

¿Cómo se están diseñando los nuevos modelos de negocio a partir de la innovación?

Antonia Ochoa Mejía

Colegio Marymount

Proyecto de grado

Grado: Once A

Asesor: María Lucia Arias Ferrer

Medellín

2019

Table of Contents

<i>Índice de Ilustraciones</i>	3
<i>Índice de Figuras</i>	3
<i>Resumen</i>	4
Palabras clave	4
<i>Abstract</i>	5
<i>Introducción</i>	6
<i>Justificación</i>	7
<i>Pregunta problematizadora</i>	8
<i>Objetivos</i>	8
General:	8
Específicos:	8
<i>Antecedentes</i>	9
<i>CAPITULO I: Marco Teórico</i>	11
1.1. Modelo de negocio.....	11
1.2. Innovación.....	13
1.2.1. El canvas.....	16
1.2.2. Design thinking and doing (poner en práctica).....	17
1.2.3. Lean startup.....	19
1.2.4. Scrum.....	20
1.2.5. Human Center Design	22
1.2.6. Proceso a seguir para innovar	23
1.3. Diversidad	26
1.4. Competitividad.....	27
<i>CAPÍTULO II: Metodología de la investigación</i>	28
<i>CAPÍTULO III: Análisis de resultados</i>	30
<i>Conclusiones</i>	35
<i>Referencias</i>	36
<i>Anexos</i>	40

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Adiós a los mitos de la innovación. Ejemplo McDonalds.....	15
---	----

Índice de Figuras

Figura 1:El modelo Canvas.....	17
Figura 2:Adios a los mitos de la innovación.....	24

Resumen

Los modelos de negocio se han tenido que reinventar con el tiempo y muchos de estos se diferencian porque han implementado técnicas de innovación dentro de las compañías que les han servido ya sea para diferenciarse e incluso para agilizar procesos. La innovación se ha convertido en una palabra muy usada y esta hace referencia a cambiar la forma tradicional de hacer las cosas y a desarrollar proyectos de forma eficiente. Normalmente, en los negocios se llega a tener ideas muy innovadoras, se empieza con mucha fuerza, pero luego, aparecen barreras internas y externas que las debilitan, por eso hay que tener en cuenta que realmente para hacer innovación lo importante es implementar todas esas ideas que alivian los dolores de los usuarios y ejecutarlas. Esto requiere de conocimiento previo del ecosistema completo, el entendimiento de los usuarios y las necesidades del negocio; adicional a ello, un gran esfuerzo y compromiso por parte de todo el equipo de trabajo. Para potenciar la innovación dentro de las organizaciones es indispensable trabajar con un grupo de personas diversas que puedan aportar puntos de vista distintos y, cuando se habla de co-crear también se incluye a los líderes de la empresa, principalmente líderes que inspiren y que puedan empoderar al resto de los empleados a lograr grandes cosas.

Palabras clave

Modelo de negocio, innovación, beneficios, Canvas, Design Thinking, proceso de Innovación, diversidad, competitividad.

Abstract

Business models have had to be reinvented over time and many of these differ because they have implemented innovation techniques within the companies that have served them either to differentiate themselves or even to speed up processes. Innovation has become a word used lately and this one refers to changing the traditional way of doing things and developing projects efficiently. Normally, in business you get to have very innovative ideas, you start with a lot of force, but then you see internal and external barriers that weaken them, so you have to keep in mind that really to make innovation the important thing is to implement all those ideas that alleviate the pains of the users and to execute them. This requires prior knowledge of the complete ecosystem, understanding of users and business needs; in addition, a great effort and commitment from the whole team. To foster innovation within organizations, it is essential to work with a diverse group of people who can provide different points of view and when talking about co-creating, the company's leaders are also included, mainly inspire leaders who can empower other employees to achieve great things. Therefore, it is necessary that companies understand and study, in detail, the user in order to provide the best experience, and that the user is satisfied.

Key Words

Business design, innovation, benefits, Canvas, Design Thinking, innovation process, diversity, competitiveness.

Introducción

Actualmente, los seres humanos están en una era hiperconectada y se han abierto nuevas formas de llegar a los usuarios. Las empresas del futuro son las que hoy replantean su modelo de negocio y lo convierten en productos y/o servicios que se adaptan a las necesidades cambiantes del mercado. El público cada vez es más exigente y las empresas tienen la necesidad de buscar nuevas oportunidades con propuestas de valor diferenciadoras. Muchos de los usuarios ya no son fieles como antes, ahora buscan conectarse con marcas que comparten su mismo estilo de vida.

De aquí, que surja el interés por conocer cuáles son esos modelos de negocio que impactan y generan una alta competitividad. Para ello, en el presente trabajo se abordará partiendo de unos antecedentes sobre modelos de negocio e innovación. Luego, se establecerá un marco teórico que pretende abarcar los conceptos clave como: design thinking, canvas, lean startup, Scrum y human center design.

Con base en lo anteriormente expuesto, se planteará una metodología de corte cualitativo con el fin de entender cómo funcionan los modelos de negocio que implementan alguna herramienta de innovación y cómo estas se han reinventado.

Partiendo de los resultados hallados en la aplicación de esta metodología, se plantearán unos análisis que permitan entender las diferentes formas y puntos de vista de las empresas frente a la innovación y cómo éstas la han sabido manejar.

Finalmente, unas conclusiones que den cuenta de que los modelos de negocio hoy en día realmente sí necesitan de la innovación para estar actualizados en el mercado.

Justificación

La siguiente investigación tiene como objetivo estudiar la forma en la que se están diseñando los nuevos modelos de negocio a partir de la innovación. Este es un tema que me apasiona, principalmente porque el mundo está en constante transformación y cada vez nos convertimos en seres humanos con ideas más revolucionarias. Un ejemplo de ello son los startups tecnológicos que han roto varios esquemas tradicionales. La innovación puede mejorar la calidad de vida, esta impulsa un crecimiento en el ámbito social y genera nuevos conocimientos y capacidades que nos sirven para enfrentar desafíos en el futuro. Considero que este concepto nos abre los ojos para ver el mundo de otra forma, nos ayuda a superarnos, a desarrollar nuestro potencial y, lo más importante, es que hace que nuestra vida no se convierta en una rutina, sino que exista la posibilidad de hacer cosas nuevas y diferentes. Es evidente que no todas las empresas o negocios asumen el reto de innovar, esto genera pérdidas de competitividad y desarrollo.

Además de ser un tema interesante de entender y conocer, se integra a mis proyectos futuros que son estudiar Mercadeo con énfasis en Innovación y a través de esta investigación, entiendo que las empresas o negocios que quieren emprender utilizan la innovación para potenciar sus negocios. Los seres humanos innovamos cuando convertimos retos en oportunidades ejecutables. Una vez que hemos identificado la oportunidad, somos capaces de generar y co-crear ideas, para luego poderlas implementar y generar valor a la empresa, ese es mi deseo, ser una profesional que desde la innovación sea capaz de generar un modelo de negocio que se diferencie del resto y sea exitoso a través de una propuesta de valor diferenciadora.

En este trabajo se plantea un análisis de las estrategias más relevantes de negocio a través de diversas metodologías de diseño. Luego, se presenta un estudio de algunos modelos de negocio con el fin de demostrar cómo estas estrategias han servido de ayuda para algunos negocios y su desarrollo y, finalmente lograr llegar a la descripción de cuáles serían las herramientas más necesarias para el éxito de un negocio.

Pregunta problematizadora

¿Cómo se están diseñando los nuevos modelos de negocio a partir de la innovación?

Objetivos

General:

- Exponer las razones por las cuales los modelos de negocio exitosos están encontrando en la innovación la respuesta para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo.

Específicos:

1. Analizar las estrategias de innovación más relevantes que crean modelos de negocio mediante metodologías de diseño.
2. Describir las metodologías esenciales para lograr un modelo de negocio a través de ejemplos reales.
3. Indagar los modelos de negocio existentes en el mercado actual para conocer en detalle cómo funcionan a través de la innovación.

Antecedentes

Hace algunos años eran pocas las marcas en el mercado, las personas sentían empatía y preferencia hacia una de ellas y las utilizaban indefinidamente, a través del tiempo esto se transforma, hoy en día el mercado es más amplio y tiene un sin fin de opciones. Ahora el cliente elige la marca según su estilo y su necesidad.

Razón por la cual, los negocios necesitan de la innovación para poder diferenciarse de otras marcas y ser relevantes para sus clientes. Muchos de estos negocios lo hacen de forma reactiva o proactiva, empiezan procesos de innovación ya sea por la presión o ambición de hacer crecer su negocio, por la necesidad de generar algunas ideas radicales y con un mayor impacto, el deseo de gestionar la innovación o la necesidad de sobrevivir o reinventar el modelo de negocio. Es necesario entender que “las empresas innovadoras son las que transforman a la sociedad desde el ser. Abrir la innovación a otro nivel trae caos y mucha incertidumbre, pero también nuevos caminos. No se debe ser consultor sino acelerador de la innovación, pues la innovación no es adaptarse sino transformar. Podríamos decir que la innovación es un estilo de vida, una forma de ver el mundo. Tiene propósitos positivos y una mezcla de emociones del ser humano, la estamos viviendo cada minuto que pasa”. (Alzate, 13 de noviembre de 2017, entrevista personal).

Hay empresas que tienen conformadas áreas de innovación, pero la innovación no debe ser un área, esto debe ser transversal a las organizaciones y debe ser una transformación de todos desde el ser, para el hacer. Las metodologías de innovación implementadas en las empresas sirven para liderar proyectos para un bien común, esto implica salirse de su zona de confort y entrar a lo desconocido, abrazar la incertidumbre y finalmente lograr tener un producto, experiencia y/o servicio atractivo que garantice la adopción de un sujeto de diseño definido con antelación.

Se ha demostrado que para la resolución de problemas es necesario la construcción colectiva de ideas, los equipos diversos son más eficientes que los grupos homogéneos. Estas grandes ideas surgen de la conexión de diferentes experiencias.

“Según Javier Megías, experto en estrategias de negocio, definir un modelo de negocio es saber cuál es el ADN de este, es una herramienta previa al plan de negocio que permite definir con claridad lo que se va a ofrecer al mercado, la forma en la que se va a hacer, definir a quién se le va a vender, cómo se le va a vender y por último de qué forma se van a generar ingresos.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder, & Pigneur, 2010)

Cabe anotar que, en el año 2000, era poca la gente que sabía la importancia de la creatividad y la innovación para una empresa. Se ha demostrado que el verdadero crecimiento de las empresas está en ideas extraordinarias y distintas, no lineales y normales como eran las ideas que tenían las empresas anteriormente. Como la gente no tenía estas herramientas, ni bases de conocimiento sobre el tema, simplemente no creía en estos dos términos y no se atrevían a meterse en un proceso de innovación.

Por tanto, es necesario entender el concepto de innovación atado a negocio, a transformación a beneficio, conceptos que se abordarán en el marco teórico.

CAPÍTULO I: Marco Teórico

1.1. Modelo de negocio

Se define un modelo de negocio como la manera en que una empresa hace negocios con sus socios, clientes y proveedores (Amit y Zott, 2009). Este describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder, & Pigneur, 2010). Es un método de análisis que ayuda en el proceso de evolución. Este lleva a los empresarios a tener una elevada visión de nuevas oportunidades de negocio para sus empresas en las que se crea valor a partir de nuevas estrategias centradas en sus usuarios, mapeando lo último en tendencias, entorno competitivo y enfocado en las necesidades y sueños del negocio.

Según Osterwalder, & Pigneur (2010), para que un modelo de negocio sea efectivo, se necesitan unas estrategias para entrar en un proceso de innovación. Estas son:

Conocer a los clientes: el éxito de la innovación está basada en un profundo entendimiento de los clientes, sus aspiraciones, sus rutinas diarias, su entorno, sus preocupaciones y las necesidades que surgen en el entorno. El desafío consiste en conocer perfectamente el tipo de clientes en los que se debe basar el modelo de negocio. “Los innovadores de modelos de negocio no deberían centrarse únicamente en los segmentos de mercado existente y deberían situar la mirada en segmentos nuevos o sin explotar.” (Osterwalder, & Pigneur, 2010). Conocer a profundidad al cliente sirve para tomar decisiones en los procesos de diseño, pues aporta un entendimiento, sus comportamientos y los efectos de las posibles modificaciones e intervenciones que estos tengan para la mejora del producto, experiencia y/ o servicio.

Recolección de información (ideación): para hallar opciones nuevas o mejores es esencial generar un puñado de ideas, para después elegir las más apropiadas. De esto se deduce que la ideación tiene dos fases principales. La primera es el momento en que se generan ideas (brainstorming) donde lo importante es la cantidad; la segunda es la síntesis, donde las ideas se discuten y se combinan para finalmente poder escoger un número reducido de opciones variables.

Pensamiento visual: este ayuda para esclarecer problemas relacionados con aspectos que van de la estrategia corporativa a la aplicación operativa. Los modelos de negocio son complicados de comprender sin antes tener una idea clara de lo que es dibujándolo.

Creación de prototipos: una vez pensado lo que se quiere fabricar se debe mostrar cómo se quiere hacer, esta estrategia es un método para explorar y descubrir las diferentes posibilidades hasta que aparezca una realmente buena; este convierte los conceptos abstractos en tangibles.

