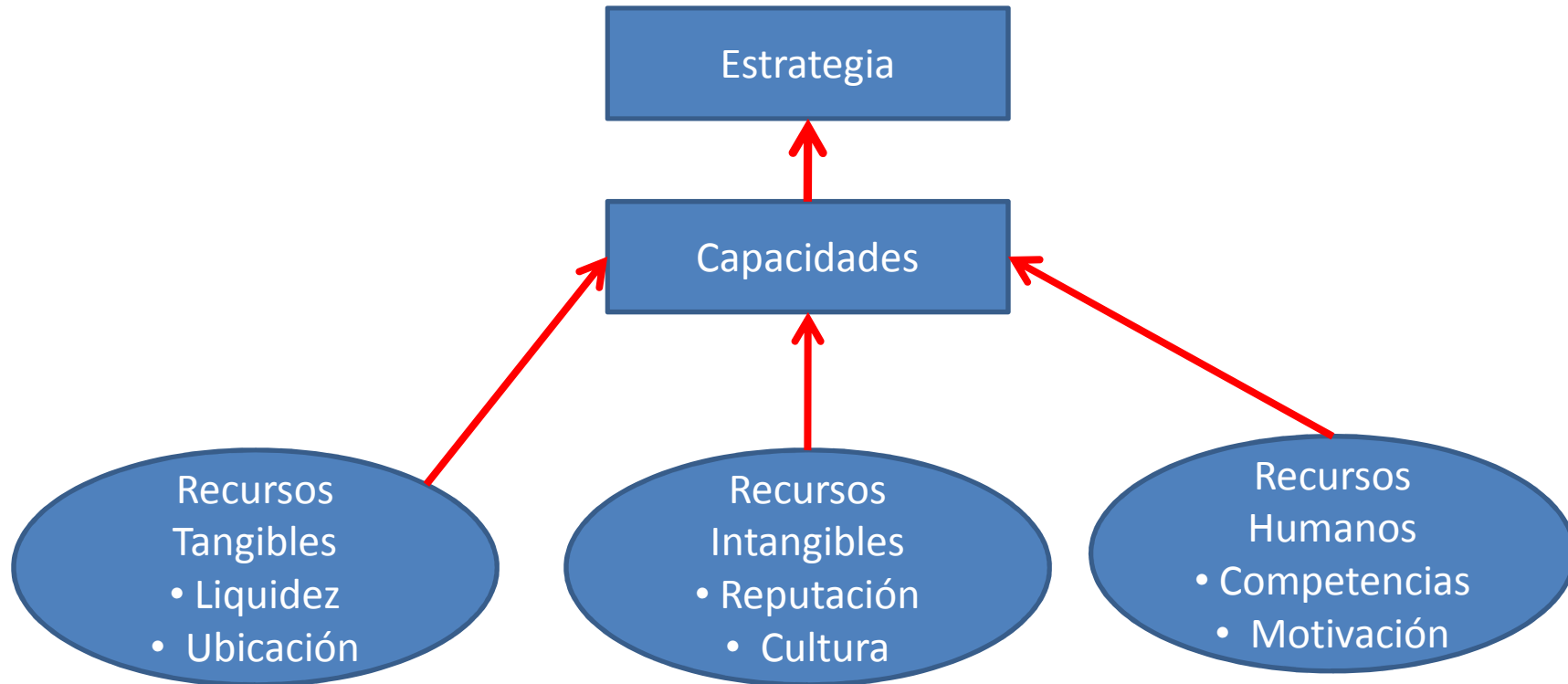
- ROCHESTER, Minn.--([BUSINESS WIRE](#))--[Mayo Clinic](#) se encuentra entre 66 empleadores de todo el país que hoy recibieron el premio al “Mejor Empleador por Estilos de Vida Sanos” durante la Cumbre de Liderazgo patrocinada por el *Institute on Innovation in Workforce Well-being* (Instituto para innovaciones en el bienestar de la fuerza laboral) del Grupo Empresarial Nacional sobre Salud, en Washington, D.C. Mayo Clinic recibe por primera vez el “premio platino” no solamente gracias a su esfuerzo en programas de vida sana, sino a su capacidad de continuar mejorando y añadiendo innovaciones año tras año. Dieciséis empleadores más reciben el premio platino.

Recursos y Capacidades

Definiciones

- *Recursos*: los activos productivos poseídos por la firma
- *Capacidades*: lo que la empresa puede hacer
- Los recursos, considerados individualmente, no generan ventajas estratégicas. Deben trabajar juntos para generar *capacidades* de la organización. Son las *capacidades* las que generan un desempeño superior

Recursos y estrategia



La marca como recurso

		Brand value	Change	Country
Rank	Brand	in 2006, \$ billion	from 2004	of origin
1	Coca-Cola	67.5	0%	USA
2	Microsoft	59.9	-2%	USA
3	IBM	53.4	-1%	USA
4	GE	47.0	+7%	USA
5	Intel	35.6	+6%	USA
6	Nokia	26.5	+10%	Finland
7	Disney	26.4	-2%	USA
8	McDonald's	26.0	+4%	USA
9	Toyota	24.8	+10%	Japan
10	Marlboro	21.2	-4%	USA
11	Mercedes Benz	20.0	-6%	Germany
12	Citi	20.0	0%	USA
13	Hewlett-Packard	18.9	-10%	USA
14	American Express	18.6	+5%	USA
15	Gillette	17.5	+5%	USA
16	BMW	17.1	+8%	Germany
17	Cisco	16.6	+4%	USA
18	Louis Vuitton	16.1	n.a.	France
19	Honda	15.8	+6%	Japan
20	Samsung	15.0	19%	S. Korea

Fuente: Interbrand

Clasificación funcional de las capacidades

Area funcional	Capacidad	Ejemplos
FUNCIONES CORPORATIVAS	Control financiero	Exxon Mobil, PepsiCo
	Gestión estratégica de multiples negocios	General Electric, Procter & Gamble
	Innovación estratégica	BP, Google
	Coordinación entre divisiones	Unilever, Shell
	Gestión de adquisiciones	Cisco, Bank of America
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Gestión internacional	Shell, Citigroup
	Sistema de gestión de la información ligado a toma de decisiones	Wal-Mart, Capital One, Dell Computer
I+D	Investigación	IBM, Merck
	Desarrollo innovador de productos	3M, Apple
OPERACIONES	Desarrollo de ciclo rápido	Canon, Inditex (Zara)
	Eficiencia en volumen	Briggs & Stratton, YKK
	Mejora operative continua	Toyota, Harley-Davidson
MERCADEO DE DISEÑO	Flexibilidad y velocidad de respuesta	Four Seasons Hotels
	Capacidad de diseño	Nokia, Apple Computer
	Gestión de marca	P&G, Altria
	Reputación por calidad	Johnson & Johnson
VENTAS Y DISTRIBUCION	Respuesta a las tendencias del mercado	MTV, L'Oreal
	Promoción y ventas efectivas	PepsiCo, Pfizer
	Eficiencia y velocidad de proceso de órdenes	L. L. Bean, Dell Computer
	Velocidad de distribución	Amazon.com
	Calidad y efectividad del servicio al cliente	Singapore Airlines, Caterpillar