Validación de prototipo: para medir, analizar y validar la oferta del nuevo producto, experiencia y/o servicio desde la mirada del usuario, con el fin de afinar, ajustar y hacer las mejoras necesarias del mínimo producto atractivo y amortiza el riesgo antes de salir al mercado.

Definición de las métricas: esto permite definir los KPI (indicador clave de desempeño) para medir el producto, experiencia y/o servicio

Narración de historias (storytelling): esta es una técnica usada por muchas empresas que ayuda a que los clientes o usuarios se puedan conectar emocionalmente a través de historias. (MixTrategy, 2017). Esta estrategia ayudará a explicar eficazmente en qué consiste el modelo. Las buenas historias enganchan al público y por esa razón una historia es la herramienta ideal para preparar un debate a profundidad sobre un modelo de negocio y la lógica subyacente. (Osterwalder, & Pigneur, 2010). Esto va a permitir que se construya una imagen o una idea más realista de lo que realmente ocurre en torno al usuario. (Castillo-Vergara, Mauricio, Alvarez-Marin, Alejandro, & Cabana-Villca, Ricardo, 2014). Muchas veces no se es capaz de transmitir las buenas ideas y estas se mueren solo por no tener un buen Storytelling.

1.2. Innovación

Desde un punto de vista muy amplio, se puede considerar a la innovación como todo “cambio que genera valor”, pero es una definición tan general que conviene limitar. Y una forma de hacerlo es decir que una innovación es todo cambio basado en conocimiento que genera valor para una empresa. Pero todavía es mucho más preciso dar este nombre al resultado de un proceso complejo que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados. (Meliá, J, s.f.).

Por lo anterior, la innovación es algo que requiere tiempo es por esto por lo que es excelente cuando una empresa tiene un centro que promueve e integra la innovación, porque permite desarrollar habilidades en sus equipos.

Según Alina María Restrepo, jefe de innovación de Noel; Paola Tatiana Sánchez, líder y socia fundadora de Ser Norte y Mauricio Toro, gerente técnico y de nuevos negocios de industrias Médicas Sampedro (24 de septiembre de 2018), la cultura es el factor más importante para lograr que la innovación realmente haga parte del ADN organizacional. Ellos dicen que para establecer una verdadera cultura de innovación en una empresa sus miembros deben saber por qué necesitan ser innovadores.

Alina María Restrepo dice: la innovación tiene 3 objetivos importantes:

- Asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo: no es suficiente haber tenido -como es el caso de Noel- 102 años en el mercado, sino llegar a muchos años más. La innovación es una de las palancas que dará esa sostenibilidad en el tiempo.
- Mantener la competitividad: se es competitivo solamente en la medida en la que se es innovador y se tiene una propuesta de valor diferenciada para los consumidores. La innovación es clave para ello.
- Tener un crecimiento exponencial. “Si seguimos haciendo más de lo mismo vamos a tener un crecimiento orgánico, pero lo que queremos es crecer exponencialmente y eso lo logramos de mano de la innovación”. (Bernal, 24 de septiembre 2018)

Según Álvarez Falcón, (2013), existen dos tipos de innovación, la disruptiva y la incremental:

La innovación incremental:

Esta consiste en generar cambios a los productos y/o servicios que las empresas ofrecen al mercado. En algunos casos puede ocurrir que el producto funciona en el mercado, entonces las empresas se limitan a pequeñas modificaciones implementadas en el producto a lo largo del tiempo. No obstante, estas innovaciones siempre tienen un límite en cuanto a la penetración en el mercado y la tasa de crecimiento, la cual se estanca.

La innovación disruptiva

Implica que la empresa oferte un nuevo producto y/o servicio al mercado, ya sea por el desarrollo de una nueva tecnología, porque se rompen las reglas de juego o por el modelo de negocio.

La innovación es un mundo lleno de nuevas experiencias con retos distintos y mil cosas nuevas por aprender. Existen en el mercado muchas empresas grandes que deciden hacer un cambio e implementar la innovación, esto puede ser un poco complejo ya que si es una empresa que viene desde hace muchos años con unas metodologías y normas que no han sido modificadas decide hacer una transformación desde la innovación esto va a implicar adaptarse a cosas totalmente nuevas y desconocidas. Por otro lado, un negocio start-up que todavía está a tiempo de moldear y de adaptarse a nuevos cambios tiene la posibilidad más fácil de implementar la innovación en su modelo de negocio, estos tienen la oportunidad de iterar su negocio.

Hoy en día a las empresas multinacionales les importa mucho implementar el tema de la innovación para mantener esas ventajas competitivas en los mercados. Antes de iniciar un proceso de innovación se debe definir muy concreta y operativamente qué va a significar la innovación para la empresa y en dónde se desea innovar.

Las probabilidades de que la innovación sea exitosa dependen de **la capacidad de ejecución**. De esta se pueden obtener muchos beneficios, una empresa que ha sistematizado la innovación tendrá mayores niveles de crecimiento y contará con una ventaja competitiva sobre sus rivales. Sus clientes serán más leales, atraerá gente más talentosa a la empresa, así como mejores proveedores y aliados estratégicos con quienes hacer negocios. Tendrá una cultura que promueva la adaptación constante al cambio, y la velocidad para aprovechar las oportunidades.

La innovación debe ser la herramienta que haga a una empresa competitiva en los próximos años. El desarrollo de una cultura de innovación permite que una empresa sea de mente abierta,

rápida, ágil y valiente para aprovechar las oportunidades que hay en el mercado. Se puede resumir de la siguiente forma los beneficios que se obtienen al converger en una innovación (Morales & León, 2013):

- Dirige a la organización hacia una meta común.
- Da consistencia en todos los niveles cuando se habla de innovación.
- Ayuda a filtrar y seleccionar ideas de forma objetiva.
- Ayuda a que los colaboradores de la empresa sepan dónde enfocarse para generar ideas más innovadoras.

Un ejemplo de una empresa que define la innovación de la siguiente manera transmitiendo su personalidad es McDonald's Colombia:



Ilustración 1: Adiós a los mitos de la innovación. Ejemplo McDonalds.

Ilustración 1. Morales & León (2013). Adiós a los mitos de la innovación. Innovare, p. 51.

Ahora bien, existen varios obstáculos en la innovación en modelos de negocio, los principales según Jeff de Cagna (2010) (citado por Osterwalder & Pigneur, 2010, p.194)

1. La incapacidad para comprender el modelo de negocio actual.
2. Falta de idioma común sobre innovación en modelos de negocio.
3. Restricciones contraproducentes a la hora de discurrir el diseño de nuevos modelos de negocio.

Es evidente que la tecnología es un recurso clave y que muchas empresas la usan para evolucionar y existen los que creen que una empresa o un modelo de negocio que no ha sido exitoso es por la falta de tecnología; el obstáculo principal hacia la innovación en muchos casos son los seres humanos, estos se encargan de crear barreras inconscientemente que no permiten el surgimiento de la innovación en su entorno y en las instituciones donde conviven.

Tanto el usuario como la empresa están en constante cambio y surge un problema cuando estos se resisten al cambio y a la experimentación de forma obstinada, la innovación implica asumir riesgos con prudencia. “Si no hay cabida para las aportaciones creativas o si las personas no van más allá de los límites impuestos por el modelo actual, no hay que molestarse en innovar: fracasará” (Graaf, 2010) (citado por Osterwalder & Pigneur, 2010, p.195)

1.2.1. El canvas

El Modelo CANVAS es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio.

(Instituto Nacional del Emprendedor, inadem, s.f)

Esta es una herramienta, entre otras, que ayuda a crear un modelo de negocio. Su propuesta es utilizar un lenguaje visual por medio de íconos o palabras clave que se colocan en un tablero. Esto facilita la comprensión de las ideas. El canvas está dividido en 9 módulos (segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes.) (Clark, 2012)

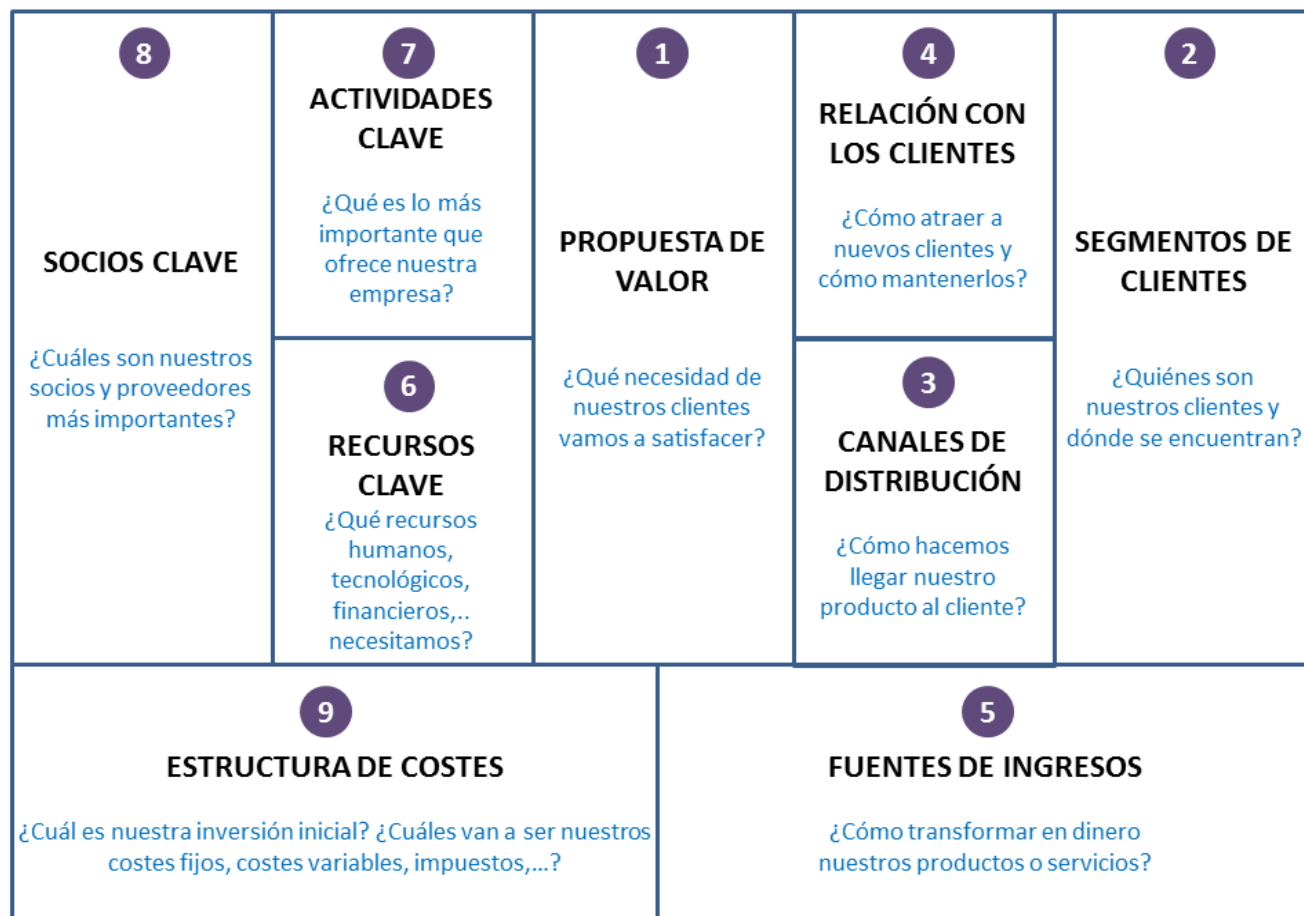


Figura 1: El modelo Canvas

Figura 1. Valentin (8 de noviembre de 2017). El modelo Canvas. Recuperado de <https://crea2vida.com/2017/11/08/el-modelo-canvas/>

1.2.2. Design thinking and doing (poner en práctica)

Design Thinking, también conocido como Pensamiento de Diseño, es un término acuñado por la consultora en innovación y diseño IDEO (ideo.com) y profesionales de la Universidad de Stanford (stanford.edu), para referirse a un proceso metodológico de resolución de problemas. (Morales & León, 2013)

“Esta metodología impregna todo el panorama de actividades de innovación en una filosofía de diseño centrada en el usuario. El Design Thinking se nutre de la capacidad que todos los seres humanos tienen, pero que se pasan por alto por las prácticas de resolución de problemas

más convencionales.” (Castillo-Vergara, Mauricio, Alvarez-Marin, Alejandro, & Cabana-Villca, Ricardo, 2014). “Esta es una herramienta que permite llegar a mejores resultados cuando se quiere realmente innovar. Es una metodología de diseño para generar soluciones innovadoras centradas en las motivaciones reales de los usuarios, para negocios rentables y sostenibles en el ámbito global. (“Innovación, diseño y tecnología” Perujo, 17 de marzo de 2017)

Según (Morales & León, 2013) este proceso tiene 7 etapas:



1. Entender:

- El equipo de innovación debe tener claro el reto o el problema que van a tratar de resolver en el proyecto. Aquí se define quiénes van a ser los usuarios o clientes de la solución que se va a diseñar.

2. Empatizar:

- En esta etapa el usuario o el cliente es el centro del proceso de innovación. Aquí se pueden usar varias técnicas tales como las entrevistas a profundidad, la observación de campo, ponerse en los zapatos del cliente (pasando un día con él) y es de esta forma como encontramos las oportunidades de innovación.

3. Definir:

- Cuando se tiene un conocimiento profundo del cliente, el equipo debe definir el problema o el reto en el que se va a innovar, puede que este problema sea diferente al que se planteó en un principio. La idea en esta etapa es que el equipo de trabajo cuestione sus paradigmas sobre el problema.

4. Idear:

- Este es el momento donde se generan todas esas ideas creativas para la solución del problema. Es importante el brainstorming para pensar diferente y no generar las mismas ideas de siempre.

5. Prototipar y testear:

- En esta etapa se pueden generar prototipos rápidos y baratos que se puedan probar inmediatamente con el cliente. La idea de esta etapa es “pensar haciendo”, se pueden hacer varios prototipos hasta llegar a una solución satisfactoria para el reto de negocio.

6. Implementar:

- Una vez la idea está desarrollada y aprobada por la alta gerencia de la empresa, se procede a desarrollar un caso de negocio y plan de acción para implementar la solución.

1.2.3. Lean startup

Lean startup es una metodología utilizada para poner en marcha empresas innovadoras que apenas están empezando o también se puede implementar en grandes empresas, cuando estas quieren desarrollar un producto nuevo o generar un nuevo servicio para lanzar al mercado. Tiene como objetivo traspasar la incertidumbre para encontrar el camino hacia un negocio sostenible. Normalmente se usa en el ámbito tecnológico, pero hoy en día su uso se ha extendido a muchas empresas con otros rumbos. (Futurizable, 2017)

Lean start up es el método científico, primero se genera una idea y se saca una hipótesis a partir de esta, luego se experimenta para poder saber y comprobar que la hipótesis planteada sea cierta o no. Y finalmente se hace un prototipado, se construye y se hace realidad esa idea. Esta se basa en satisfacer las necesidades específicas de todos los clientes o consumidores.

Esta metodología no tiene como objetivo idear planes de negocios, por el contrario, se enfoca más que todo en implementar un proceso para descubrir qué productos o qué cosas tendrán éxito en el mercado y también cuáles no van a funcionar. (infobae, 2014)

Una startup realmente está diseñada para buscar algo; primero que sea repetible (encontrar procesos de ventas, mercadeo e ingeniería que sean repetibles), escalable (que la inversión genere utilidades, de lo contrario es ir a la quiebra) y sobretodo la búsqueda del modelo de negocio (manera/método en que una empresa crea valor para sí misma al mismo tiempo que entrega productos o servicios a sus clientes). (Fino, D.M, noviembre de 2013)

Este proceso o método está basado en 3 pasos sobre los que se sustenta la metodología, con estos se logra poner en marcha un negocio:

1. Construir
2. Medir
3. Aprender

(Sánchez, 2019)

1.2.4. Scrum

Scrum es otra de las metodologías que se pueden usar en los modelos de negocio, esta se usa especialmente para los proyectos que sean complejos, es decir en un caso en donde sea necesario obtener resultados rápidos, donde los requisitos sean cambiantes y poco definidos y donde sea fundamental adoptar la flexibilidad, la competitividad, la productividad y también la innovación.

Cuando el cliente está inconforme o no se le está entregando lo que este pide o necesita utilizar la metodología Scrum es muy útil ya que esta va a ayudar a resolver la situación previniendo que las entregas se alarguen, que los costes se disparen o que la calidad del producto o servicio no sea aceptable, cuando sea necesario identificar y solucionar alguna ineficiencia

sistemáticamente o incluso si se quiere trabajar utilizando un proceso que sea especializado en el desarrollo de algún producto. (Futurizable, 2017)

El ciclo de desarrollo de esta metodología está compuesto por 5 fases: (Gallego, s.f)

1. Concepto:

- Es en esta fase donde se definen de una forma clara y general las características del producto y también se asigna el equipo que va a ser parte de este proceso, el que se va a encargar del desarrollo.

2. Especulación:

- Aquí se establecen los límites que marcan el desarrollo del producto. Se va a construir el producto a partir de las ideas que se tengan y se compruebe su impacto en el mercado.

3. Exploración:

- En esta fase se incrementa el producto en el que se añaden las funcionalidades de la fase anterior.

4. Revisión:

- El equipo debe revisar todo lo que se ha construido hasta el momento y se debe contrastar con el producto deseado, ver si tiene el enfoque indicado y lo que se quiere lograr.

5. Cierre:

- Se entrega una versión del producto deseado por el cliente en la fecha acordada, esto no quiere decir que así es como queda el producto ni que se finaliza el proyecto, por el contrario, habrá una retroalimentación por parte del cliente y se harán los cambios que sean necesarios si el usuario lo desea.

1.2.5. Human Center Design

El human center design está centrado en las necesidades, las características y metas del usuario. Lo que esta metodología logra desarrollar son soluciones necesarias a los problemas poniendo en el centro de todo a las personas. Esta metodología nació en IDEO que es una consultora de Estados Unidos muy importante.

Toma como enfoque la parte creativa y después como punto de partida el público objetivo, luego de esto, basándose en el conocimiento previo sobre las necesidades específicas del cliente, se generan soluciones personalizadas para estos problemas. Esta metodología se centra en la empatía con el cliente, todo gira alrededor de la persona y consta de 3 fases muy importantes que son las siguientes: (Pomar, 2017)

1. La fase de inspiración

- Es aquí donde el diseñador o la empresa se sumerge e investiga a profundidad sobre la vida del usuario y es de esta forma como se obtiene más información y un mejor entendimiento de lo que el cliente necesita.

2. La fase de ideación

- Durante esta fase se logran identificar diferentes oportunidades de diseño y es posible crear un prototipo.

3. La fase de implementación

- Es aquí donde se lleva a cabo la solución y se lanza al mercado, puede haber cambios y retroalimentación del producto por parte de los usuarios.

(Rutan, 2019)

Tanto el Canvas como el Design Thinking, Human Center Design, Scrum y Lean Startup son algunas metodologías y herramientas que ayudan a crear un modelo de negocio de una manera más creativa, lúdica e innovadora. Lo más importante es saber diferenciar cada una de estas metodologías, saber identificar cual es la más adecuada para cada reto. Hay casos en los que no se

pueden implementar metodologías ágiles ya que son retos que requieren de una investigación con una alta profundización.

1.2.6. Proceso a seguir para innovar

Innovar es algo indispensable para las empresas de hoy en día, muchas personas no se atreven a dar este paso en sus empresas ya sea por miedo a fracasar, a tomar las decisiones incorrectas o simplemente porque están en un punto cómodo y estable del cual no se quieren salir, pero si se enfoca la visión en el mercado de hoy en día se identifica la necesidad de diferenciarse para poder sobresalir y ser una empresa exitosa.

La capacidad de innovar es algo clave e importante para que una empresa o negocio pueda elevar el nivel de productividad, esta capacidad no requiere únicamente de recursos financieros sino también de la calidad y de la capacidad que tienen las empresas de desenvolverse en el mercado. Es necesario que las empresas innoven y para lograr esto primero deben desarrollar unas capacidades básicas: desafiar las ortodoxias vigentes, aprovechar todos los recursos que se tenga de formas nuevas, asimilar las tendencias del entorno que están en constante cambio y evolución, y por último entender a profundidad las necesidades del consumidor. (Sánchez, 2019)

Se podría decir que no existe un proceso universal para innovar ya que cada empresa tiene necesidades diferentes, sin embargo, existen estas 5 etapas fundamentales para un proceso de innovación:

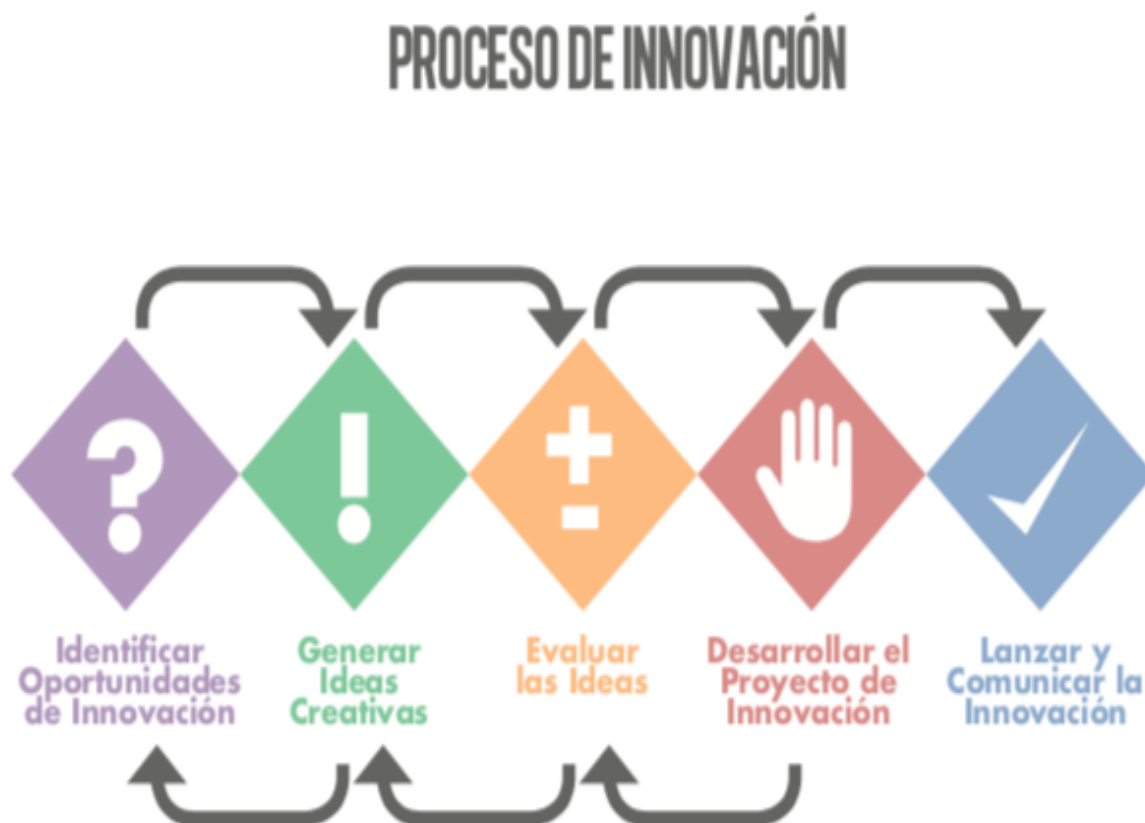


Figura 2: Adios a los mitos de la innovación.

Figura 2. Ernst & Young. (2011), Eleven Risks for Global Consumer Products Companies¹. Morales & León (2013). Adios a los mitos de la innovación. Innovare, p. 80.

Etapa 1

- Para que la innovación sea realmente exitosa es necesario que ésta se base en una oportunidad que exista en el mercado y alinearse con la estrategia de la empresa.

¹ La figura 2 hace referencia al proceso a seguir para innovar, Once Riesgos para Empresas de Productos de consumo Globales.

Etapa 2

- Una vez identificada la oportunidad de innovación es necesario que se creen varias ideas creativas que son las que probablemente vengan de inspiraciones ya sea de otras empresas o analizando la forma en que la empresa hace las cosas.

Etapa 3

- Hay momentos en que los recursos de las empresas son escasos, lo que significa que no todas las ideas son posibles de implementar. Por eso es necesario evaluarlas y escoger las que tengan mayor posibilidad de producir valor.

Etapa 4

- En esta etapa se transforman las ideas en productos reales y servicios, normalmente se hace a través de prototipos que son muy útiles para probar y validar los nuevos conceptos con los clientes o usuarios.

Etapa 5

- Una vez que la idea ha sido desarrollada hay que lanzarla al mercado, comunicarla y comercializarla. Durante esta Etapa se miden los resultados económicos para evaluar si verdaderamente la innovación si le agregó valor a la empresa.

(Morales & León, 2013)

1.3. Diversidad

La diversidad en la innovación y en los emprendimientos es indispensable para diferenciarnos y sacar nuevas ideas. “Las personas deben salirse de esa zona de confort para poder enfrentar los verdaderos retos de la vida, esto requiere coraje porque incomoda, esto permite ver nuevas perspectivas y pensar de forma diferente lo cual lleva a la incertidumbre que es la tierra fértil de las buenas ideas.” (Alzate. C, 2019). La mayoría de las empresas tienen la necesidad de generar ideas radicales y de mayor impacto y esto solo es posible a través de equipos multidisciplinarios de personas en donde se pueda co-crear.

“Prahalad y Ramaswamy (2004) afirman que los modelos de negocio del futuro están basados en la co-creación de valor y creación de redes de experiencias.

La co-creación de valor aporta una nueva dinámica a la relación productores/consumidores, involucrando a los consumidores en cualquier etapa de la cadena de valor. No se trata de convertir consumidores en empleados.” (Mutis & Ricart, 2008)

Un equipo emprendedor es fundamental para la creación de un modelo de negocio. Si se quiere innovar, cosa que no es tan fácil, porque en las empresas la gente le tiene miedo a la novedad, al riesgo y a los crecimientos extraordinarios. En Latinoamérica es necesario un tipo de liderazgo que movilice las culturas, es decir una cultura que se arriesgue, que no tenga miedo, que se apasione, que asocie mundos contradictorios y que aprenda de otras industrias. Se necesita un líder que sepa escuchar y saber que el proceso de innovación debe ser impecable, el diseño es fundamental ya que es importante que las cosas sean emocionales, pero a la vez deben ser funcionales.

1.4. Competitividad

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2016), se entiende por competitividad “capacidad de competir” o la “rivalidad para la consecución de un fin”.

“Cuando se logra una rentabilidad superior al promedio durante varios años. La competencia es la que determina el éxito o el fracaso de una empresa” (Juan, 2018).

La productividad es un factor que determina la competitividad de una empresa. (Álvarez Falcón, C. 2013)

“Se entiende por competitividad aquella variable que está soportada en dos dimensiones básicas: la eficiencia y la eficacia. La conjugación de la eficacia y de la eficiencia, hace que la empresa mejore sus indicadores de productividad y por ende se haga más competitiva que las demás.” (Turriago, 2002)

Una empresa logra su ventaja competitiva esencial en la medida en que su interacción con el cliente sea la mejor. Cada vez que una empresa ofrece a sus clientes bienes y servicios, se presenta una fuerte interacción y, a partir de esta, es posible determinar si el cliente está satisfecho, esta viene expresada a través de precio, calidad, atención posventa y otros importantes factores que van consolidando la relación entre el cliente y la empresa.

Las preguntas a plantear para lograr una ventaja competitiva:

- ¿Quién es mi cliente?
- ¿Qué estoy ofreciendo al mercado?
- ¿Cómo lo voy a ofrecer?
- ¿Qué mecánica tiene mi negocio para hacer beneficios?
- ¿Cómo lo voy a hacer sostenible en el tiempo?

“Dado que la innovación en el modelo de negocio puede ser una herramienta competitiva potencialmente poderosa, los directivos tienen que ser conscientes de los esfuerzos de la competencia a lo largo de esta dimensión” Es necesario ver más allá de los límites tradicionales del sector y es así como se logra identificar amenazas competitivas.

(Casadesus-Masanell y Ricart, 2007, citados por Amit & Zoth, 2009).

Todos los temas planteados anteriormente son indispensables para que un modelo de negocio funcione y que la implementación de la innovación en este sea efectiva usando las diferentes metodologías de acuerdo con la necesidad o problema que se quiera arreglar.

CAPÍTULO II: Metodología de la investigación

La metodología a abordar en esta investigación será de corte cualitativo porque permite al investigador extraer descripciones a partir de las diferentes indagaciones que se hagan. Esta investigación va a permitir que se produzcan datos a partir de las experiencias de las personas y de la observación que se pueda hacer en torno a ellas; el objetivo también es comprender el mundo que rodea a las personas en torno a la pregunta y así tener una sensibilidad alrededor de lo que el otro dice.

Este proceso de observación y diálogo va a permitir que la investigación tenga validez. Además de todo esto, se busca situarse, orientarse, sumergirse, acercarse y contactar con el núcleo, es decir, el centro de la investigación y de los sujetos entrevistados con el fin de ampliar la perspectiva de la problemática planteada. (Ruiz, 1996, pp. 51-80)

Esta investigación cualitativa se complementará con un enfoque descriptivo, que permitirá la representación a través de las palabras, de los hallazgos que se realicen y así explicar lo destacable y relevante para este proceso.

Población

En el proceso de esta investigación se abordarán empresarios del sector público o privado que estén trabajando en torno a la innovación y el emprendimiento, con el fin de entender su punto de vista desde la importancia de la innovación y cómo esta afecta el entorno competitivo de las empresas. La comparación de las diferentes opiniones permitirá evidenciar la importancia de la innovación adentro de las empresas y los métodos que utilizan para los procesos de innovación en las organizaciones.

Instrumentos

El instrumento que se abordará será una entrevista semiestructurada con 5 preguntas y un espacio abierto para el planteamiento de otras preguntas que surjan. Una entrevista semiestructurada permite que el entrevistador lleve una pauta o guía con los temas a cubrir, los términos a usar y el orden de las preguntas. Esto hace que se genere un espacio de confianza y se torne informal en medio de la formalidad. Permitirá, además, que surjan nuevas preguntas en función de lo que se va trabajando. A diferencia de otras entrevistas, esta se basa en preguntas abiertas que permiten tener una flexibilidad. (Vila-Belda, s.f)

Algunas ventajas de este instrumento son que la interacción con el sujeto tiene la posibilidad de aportar incentivos y generar información cualitativa que aporta a la investigación. Puede ser muy útil para abordar todo tipo de temas en este caso investigación de la innovación en las empresas.

Estas son las preguntas que se van a llevar a cabo durante la entrevista a los diferentes sujetos de empresas:

- Cuando una empresa piensa en hacer una innovación, ¿qué tanto saben de esta temática?
- con base en las lecturas que he hecho, he encontrado que la mayoría de los negocios le apuestan más a un perfil conservador que a uno innovador, ¿por qué crees que se da esta situación?
- ¿Por qué es importante implementar innovación en un modelo de negocio?
- Dime 2 estrategias fundamentales que ayuden a un proceso de transformación en una empresa
- En la empresa donde tú trabajas, ¿se ha implementado algún tipo de innovación o alguna estrategia para mejorar el negocio?

CAPÍTULO III: Análisis de resultados

A continuación, se analizarán los hallazgos del trabajo de campo de las preguntas 1, 2, 3 y 5 y se elabora un texto concluyente donde se extraen los puntos en común de dichas respuestas; para el punto 4 se tiene en cuenta la diversidad de respuestas y se elabora un texto analizando características expresadas.

Cuando una empresa piensa en hacer una innovación ¿qué tanto sabe de esta temática?

- Se puede evidenciar que los sujetos entrevistados están de acuerdo con que las empresas se someten a un proceso de innovación porque saben un poco de esta temática, muchos no tienen el conocimiento de cómo implementar la innovación en su negocio y le tienen miedo al fracaso, a salirse de su zona de confort pero al fin y al cabo la innovación es reinventarse constantemente, pues el mundo siempre va un paso más adelante de nosotros y si no se reta el estatus Quo de las empresas estas se quedan atrás. Es verdad que es muy posible fracasar mientras se está en un proceso de innovación, pero lo importante es cometer el error rápido, testear y así poder seguir adelante con nuevas ideas. Por otra parte, es importante que entre las diferentes áreas de las empresas socialicen sobre los proyectos y los errores ya que estos espacios van a permitir amortizar el riesgo de repetir los mismos errores. Cuando se celebra la cultura del error, las personas se arriesgan más porque pierden el miedo a ser despedidos de sus empleos o ser juzgados.
- Es más productivo cuando los miembros de una empresa se integran en los proyectos de innovación y trabajan por un objetivo común, alineados con la estrategia de la compañía y a su vez conociendo el norte de la empresa y de la innovación, para lograr metas conjuntas. Esto es más eficiente cuando se empodera e involucra todas las áreas y no solo un departamento específico o denominado área de innovación. Estas áreas deberían ser las facilitadoras que empoderen los equipos con metodologías de innovación.
- Teniendo en cuenta las entrevistas se puede evidenciar que lo más difícil a la hora de innovar es generar una cultura de innovación ya que esto implica cambiar la forma de pensar tradicional de las personas, esto hace también que las personas se atrevan a crear cosas distintas e ir en contra de lo tradicional. La innovación no es algo que se logre de un día para otro, sino que es un proceso permanente. Cuando más se aprende es cuando se ejecutan las cosas. Las metodologías de innovación se logran adoptar en los equipos,

cuando las viven y constantemente las aplican en su diario vivir. Les permite adquirir habilidades para resolver retos.

- La innovación se ha vuelto una palabra de moda y muchos creen que es fácil someterse a este proceso, sin embargo, si no se tiene un conocimiento previo o si no se usan las metodologías adecuadas, es probable que el negocio o la empresa fracasen. Muchas veces hay muy buenas ideas y estas no florecen internamente ya sea por burocracia o por no tener un buen storytelling que hace que el proyecto no cobre vida.

¿Por qué crees que las empresas le apuestan más a un perfil conservador que a uno innovador?

- Las empresas le apuestan a un perfil conservador que no implique cambios y que a su vez sea funcional, el temor a la transformación y al fracaso les imposibilita creer en procesos de innovación, donde deben tenerse en cuenta las necesidades de los clientes y la fluctuación del mercado. Otro rasgo que se debe tener en cuenta es la incapacidad de trabajar en equipo dentro de las empresas, pues el modelo conservador motiva a la consecución de logros individuales y no colectivos, lo que no permite conectar las ideas para alcanzar metas comunes. Las entrevistas también expresan que el perfil conservador les brinda algo de bienestar y comunidad, sin embargo, tal bienestar no es real, porque no están a la par con lo que requiere el mercado y su vez promueve empleados y jefes pasivos y cómodos que no están dispuestos a asumir nuevos retos. Otra problemática existente, es que las empresas buscan efectos inmediatos con esfuerzos mínimos, sin prestarle mayor atención a los procesos que se deben mantener en el tiempo para conseguir los resultados esperados. Por último, la innovación requiere reestructurar la organización jerárquica, con el fin de trabajar desde la motivación y la admiración y no desde la obligación y el temor, lo cual genera cierta incertidumbre frente al trabajo esperado. Por último, muchas empresas solo incursionan en un proceso de innovación cuando piensan que este será la solución a todos sus problemas.

¿Por qué es importante implementar innovación en un modelo de negocio?

- Según la investigación, es evidente que la innovación hoy en día es un factor indispensable en las empresas para poder buscar más propuestas que alimenten el modelo de negocio ya

que las empresas que son tradicionales y que nunca implementan un cambio por miedo a fracasar son las que se quedan atrás y probablemente no sobrevivan mucho tiempo en el mercado. Todos los días salen productos y servicios nuevos y es por esto que ser únicos en el mercado es difícil, por ello es necesario aprender a adaptarse y a tener coherencia a la hora de crear un producto o servicio y que este a la vez sea rentable. En general todos los sujetos entrevistados piensan que la innovación es el futuro de las empresas, esta es la que permite que un negocio esté un paso adelante de lo que sucede en el mundo. Aunque sigue faltando implementar una cultura innovadora en las empresas, estas ya cuentan con proyectos interesantes, que dan cuenta de la nueva tendencia hacia la innovación. La industria continúa evolucionando e influyendo a las empresas en la implementación de estrategias innovadoras que les permitan estar actualizados en el mercado y así agilizar procesos.

¿Cuáles son algunas estrategias fundamentales que ayuden a un proceso de transformación en una empresa?

- Co-crear, equipo interdisciplinario, mente abierta al cambio, capacidad de adaptación, líder no jefe, capacitación continua frente a los procesos de innovación, centrarse en las necesidades de los usuarios, buscar inspiración en referentes mundiales, mirada experta, stakeholders.
- Analizando las 7 entrevistas se puede evidenciar que todos los sujetos entrevistados consideran que una de las estrategias fundamentales que ayudan a un proceso de transformación en una empresa es crear una cultura de innovación. Generar espacios durante la jornada de trabajo en donde se pueda fomentar la innovación y en donde todos puedan aportar ideas y diferentes puntos de vista es indispensable. Tener un equipo diverso es necesario, para llegar más rápidamente a diversas miradas y/o soluciones a retos. La gestión del cambio también es un factor importante que se debe tener en cuenta ya que a la hora de lanzar un producto o un servicio al mercado preferiblemente este debe tener un buen equilibrio entre la estrategia, en este caso un lenguaje común, para que todas las personas que estén trabajando en torno al proyecto se alineen y trabajen para el mismo propósito, esto va a permitir que el producto salga adelante y por otro lado tener en cuenta las necesidades del cliente.

- Los sujetos 1,2,3,4,5,6 y 7 consideran que no se debe independizar la innovación del modelo de negocio o de la empresa, es decir, no debe existir un grupo en las empresas que esté encargado de la innovación. Los sujetos consideran que la innovación es algo que se debe construir y co-crear en equipos.
- Según el sujeto 4, una de las estrategias más importantes que ayudan a un proceso de transformación en una empresa es tener el equipo adecuado, que sea capaz de liderar y de transformar dentro de la compañía. Esto permite que todos los retos que se le presenten a la compañía sean superados de una forma madura, con una mentalidad abierta y capaz de transformar los problemas en oportunidades.
- El sujeto 4 también plantea 2 cosas muy interesantes e importantes y son, primero los incentivos de las empresas, la idea es poder inspirar a sus trabajadores, a sus clientes y usuarios y no por el contrario coartar con su creatividad. Es importante creer en sus empleados, en la compañía y tener en cuenta las ideas de todos. Inspirarlos a seguir adelante y a dar lo mejor de ellos mismos. Y segundo tener en cuenta el presupuesto y el tiempo que se tiene, un proceso de innovación requiere de estos dos factores para poder funcionar. Innovar no es solo tener ideas sino ejecutarlas porque sino no están haciendo nada, y esta parte es la que requiere tiempo y dedicación por parte de toda la empresa.
- Según el sujeto 5 es indispensable tener en cuenta al usuario o cliente a la hora de hacer cualquier proyecto ya que no puede primar el bien individual sobre el bien común, por eso se deben tener usuarios críticos.
- Según el sujeto 7 es importante para el proceso de transformación de una empresa testear, hacer pilotos, analizar los procesos antes de lanzar cualquier producto ya que esto va a ayudar a agilizar los procesos y a ahorrar costos.

En la empresa donde tú trabajas, ¿se ha implementado algún tipo de innovación o alguna estrategia para mejorar el negocio?

- Los sujetos entrevistados explican que en sus empresas se han implementado diversas estrategias de innovación, con el fin de destacarse en el mercado. Algunos se atreven a afirmar que la innovación les ha posibilitado mejorar su modelo de negocio y el clima de la empresa, a su vez se han percatado de que el trabajo interdisciplinar les proporciona enriquecer su manera de entender el entorno de la empresa y el medio en el que se mueve.

- En todas las empresas donde trabajan los sujetos entrevistados se ha implementado algún tipo de innovación ya sea para mantener el equilibrio de la compañía, para retarse cada día a ser mejores, para estar actualizados en la industria, para seguir desarrollando productos y servicios de forma eficiente y efectiva; la innovación está retando a las empresas a cambiar la forma de hacer las cosas, muchas de estas usan un marco teórico o metodología según la estrategia para poder testar, tener victorias tempranas, identificar los errores de una forma más rápida para poder hacer los cambios necesarios, tener una forma definida y clara de cómo son los procesos de innovación.
- El sujeto 2 demuestra que hoy en día en las empresas está pasando un fenómeno muy importante y es la contratación de gente diversa, es decir gente con todo tipo de habilidades que aporta a la empresa diferentes puntos de vista y conocimiento para el trabajo desempeñado. Están rompiendo paradigmas en cuanto a jerarquías, también ocurre que cuando son empresas muy conservadoras tienden a contratar un solo perfil de personas, pero la sociedad está cambiando y ya estamos abriendo nuestras mentes y no nos estamos resistiendo tanto al cambio.
- Muchos de los sujetos entrevistados cuentan que constantemente buscan reinventar su modelo de negocio, es decir, si algo no funciona tiene la capacidad de volverlo a intentar, están todo el tiempo buscando formas de mejorar el modelo de negocio.
- Son pocos los negocios que tienen la valentía de pensar en algo diferente y ejecutarlo, muchas empresas solo hablan y hablan, pero a la hora de actuar se llenan de miedo e incertidumbre y prefieren no sumergirse en un proceso de innovación.

Conclusiones

La innovación no tiene un final, es un proceso de transformación que toma tiempo, presupuesto, y mentes dispuestas a sacar ideas y a ejecutarlas. Los modelos de negocio no son estáticos y, por eso, es necesario estar al tanto de lo que pasa en el mercado para que de esta forma las empresas se puedan diferenciar y tengan una propuesta de valor única y distinta. Existen muchas estrategias de innovación útiles para implementar en una empresa con el fin de agilizar procesos y tener un marco metodológico para la ejecución de proyectos. Se vive en un mundo que va evolucionando cada vez más rápido y si las empresas se quedan en su zona de confort, puede que esto les funcione al principio, pero en el futuro esto puede ser un riesgo. Lo más importante es retar el estatus Quo y fomentar una cultura innovadora dentro de las empresas, ya que la innovación es una semilla de transformación.

Suele pasar que las personas que buscan generar un cambio son rechazadas o no muy bien recibidas, ya que la mayoría de las personas le tienen miedo al cambio, al fracaso, y si algo no funciona en el primer intento se frustran y se rinden. La innovación viene de la mano con la incertidumbre y esto es lo que genera incomodidad, pues muchos modelos de negocio tienen unas bases y reglas ya establecidas que posiblemente les han funcionado, entonces cuando ven que la innovación va a interferir en su forma de trabajar tradicional aparece el miedo y, lo que muchas personas no saben, es que el miedo es la tierra fértil de ideas ya que este invita a tener nuevas iniciativas y a enfrentar los retos que se presentan a lo largo de la vida. Realmente llegar a una idea innovadora requiere un recorrido bastante largo, pero lo más difícil es lograr implementarla en el negocio.

Estar permanentemente adquiriendo nuevos conocimientos es fundamental para hidratar la mente, es esencial estar preparados para enfrentar cualquier adversidad, tener una mente abierta para el cambio es la clave principal para mantenerse relevante y actualizado.

La innovación puede ser usada dentro de un modelo de negocio ya sea para potenciarlo o para construir uno nuevo.

Referencias

- Álvarez Falcón, C. (2013). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. Sinergia E Innovación,1(08). Recuperado de:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/332789/89-296-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alzate, C. (13 de noviembre de 2017). *Entrevista con Carolina Alzate*. [The FryeShow. Empacar la pasión y la Perseverancia]. Podcast #60
- Bernal, M. C. (24 de septiembre de 2018). *Rutan Medellín*. Obtenido de SOLO UNA CULTURA FUERTE HARÁ QUE TU EMPRESA SEA INNOVADORA:
<https://www.rutanmedellin.org/es/tendencias/item/solo-una-cultura-fuerte-hara-que-tu-empresa-sea-innovadora>
- Castillo-Vergara, Mauricio, Alvarez-Marin, Alejandro, & Cabana-Villca, Ricardo. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 301-311. Recuperado en 26 de febrero de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300006&lng=es&tlng=pt.
- Clark, T. (2012) Tu modelo de negocio. Editorial centro libros PAPF, S. L. U. Editorial Planeta Colombiana S. A.
- Decision Innovation. (2019). *Decision Innovation*. Recuperado de Innovation-managment :
<https://innovation-management.org/business-model-innovation.html>
- Escudero, J. (5 de enero de 2017). ¿Para qué sirve un modelo de negocio? Emprendedores. Recuperado de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a57152/para-que-te-sirve-modelo-negocio/>
- Fino, D. M. (27 de enero de 2014). *Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica*. Recuperado de e-prints in library & information science: <http://hdl.handle.net/10760/22429>

Futurizable, S. (2017, septiembre 29). *Metodologías innovadoras para crear la empresa del futuro*. Recuperado de Futurizable : <https://futurizable.com/metodologias-innovacion/>

Gallego, M. T. (s.f). *Gestión de Proyectos Informático: Metodología Scrum* . Recuperado de amazonaws.com:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39164786/mtrigasTFC0612memoria_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551802802&Signature=wcJJs%2FifJuqwpRi3zGMsAKwYaXI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMtrigas_TFC0612memor

infobae. (2014, mayo 26). Qué es Lean Startup, la metodología que cambió la forma de desarrollar nuevos productos. *infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/2014/05/26/1567673-que-es-lean-startup-la-metodologia-que-cambio-la-forma-desarrollar-nuevos-productos/>

Juan, M. (2018). Modelo de negocio, Necesidades del Cliente y Gestión de la Innovación: Propuesta de Proceso Conceptual para La Mejora Competitiva. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/469/1345>

La importancia de la innovación (21 de febrero de 2010). Recuperado de <https://www.pymesyautonomos.com/estrategia/la-importancia-de-la-innovacion>

Loidi, J. (3 de mayo de 2017). ¿Cómo innovar en los modelos de negocios? Buenosnegocios. Recuperado de <https://www.buenosnegocios.com/como-innovar-los-modelos-negocios-n3022>

Castillo-Vergara, Mauricio, Alvarez-Marin, Alejandro, & Cabana-Villca, Ricardo. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 301-311. Recuperado en 26 de febrero de 2019, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362014000300006&lng=es&tlng=pt.

Meliá, J. (s.f.). La innovación, concepto e importancia económica. Documento en PDF.

Recuperado de

https://mail.google.com/mail/u/1?ui=2&ik=591f748e6e&attid=0.1&permmsgid=msg-f:1623468093146014636&th=1687b7a1142623ac&view=att&disp=safe&realattid=f_jr9dwlzz0

MixTrategy. (2017, Agosto 26). *La importancia del storytelling para las empresas* . Recuperado de MixTrategy: <https://www.mixtrategy.com/la-importancia-del-storytelling-las-empresas/>

Morales, M & León, A. (2013). ADIÓS A LOS MITOS DE LA INNOVACIÓN. Una Guía Práctica para Implementar la Innovación en América Latina. INNOVARE. PDF. (Bernal, 2018)

Mutis, J & Enric, J. (2008, abril 30). Innovación en modelos de negocio: la base de la pirámide como campo de experimentación Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2656423>

RAE. (2018). Diccionario de la Real Academia de la lengua Española. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010) Generación de modelos de negocio. Editorial centro libros PAF, S. L. U. Editorial Planeta Colombiana S. A.

Prim, A. (2018). 7 ejemplos de modelos de negocio innovadores. Innokabi. Recuperado de <https://innokabi.com/mi-modelo-de-negocio-el-de-siempre/>

Pomar, P. (2017, mayo 19). *Diferencias entre Design thinking y Human centered design*. Recuperado de thinkernautas.com: <https://thinkernautas.com/diferencias-design-thinking-human-centered-design>

- Sánchez, X. (2019). *Emprenderalia Magazine*. Recuperado el 5 de marzo de 2019, de Metodología Lean Startup: aprender a crear tu empresa con más éxito: recuperado de <https://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-empresa-con-lean-startup/>
- Sandoval. L. (2014). ¿Sabes para qué sirve el modelo canvas? ¡Te cuento! Emprender fácil Recuperado de <https://www.emprender-facil.com/es/para-que-sirve-el-modelo-canvas/>
- Secretaria de economía. (s.f.). Modelo Canvas, Instituto Nacional Del Emprendedor. Documento en PDF.
- Turriago, Á. (2002). *Gerencia de la innovación tecnológica*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Vila-Belda, J. (s.f). *Traduciendo la investigación en acción. Diapositiva 47-48*. Retrieved from Poverty Action Lab: <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/D%C3%ADa%20%20-%20Indicadores%20y%20Medición%20-%20Anotaciones%20sobre%20Métodos%20Cualitativos.pdf>
- Zoth, C. & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Bussines Review*, (23) 108-121. Recuperado de <https://WWW.redalyc.org/pdf/433/43312282008.pdf>
- <https://beprisma.com/entrevista-emmanuel-guerra-innovacion/>
- entrevista, innovación, recursos humanos (2016)

Anexos

Entrevista #1

Sujeto 1 (Fisapai)

“Trabaje los últimos años en el sector corporativo y en el sector financiero, eso me sirvió a mí mucho para fortalecer competencias, pero siempre estaba con el pensamiento en que tenía claro de que en algún momento quería o deseaba poder desarrollar un modelo de negocio propio. Digamos que uno entiende que uno tiene una posibilidad de llegar a la jubilación en el mundo corporativo, pero también tiene unos riesgos, digamos que si uno catapulta y aprovecha toda esa experiencia que uno recoge a través del trabajo en el mundo corporativo para su negocio pues tiene unos skills y unas ventajas de acertar en el emprendimiento que tenga. Entonces desarrollamos una compañía basada en soluciones tecnológicas, tecnología propia no para vender softwares sino para vender softwares por servicios que sean una solución; eso significa poder poner o implementar una solución tecnológica para solucionar un problema en un sector, una cadena o algo en particular, entonces desarrollamos un software para concesionarios para las marcas en Colombia de manera cómo existen ese modelo en el mundo que le permite a los concesionarios o dealers mejorar su rentabilidad por auto vendido entregándoles una herramienta de gestión y control en el proceso antes de la facturación de un carro. Entonces desde que un cliente visita una vitrina poder facilitar para que la fuerza comercial o los vendedores de ese concesionario puedan armarle un paquete a la medida a ese cliente, y ese paquete no solo contiene un carro sino un soat, un seguro, una matricula, una preventa de un producto de servicio futuro. Y que el cliente en un solo momento se lleve una solución completa, y no que se lleve un carro, pero el día que va a reclamarlo le toque pagar una factura, el soat y la matricula, o no me dijeron que le podía poner la cámara de reversa, sino que te llevas tu carro como lo quieras armar.”

- **Cuando una empresa piensa en hacer una innovación, ¿qué tanto saben de esta temática?**

“En el mundo del emprendimiento existen dos mundos, cuando estas dentro del mundo empresarial tradicional tú piensas en innovar, pero no sabes cómo hacerlo, cuesta mucha dificultad y la tasa de fracaso es altísima porque piensas que innovar es comprar una tecnología, porque piensas que innovar es copiar, porque piensas que es desarrollar tendencias vanguardistas que

siempre están. Asocian innovar a una consultoría, a hacer una cede bonita, cómoda, vanguardista entonces ya creen que es una lab de innovación, y eso no es innovar. Para innovar realmente lo que se necesita es cambiar el pensamiento, es romper la caja y para innovar precisamente lo que se necesita es estar afuera de la corporación, Es atreverse a hacer las cosas distintas y tener la capacidad de romper las fuerzas naturales que se construyen tradicionalmente en las compañías y en los procesos cuando han funcionado. De hecho, el mayor enemigo de la innovación es “para que lo cambio si funciona”.

- Con base en las lecturas que he hecho, he encontrado que la mayoría de los negocios le apuestan más a un perfil conservador que a uno innovador, ¿por qué crees que se da esta situación?

“Porque lo que pasa en las grandes corporaciones es que con el tiempo se genera una red de empleo y esa red genera un bienestar que no es malo, pero a la vez esto se convierte en una zona de confort en donde cada persona lo que busca es cuidar su posición propia y no siempre prevalece el crecimiento corporativo o la forma diferente de hacer las cosas. Por ejemplo, en un startup o un emprendimiento donde te tienes que arriesgar a hacer lo que debes hacer con lo que tienes ahora y eso hace que te atrevas, es pura supervivencia. De hecho, el reto que va a venir en los próximos años es estas compañías que han desarrollado un boom muy grande en poco tiempo a través de un modelo o una innovación basados en tecnología o la era digital y se van a convertir en grandes corporaciones, ¡¡cómo no volver a lo mismo!! Te voy a dar un ejemplo, indudablemente Microsoft es una compañía que algún día hace 30 años partió de la innovación y desarrollo un modelo de negocio que nadie tenía, y lo sigue haciendo, pero indudablemente a pesa de que lo sigue haciendo ya es una grande corporación. ¿Cómo hacer para que Microsoft no caiga en esas costumbres que lo frenan? Te estoy poniendo un ejemplo de una de las compañías que inicio el proceso, pero después de eso te puedo dar otro ejemplo como el de Rappi, que con esa expansión que ha tenido, con la inversión extranjera, con los fondos invertidos porque ya es una pequeña corporación que invierte.”

- Dime 2 estrategias fundamentales que ayuden a un proceso de transformación en una empresa

“La primera es generar una cultura colaborativa significa que uno debe crear siempre los espacios para que sobre el día a día de las empresas se puedan tener diferentes puntos de vista. No ser compañías piramidales, no es que el jefe, director, gerente, el dueño o el socio tengan la razón, es poner sobre la mesa y decir ¿qué tenemos?, ¿qué piensas? , ¿cuál es tu idea y por qué?, ¿cuál es su mirada? Y todas son válidas y ese debate y esa construcción es la que trae grandes ideas, en la diversidad es que nacen realmente las buenas estrategias.

La otra estrategia que consideramos nosotros que es importante para la innovación es siempre pensar cual es la otra forma de hacerlo. Normalmente más en las compañías tradicionales se va creando una cultura de pensamiento, de procesos, de trabajo. ¿Cuál es el equipo? O ¿cuál es la persona o las personas a cargo, de dar una mirada de cómo poder hacer eso de una manera diferente?, ¿por qué no soy capaz de hacerlo diferente y cuales beneficios trae hacerlo diferente? Hay una frase muy importante en el emprendimiento y es que en el emprendimiento la clave es equivocarse barato, que significa probar, con el menor costo, pero con la mayor rapidez de rectificar las cosas.”

¿Y estas dos estrategias que acabas de mencionar las implementas en tu negocio?

“Totalmente, la una en el día a día y la otra casi que ya es una costumbre porque cuando estas desarrollando una empresa, una compañía con menos de doce empleados, lo que tienes que resolver todos los días es cómo logras hacer más con lo mismo, como administrar los recursos y las situaciones que tienes de manera eficiente para seguir desarrollando, para mantener lo que tienes y para mantener el equilibrio en los próximos.”

¿En tu empresa existe un equipo que se encarga específicamente de la parte de innovación de la empresa o es una construcción de todos?

“Tu pregunta es muy buena, porque esa es la gran diferencia entre las compañías que surgen de un emprendimiento o desarrollo rápido que se llaman startups, y las empresas tradicionales o

corporativas o la gran empresa. En la gran empresa para todo siempre hay un equipo, hay un departamento, hay una dirección, hay un nuevo comité o hay una compañía que vine completa como consultora a crear esto. O crea una célula, vamos a hacer un proceso de transformación digital entonces para esto vamos a tomar una persona de cada departamento y a ese equipo le vamos a dar un líder y un director, entonces en la corporación funciona de esa manera y va actuando digámoslo que en paralelo y el estar en paralelo no permite estar en el día a día entonces las dos culturas van apuntándole a cosas diferentes pero el mismo momento y tiempo. ¿quién gana? El que tenga más fuerza tenga ¿cuál es esa? la costumbre, por eso la tasa de fracaso es esos casos es tan alta, porque es difícil que un equipo nuevo que además fue nombrado por una clase de identidad tradicional logre imponerse para hacer el cambio sobre lo que ya hoy funciona. En las compañías del otro tipo, en proyectos de innovación, en startups, en emprendimientos, lo peor es que todos debemos hacer un poco de todo y esa es la capacidad de co-creación porque tienes un contador en una operación pero también todo el administrativo para ayudarte en esas facturas, pero a su vez ese que te ayuda a estar pendiente cuando alguien llega a esa oficina y poco a poco hay que ir obviamente con el crecimiento calculando las cargas pero eso enriquece mucho.”

Entrevista #2

Sujeto 2 (Sura)

“Yo soy Sandra González, trabajo actualmente en Sura Asset management, tengo en este momento el cargo de diseñadora líder de experiencia (lead experience designer) suena fancy pero es eso y me encargo como de estar atenta por un lado que está pasando en los sectores no solamente relacionados con el asunto financiero que es donde trabajo sino como tener inspiración constante respecto al diseño de experiencias, diseño de servicios, diseño de productos digitales y ver como los aplico dentro de este tipo de organizaciones, una parte también muy importante es customer experience que es experiencia de cliente, como diseñando metodologías centradas en las personas, innovación centradas en las personas, como a partir de las necesidades podemos crear productos y servicios que tengan sentido.”

- **Cuando una empresa piensa en hacer una innovación, ¿qué tanto saben de esta temática?**

“Yo creo que depende también como de la madurez y del tipo de empresa, por la experiencia que yo he tenido, por ejemplo con empresas medianas y pequeñas está como en un nivel de madurez como más de exploración y conocimiento, pues yo veo que la tendencia cada vez es que las personas sobre todo en Colombia saben más de la innovación, yo creo que esas empresas pequeñas y medianas están apostando por innovar en productos y servicios pero creo que se les puede apoyar mucho con un marco metodológico que puedan seguir con un derrotero, con lineamientos, porque no es fácil por ejemplo a nivel de esfuerzo financiero para un apyme considerar que hago con mis ingresos, si los reinvierto en mi producto o en mi core del negocio o si empiezo con estrategias de innovación las cuales pueden que en algunas ocasiones no tengan como un retorno a corto plazo sino que son como apuestas a un mediano o a largo plazo para ser sostenibles en el mercado y para diferenciarse. Por otro lado empresas grandes como en la que trabajo y en bancos o empresas que ya son como más robustas, ya hay como unas estrategias o unas metodologías más maduras de innovación, han seguido otros ejemplos, ya no le temen solamente como a las competencias del mismo sector sino que ya también le temen a otras plataformas que son innovadoras en la experiencia como por ejemplo Uber, Airbnb como el mismo Rappi están ofreciendo servicios que le pueden estar quitando una cuota de mercado a las empresas grandes. Entonces yo creo que ya las empresas grandes están súper en alerta porque la amenaza no es una empresa competidora como lo veníamos viendo desde el mundo tradicional, ya es otro tipo de plataformas, las startups, jóvenes con ideas que son disruptivas y que están rompiendo un montón de paradigmas y haciendo ver que las cosas ya no se hacen de la manera tradicional, a mí me gusta mucho esa comparativa porque ya realmente las personas somos súper exigentes y no queremos un servicio como siempre, con mal servicio al cliente o con malas entregas, sino que cada vez somos más exigentes, creo que algunas empresas grandes están en un nivel de madurez que tienen sobre todo dado la alerta, se tienen que mover o mueren.”

- Con base en las lecturas que he hecho, he encontrado que la mayoría de los negocios le apuestan más a un perfil conservador que a uno innovador, ¿por qué crees que se da esta situación?

“ Yo creo que también está muy relacionado con la pregunta anterior y es como creo que es el nivel de amenaza percibido y también yo creo que en la naturaleza humana y de acuerdo, pues a mí me encanta también los temas de comportamiento (behavior) pues el comportamiento humano hace que te sientas atraído por mantenerte en una zona de confort, la innovación te hace pensar o estas metodologías te sacan de esa zona de confort y te hacen inclusive ponerte en los zapatos de otras personas, en los zapatos del cliente, en los zapatos de la persona que recibe un servicio, un producto etc. Es como ese miedo a lo desconocido, a la incertidumbre, a no tener como un ABC con unas proyecciones demasiado fijas pero yo creo que eso es como parálisis por la inacción y es como “se lo va a comer el tigre” definitivamente si no se mueve y si no empiezan a pensar en que otras capacidades generar otros modelos a construir, otros mercados a encontrar, yo creo que esa parte conservadora o esa actitud conservadora puede llevar a empresas o a iniciativas a una obsolescencia. El tema de innovación es moverse, por lo menos saber y estar haciendo vigilancia de lo que está pasando afuera y así saber cómo me puedo defender ante posibles amenazas pero no solo las amenazas sino también que necesidades puedo satisfacer en mis usuarios o clientes, como puedo ser diferente, como me posiciono como marca, también recordación, estar en el top of mind de las personas y que digan “Ey esta solución me encanta” o “Ey ya no llamo a domicilios a pedir mi comida sino que ya me meto a Rappi porque ahí están un montón de eficiencias y cosas que hacen fit con mis necesidades.” Ya somos más inmediatistas, mucho más digitales (bueno yo tiendo a generalizar, obviamente eso depende de las generaciones y del contexto en el que estamos) pero realmente cada vez somos más exigente y es por eso que digo que las empresas o proyectos que son muy conservadores se tienen que mover y despertar”

- ¿Por qué es importante implementar innovación en un modelo de negocio?

“Es importante porque tienes que estar buscando otras propuestas que alimenten ese modelo de negocios, por ejemplo, si tú tienes un producto o servicio que es muy bueno, la tendencia es que te lo empiecen a copiar o que resulten otras empresas haciendo lo mismo y que

definitivamente te quiten cuota en el mercado. Cuando tienes un modelo de negocio así establecido tienes que tener en cuenta que haces o que otras cosas ofreces como una propuesta de valor al cliente, realmente tienes que entregar un valor diferente y tienes que estar evolucionando. Yo traigo siempre los ejemplos digitales porque es en lo que trabajo pero si yo hago una plataforma que simplemente hace una mera transacción me va a dejar de enganchar, o sea cada vez tienes que salir con algo nuevo y más que innovar en el modelo de negocio es evolucionarlo y también afianzarse y también tener en cuenta que no siempre el modelo de negocio que se pensó inicialmente es el que realmente puede tener éxito o funciona o te va a generar prospectivamente lo que habías planteado en cuanto a ingresos entonces inclusivamente eso puede variar un montón, hay casos en los cuales una empresa empezó siendo algo que no tenía nada que ver y tenían un camino y terminaron haciendo otras cosas, tengo el caso de unos amigos que tenían una empresa que hacían satélites, era una empresa súper pionera aquí en Medellín todo el mundo decía “wow hacen satélites, estudiaron astrofísica, trabajaron en NASA.” Empezaron a hacer el tema de los satélites y hubo un momento en el cual se dieron cuenta que lo valioso no era que pusieran el satélite en órbita sino que eran los datos (la data) entonces hubo un momento en el cual tuvieron que tener la habilidad de decir “listo no es esto lo que yo quiero y mi sueño, pero no es necesariamente lo que el mercado me está pidiendo, el mercado me está pidiendo la data que un satélite pueda coger, y como manejo esa data, y como puedo volverlo un modelo de negocio y no solamente venderla sino ver qué puedo hacer con ella en pro de alguna utilidad pero a nivel de la sociedad. Entonces la innovación en un modelo de negocio es también esa capacidad de adaptarse a que haga fit la idea con reales necesidades del mercado de las personas y guiado con las tendencias. Y también tener en cuenta que el fracaso no es algo negativo en temas de innovación, sino que es una manera de aprender, de poder replantear cosas y de poder entender que cosas funcionan y que no para poder mejorar en una próxima iteración, en un próximo lanzamiento, en otra pensada de cuál es tu propuesta de valor para entregar al cliente.”

- Dime 2 estrategias fundamentales que ayuden a un proceso de transformación en una empresa

“Primero es como la gestión del cambio, porque todas estas cosas yo las hablo súper natural porque he venido trabajando en innovación hace muchos años y como que estoy dedicada a eso,

pero no todo el mundo sabe. Dentro de las organizaciones hay áreas que se comportan como silos, que no se conversa talento humano con marca y desarrollo de producto y después están haciendo esfuerzos por su lado y cuando quieren lanzar algo no hace fit o no hay un equilibrio, entonces yo creo que lo que hay que empezar como estrategia es primero un lenguaje común porque al fin y al cabo las empresas son personas, personas que primero tienen que tener el conocimiento y saber de qué están hablando, si están abiertos a innovar tener unas estrategias pensadas desde como innovar haciendo que satisfaga necesidades de las personas, no innovar desde lo que yo pienso que puede ser un producto o un servicio. Yo digo que a veces tenemos que dejar de un lado la arrogancia de estar sentados desde un escritorio en una oficina súper fancy diseñando lo que pensamos que a las personas les puede servir o pueden querer, sino que, a contrario decir, preguntar, hablar e investigar con ellos para ver realmente que es lo que me pueden expresar que quieren, pero también yo con las metodologías desde diseño acercarme a ver que les sirve. Entonces por un lado es eso gestión del cambio que todo el mundo al menos sepa o tenga una línea base de que es la innovación, cuales son algunas metodologías. Segundo tener voluntad, tener voluntad desde el CEO, desde el presidente desde la gerencia. Porque esto hace que las personas puedan ver más allá de sus escritorios, que vean el mundo con otros ojos y empiecen a pensar en cómo puedo innovar con ideas, con estrategias con mirar que está pasando en el mundo y como se pueden aplicar aquí las cosas, dentro de un contexto también de cliente, de ciudad, de sociedad. Yo pienso que no debería existir un grupo que se encargue de la innovación en una empresa, sino que sea posible co-crear entre todos, yo he estado trabajando en diferentes modelos, me tocó una vez que en una empresa había un grupo llamado innovación y estos eran como tipo laboratorio sacando ideas y cuando salían a mostrarlas los de mercadeo decían “pero por favor, las personas no van a querer esto”. Es difícil romper esta forma de trabajar en las empresas, es difícil hacer que todas las áreas y personas trabajen juntas en torno a la innovación, pero en realidad yo creo que la innovación se tiene que ir inoculando como algo que tiene que estar en todo y es muy chévere cuando yo la he aplicado usando diferentes áreas de la organización que en un principio no tienen nada que ver con innovación pero a la vez sí, por ejemplo legal, riesgos, áreas que han sido netamente tradicionales y ha sido muy gratificante ver como el abogado más conservador me ha ayudado a buscar ideas innovadoras para poder sacar al mercado algo que era difícil porque había una regulación o algo en el mercado que no lo permitía. Al también sentirse incluidos desde el principio empezamos a romper esos hilos en la organización y a empezar a sentir que las personas están ahí, incluir a todo

el mundo y no necesariamente tiene que tener el master en innovación o algo sino que desde su conocimiento, su sentido común, su área de expertiz apoyan a que se innove en una idea, entonces ahí desde riesgos que hacen unas auditorias súper complejas que son bastante cuadrículados he tenido muchas inspiraciones muy chéveres para poder decir “listo, esta idea saquémosla adelante” y como estamos incluidos desde el principio muchos hay también una voluntad, entonces no encuentro como tantas barreras cuando puedo emprender proyectos o ideas de ese tipo.”

- En la empresa donde tú trabajas, ¿se ha implementado algún tipo de innovación o alguna estrategia para mejorar el negocio?

“Bueno en Sura Asset Managment se aboga hoy en día por la transformación digital y esta va muy de la mano con las estrategias de customer experience, todo esto hace que se tenga que pensar en todas las metodologías transversales, en como descubrir esas necesidades y como innovar no solamente en los productos que ofrecen sino en la manera como los entregamos, en la manera como les contamos que existen inclusive en como internamente nos relacionamos. Entonces estrategias creo que no dentro del marco de un área de innovación sino que se han venido haciendo cosas de manera intuitiva pero ahora si le estamos dando un marco metodológico para que sea como “listo, estas ideas y estos proyectos tienen un componente alto de innovación” por ejemplo metodología como design thinking, human centered design y también muy alineado con metodologías ágiles o (agile) que hace que ya seamos o tengamos una manera de trabajar que se llaman células en las cuales están implicadas personas multidisciplinar como de diferentes expertices pero entonces eso hace que tenga una flexibilidad y un nivel de adaptación muy chévere para que podamos sacar productos y servicios que si satisfagan las necesidades entonces el hecho de que ya estén pensando en cambiar la manera de trabajar que era tan tradicional, los típicos proyectos de dos o 3 años que cuando ya salía el tercer año el mercado había cambiado, las personas habían cambiado y ya no funcionaba, habían invertido millones de dólares entonces ya era como “OMG QUE HACEMOS” ahora se hace como con estas metodologías que permiten por un lado testear, Prototipar, sacar rápido, ver una victoria temprana, ver si se puede cambiar a tiempo etc. Entonces esta ese tema de flexibilidad y adaptación y por supuesto están los nuevos roles. Por lo menos en la empresa que yo estoy siempre ha sido súper tradicional, se dedica al tema

de manejo de fondos de pensiones, pero también al mundo de portafolios de inversión es súper financiero y yo soy diseñadora de producto entonces es muy curioso y gratificante saber que empresas de ese tipo contratan a personas como yo pero que también están mirando perfiles como diseñadores de experiencia, diseños de interfaz. Entonces ya están tratando de romper todos estos paradigmas por ejemplo el tema de jerarquías en las empresas, y esto ya está tendiendo a cambiar, hay resistencia y la innovación tiene como ese indicador pero si hay resistencia y barreras es porque algo diferente quieres hacer entonces no es malo sino que al contrario es muy normal, es muy retador el tema de innovación, es empezar a generar ideas nuevas, es tener una voz diferente, no conformarse con todo lo que te dicen sino al contrario empezar a cuestionar, si siempre se ha ido de A-B de la misma manera pues es como cuestionarse por qué está ocurriendo esto.

Entrevista #3

Sujeto 3 (Bancolombia)

“Soy Juan Esteban Alice, soy ingeniero electricista y actualmente trabajo en Bancolombia en temas relacionados con encontrar nuevos modelos de negocio para destruir el banco actual y construir el banco del futuro”

- Cuando una empresa piensa en hacer una innovación, ¿qué tanto saben de esta temática?

“La innovación desde hace un buen tiempo se ha convertido en una palabra que todos quieren usar y tener para poderse sentir que están en el mercado, sin embargo cuando se enfrentan a ella no todos tienen la capacidad de sacar las cosas como creen que es y se pueden encontrar con varios fracasos si no existe una metodología o marco de trabajo que les permita afrontar la innovación, sin embargo yo creo que la innovación no es algo de los últimos años sino que es algo que ha existido siempre solo que ha ido cambiando de nombre o ha ido evolucionando digamos que el tener hoy lo que tenemos ha sido producto de la creatividad e innovación de muchas personas o antecesores de culturas anteriores. La innovación es una palabra que se ha convertido en algo muy wow que inclusive hasta hoy en día hay que tener cuidado en usarla porque ya se convierte en algo que deja de ser un plus y termina perdiendo su encanto, yo creo que este es el gran riesgo que muchas empresas grandes o pequeñas están corriendo cuando quieren meterse en

ese ritmo, pero en realidad no entienden que es eso a pesar de que lo vienen haciendo desde hace mucho tiempo.”

- Con base en las lecturas que he hecho, he encontrado que la mayoría de los negocios le apuestan más a un perfil conservador que a uno innovador, ¿por qué crees que se da esta situación?

“ Cuando uno ve las empresas generalmente tratan de hacer lo que los ha mantenido y con lo que han sido exitosos entonces por muchos años el banco ha existido por la manera tradicional como se ha manejado y pretender cambiar todo el modelo de negocio de un momento a otro es casi un suicidio entonces creo que debe mantenerse con un perfil conservador para poder mantener el negocio actual y lo que hoy existe que se llaman los cambios incrementales o las mejoras continuas que simplemente lo que hago es mejorar los procesos actuales para ser más eficientes, tener ahorros sin hacer nada trascendental y ahí dedicar un 70% o un 60% de mi capacidad y esfuerzo pero también empezar a tener un apetito en temas disruptivos o en cambios de modelo de negocio que nos permitan adelantarnos a lo que se viene entonces yo creo que principalmente se debe a eso, es muy difícil decirle a una persona que por muchos años ha hecho las cosas bien y le ha ido bien y ha crecido su empresa de manera exponencial que ya no es así y que hay que cambiarlo, entonces siempre hay que combinar lo que mantiene el negocio que es lo que se sabe hacer el core sin dejar a un lado las capacidades para cambiar lo que se viene que se puede decir que es un 30% que se puede dividir en un 20% en cambios relativamente transformadores de mejorar los productos de una manera relativamente alta y el otro 10% en cambiar los modelos de negocio (ser completamente disruptivo).”

- ¿Por qué es importante implementar innovación en un modelo de negocio?

“ Innovación es tener una idea que tenga un potencial de mercado y que finalmente alguien la compre, si no se dan estos 3 elementos finalmente o te quedas con una idea y no innovas hasta que no empiece a sonar la caja registradora, y es cuando la caja registradora empieza a tener mucha relevancia cuando lo relaciono con el modelo de negocio y para poder encontrar muchas maneras de hacer monetizar esa idea o ese producto tengo que tener presente cuanto o los diferentes

modelos de negocio que hoy existen. Precisamente los negocios que uno conoce se basan en 2 o 3 o 4 modelos de negocios si me voy al caso de Bancolombia es un negocio de intermediación, yo recibo plata y después la presto y esa diferencia es lo que me hace ganar mis utilidades y es un modelo de negocio que se mantiene y empezar a romper esos modelos de negocio es lo que permite encontrar nuevas formas de encontrar productos y servicios entonces yo creo que una de las claves en las que uno puede empezar innovación no tiene que ser desde el usuario aunque es la tendencia sino que también puede ser desde el modelo de negocio ¿cómo me invento yo una nueva forma de entregar un producto que me genere a mi beneficios para mi negocio, o con el caso de WhatsApp o muchas empresa como Amazon que al principio tienen un modelo de negocio muy pobre en un principio que pareciera que no hay modelo de negocio pero lo que están construyendo es una plataforma o una capacidad de reunir a muchas personas y después la monetizan de una manera muy fuerte. En esos modelos de negocio hay que tener sobre todo en el futuro o en el role up de trabajo entender que en un principio puede que hallan unas pérdidas muy altas y es difícil entender que yo le estoy metiendo plata a algo que pareciera que se está perdiendo pero que una vez la saque uno del estadio empieza a haber una monetización bastante elevada y exponencial entonces debe existir la espiral en modelo de negocio para hacer innovación.

- Dime 2 estrategias fundamentales que ayuden a un proceso de transformación en una empresa

“ Una es la cultura, generar cultura de innovación en las empresas, eso hace que empiece a haber unas ideas y la cultura se puede generar desde las estrategias es decir si yo desde la organización lo defino como un pilar estratégico, como un enfoque estratégico eso se siente que tiene una relevancia desde la alta dirección y hace que transforme toda la organización, entonces una sería definir desde la estrategia de la empresa la innovación como un pilar estratégico para desarrollarse y una vez eso se defina se generan palancas para poder llevar la innovación en temas de cultura, innovación etc. La segunda es no independizar la innovación del negocio, o sea no crear áreas independientes para hacer innovación sino crear áreas que combinen la expertiz de los diseñadores y los creadores con la expertiz de las personas que conocen el negocio para que al juntar estas dos personas tengan la capacidad de hacer ideas innovadoras, disruptivas fuera de lo que el negocio actualmente hace pero siempre teniendo en cuenta a las personas del negocio: cómo

funciona el negocio, cuáles son sus mayores capacidades y como eventualmente hacer que esos productos y servicios que se están ideando desde el diseño, desde la creación, desde la disrupción van a aterrizar y a tener un feliz término en el negocio.

¿Por ejemplo en tu empresa ocurre eso?

“Nosotros hemos pasado por un proceso en donde pensábamos que la innovación se hacía desde afuera, tuvimos un área de innovación casi dos años que se dedicó a la cultura y a la educación y a hacer proyectos que estaban bastantes desvinculados con el modelo de negocio del banco y finalmente era una inversión que tenía una alta probabilidad de que no surgiera nada por la no conexión con el negocio con las ideas que surgía, porque se contrató mucha gente de afuera con muy alta creatividad pero con una desconexión del negocio. Una vez entendió lo errores que estábamos cometiendo que hace parte del aprendizaje de una empresa, se define que la mejor manera de corregir el camino es aprovechar esas personas o equipos formados en temas de innovación y metodologías y unirlos con las personas del negocio para que los productos que se definan tengan ya ese lente de negocio y de creatividad y usabilidad.”

- En la empresa donde tú trabajas, ¿se ha implementado algún tipo de innovación o alguna estrategia para mejorar el negocio?

“Te acabo de mencionar una y es juntar la innovación con el negocio pero sin embargo hoy en día Bancolombia es una empresa altamente innovadora donde el CEO es una persona que cree firmemente en la innovación y eso hace que donde uno mire en el banco se esté innovando y uno de los grandes aspectos que ayudo es el tema de los espacios, cuando uno entra a una organización donde se puede ir de blue jean cuando quieras, nosotros vamos de blue jeans cuando queramos, contratan a personas con tatuajes y se pierde el estigma de que es un banco y que todas las personas tiene que ir de traje y corbata, y esto es una transformación que venimos llevando en los últimos 5 años, lo que contrata son personas con capacidades más allá de una ropa y un estilo de vida, y si queremos entender a nuestros jóvenes que cada vez quieren ser más independientes y generar sus propias empresas y pretender que quieran trabajar en una organización donde todo es rígido y bajo unas reglas es muy difícil entonces uno de los grandes cambio que se tienen que generar es en lo

cultural y en los espacios entonces una de las estrategias fuertes que el banco inicio fue remodelar todos los espacios para hacer espacios de colores abiertos, con mesas colaborativas que permitiera que entre las personas de una misma área o de diferentes áreas tengan una conversación para que empezaran a ocurrir las sinergias.”

Entrevista #4

Sujeto 3 (OpenLab)

- Cuando una empresa piensa en hacer una innovación, ¿qué tanto saben de esta temática?

“ Bueno primero que todo ahí empieza una de las grandes falencias en cuanto la percepción o la forma en que se aborda un proceso de innovación en una compañía, muchas veces se tiende a creer que la innovación es una varita mágica, es un proceso mágico que cuando lo menciones o lo pongas en tu visión va a volver la compañía más creativa, más inventiva o con un espíritu más emprendedor pero realmente la innovación es un proceso cultural, la innovación tiene que partir desde la transformación cultural de la compañía, de tocar todos los puntos de contacto de la empresa en la forma en la que se abordan los ejercicios y los problemas entonces una de las primeras dificultades con lo que enfrentamos en Colombia con las industrias es que la innovación no se está abordando desde la estrategia desde la cultura de la compañía sino que como tu misma lo mencionas en la pregunta es que toman una decisión de someterse a un proceso de innovación ¿qué requiere esto? Realmente requiere un cambio profundo de la empresa, no se trata de un equipo o de una unidad del negocio aparte que se encargue de este ejercicio, sino que toda la compañía se volqué en el proceso de innovación. Entonces en primera medida esa es una de las grandes dificultades que solamente abordamos la innovación cuando tenemos una dificultad como compañía y no se está abordando la innovación como un tema estratégico y de cultura. Cuando nos hemos enfrentado a las diferentes empresas, realmente hay desconocimiento sobre la innovación, esta tiene muchísimas formas de abordarse, desde procesos metodológicos, desde procesos con otras compañías o aliados, pero tú no puedes abordar un proceso de innovación sino está en el ADN de las personas que van a ejecutarlo y al fin esto es algo que requiere personas que lo ejecuten y que lo lleven a la realidad.”

- Con base en las lecturas que he hecho, he encontrado que la mayoría de los negocios le apuestan más a un perfil conservador que a uno innovador, ¿por qué crees que se da esta situación?

“Esta situación parte de muchos aspectos, pero todo está alineado a lo que veníamos hablando, es que no vemos la innovación como un proceso de transformación estratégica y cultural de la compañía, ¿qué pasa? Cuando se aborda la innovación dentro de las empresas y de la manera tradicional de la que funcionan, de la manera jerárquica empiezan a haber guerras dentro de los departamentos, y es que tu estas compitiendo por destacar, porque el departamento que haga un proyecto de innovación destaque sobre otro proyecto y no hay un objetivo común, no hay una forma de alinear un proceso de innovación en la que todos los departamentos de una compañía le apunten a ese objetivo, empiezan a haber esta sectorización en las diferentes compañías y por eso te digo que es tan importante y tan relevantes que la innovación vaya desde la cultura y desde la estrategia. La segunda parte que lleva al tema de ser muy conservadores es que le tenemos miedo a las nuevas ideas y mucho más le tenemos miedo cuando el core del negocio le va bien, cuando somos una compañía que realmente se mantiene y sobrevive empezamos a tener una versión hacia las nuevas ideas y muchas veces se tiende a decir “es que eso ya lo intentamos”, “eso ya lo hicimos” entonces no hay una apertura hacia nuevas formas de hacer las cosas, es más lo que nosotros llamamos un crecimiento predictivo, porque eres capaz de medir el riesgo de un proceso que ya conoces, de unos clientes que ya conoces, de un mercado que ya conoces eso te permite a ti tener una aproximación predictiva sobre lo que va a suceder y de cierta manera te evita riesgos pero la innovación es un proceso que va más volcado hacia el lado de la incertidumbre, que te obliga a arriesgarte a hacer las cosa de una forma diferente, que te obliga a explorar nuevos mercados, nuevas necesidades y deseos de las personas por lo tanto ese tema de ser conservador es básicamente el que nos mantienen a nosotros y a las compañías a estar en esa zona de confort porque ha hecho bien las cosas, porque va bien y le ha funcionado y básicamente porque la operación se mide bajo el éxito, el éxito de una persona se mide bajo si tu idea fue exitosa o no, y la innovación requiere de otro punto de vista, iteración, requiere ser valiente frente al fracaso, aprender de esto y actualmente las compañías prevean solamente el éxito. Entonces esto hace que las compañías se hayan vuelto muy conservadoras con este aspecto ¿qué está sucediendo? Lo que pasa es que el mercado cada vez avanza más rápido y los usuarios exigen cosas diferentes, exigen

valor de las compañías porque la competencia cada vez es más grande y la única forma de destacarnos y salir de este mercado es hacer las cosas diferentes entonces está obligando de cierta manera está sacando a las empresas de esa zona de confort y los está obligando a tener una nueva perspectiva con respecto a la forma en que hacen las cosas, pero de nuevo está pasando eso yo solamente acudo a un proceso de innovación cuando siento que mi negocio está en riesgo, cuando me veo enfrentado a una situación de riesgo y no es un tema de cómo me voy a adaptando a los cambios si me transformo y soy una empresa que evoluciona básicamente ese espíritu emprendedor que tiene los emprendimientos de cambio y transformación acelerada, de rapidez y es algo que nos lo están metiendo las empresas digitales y no es raro pues que las empresas que mayor compatibilidad están teniendo con los deseos y necesidades del consumidor sean empresas como Google, empresas como Netflix o como Amazon que nacieron digitales, que nacieron con un espíritu emprendedor y que se vuelcan a la velocidad y cambian la forma tradicional en la que se hacen las cosas, se desestructura ese modelo tradicional y conservador de las empresas”

- ¿Por qué es importante implementar innovación en un modelo de negocio?

“Porque mira, nosotros normalmente cuando hablamos de innovación hablamos también del futuro ¿y por qué hablamos del futuro? Porque hablamos también del porvenir de lo que está por suceder, y esa visión es una visión estratégica, no es una visión reactiva sino proactiva y eso te permite estar un paso delante de lo que va a suceder, de los cambios acelerados, de ser capaz y esto es muy importante! de entender los signos que nos está dando un negocio o un mercado y actuar en manera consecuente de ese signo para adelantarnos a lo que va a suceder y eso es muy difícil que suceda en las compañías actualmente porque normalmente una compañía atrasa un plan estratégico durante un año y se adhiere a ese plan estratégico pero la innovación lo que te está diciendo y lo que está impulsando una compañía es a actuar de una manera más rápida, a ser más flexible, a adaptarse, a iterar, a tener ese espíritu emprendedor, de generar ideas de manera co-creada no en estos hilos de trabajo que lo que generan es una guerra y una pelea entre los diferentes actores de un negocio innovar en pos de un objetivo común entonces esa es una manera de decir porque la innovación es tan relevante para los negocios, adicionalmente la innovación te obliga a ti como compañía a diversificar, a ser más diversos en términos también de las personas que están dentro de la empresa y es necesario tener diferentes formas de pensar, es necesario tener fuentes entre los

diferentes departamentos y para ello empiezan a crearse nuevos perfiles de empleados y esto habla de diversidad y es diferentes formas de pensar, necesito tener equipos que estén totalmente pensando de manera diferente, actuando de manera diferente.

- Dime 2 estrategias fundamentales que ayuden a un proceso de transformación en una empresa

“primero y lo más importante las personas, pues, realmente el liderazgo y el equipo adecuado. Tener ese por así decirlo ese perfil adecuado que sea capaz de liderar un proceso de transformación en innovación dentro de las compañías. Una persona con las capacidades de testamina por así decirlo, de enfrentarse a los problemas, de abordar los problemas con una mentalidad diferente, de coger el problema y transformarlo en una oportunidad, de crear puentes entre los diferentes actores de una compañía, de diversificar, de retar el estatus Quo de una empresa y llevar la otra posición entonces es perfil adecuado que tenga esa visión clara y un objetivo claro, y que ese objetivo pueda ser llevado a los diferentes departamentos de una empresa eso básicamente va en post de una estrategia fundamental para una transformación en la innovación, entonces un perfil adecuado, un equipo adecuado y por ultimo un tema también de incentivos y es que estamos muy mal en Colombia cuando se está hablamos de que tenemos que hacer para retener a nuestros empleados y es que desde la misma palabra “retener” y es que no podemos retener a unan persona nosotros tenemos que inspirarlos a que se queden en la compañía, como soy capaz de inspirar a mi equipo para que se quede y quiera seguir adelante y acá es uno de los ejemplos más bacanos que nos ha dado este tipo de industrias que te digo que son muy basadas en estos procesos como Google que tiene algo que se llama la política del 20 % y esta política básicamente dice que sus empleados pueden utilizar el 20% de su tiempo para investigar y crear sobre cosas que a ellos les guste y de ese 20% han salido ideas muy poderosas como Gmail, como Google Maps y es darle la capacidad y darle el empoderamiento a sus empleados para que hagan esto. Inclusive de tener el fracaso y el error como un aprendizaje positivo para la compañía, de no enfocarnos en solamente medirnos bajo estándares de éxito, sino que el fracaso es importante, es importante fracasar rápido para aprender rápido, es importante iterar entonces es una transformación desde el ser, desde las personas, desde la cultura, desde la estrategia. La segunda estrategia fundamental definitivamente es el presupuesto, tú no puedes ejecutar un proceso de

transformación en innovación si no existe un presupuesto y una visión de inversión en esto porque esto requiere tiempo y requiere dinero, requiere tiempo para el tiempo que vas a utilizar y que vas a sacar de la operación a tus empleados y los vas a poner en un proceso de innovación, a pensar diferente, a salirse del día a día, a dedicarle el tiempo para que se ejecuten diferentes formas de sacar las cosas, muchas veces pasa eso y es una de las cosas más común en las empresas de Colombia, que están llenos y llenos de ideas pero no las ejecutan porque no se le da el tiempo suficiente a la innovación y es llevar a cabo esto requiere dos elementos: un líder que sea capaz de llevar una visión estratégica para sacar adelante las ideas y el presupuesto en términos de tiempo, de personas y dinero para que esto se lleve a cabo.”

- En la empresa donde tú trabajas, ¿se ha implementado algún tipo de innovación o alguna estrategia para mejorar el negocio?

“ Si definitivamente nosotros buscamos todo el tiempo un tema que es la reinención, como nos reinventamos de manera constante, como somos capaces de estar en un estado beta y el estado beta habla de “yo itero, soy capaz de sacar, de testear, aprender y devolverme otra vez al proceso y rediseñar, somos capaces de llevarlo a cabo de volverlo a ejecutar, volver a recibir un feedback y devolvemos otra vez al proceso y son unas ideas sistémicas, es un proceso de innovación que nos permite a nosotros entender que la innovación no es un proceso con un final sino que es un proceso que va en constante transformación, la segunda estrategia que utilizamos muchísimo es el diseño centrado en las personas y es ser capaz de ponerse en los zapatos de las personas a las que se les está ofreciendo un producto y un servicio y es salga a la calle, pregunte, atrevase a hablar con estas personas que ellas son capaces de decirte que es lo que quieren, que es lo que necesitan, si tienes la capacidad de analizar esa información en post de construir un mejor producto y un mejor servicio. Por último, está un tema más conectado de esa visión prospectiva y es ¡analice el mercado!, ¡analice las tendencias!, que está pasando en el mundo, hacia donde han estado yéndose los negocios y aquí hay una palabra demasiado linda en innovación que es “valentía” y es ¿qué negocios han tenido el coraje y la valentía de intentar algo diferente y ejecutarlo? Y una de las lecciones que uno aprende constantemente cuando analiza tendencias de otros negocios es la forma por ejemplo que las empresas estado unieses hacen las cosas y es que ellos son más de ejecutar más que del decir, son más de ejecutar, es llevar a la acción. Ideamos en una semana y a la siguiente

semana estamos tratando de implementar eso aquí en el OpenLab, porque muchas veces se queda en palabras y somos muy de palabras y muy de hablar, pero no somos tanto del hacer entonces esta es una de las cosas que me parecen fundamentales. Otro tema es el trabajo en el ser, trabajo en las personas, aquí necesitamos que cada una de las personas que trabaja en el Open tenga ese pensamiento de diseño y es que nos han enseñado muy mal y es que la innovación o el design thinking o eso que es tan de moda se aprende en un workshop, se aprende en un taller de una semana y tú no puedes salir después de una semana y decir “listo, ya hice un taller de design thinking y la siguiente semana ya puedo hacer innovación” y volvemos, y me encanta porque vuelve y se conecta con los que hablábamos en la primera pregunta y volvemos y somos el Harry Potter que con la varita mágica vamos a transformar el negocio, con ideas más creativa y básicamente no, porque si no son capaces de ser unos seres que afrontan la incertidumbre, que son capaces de derribar el estatus Q, que son capaces a salir de la zona de confort, que son capaces de inspirarse y tener otras visiones de negocio diferentes a los de la competencia, ahí si son seres capaces de crear valor, de enfrentarse a un proceso de innovación porque no es un proceso fácil, realmente es una decisión que requiere valor. Esas serían las dos o tres estrategias fundamentales que se implementan aquí en el OpenLab.”

Entrevista #5

Sujeto 5 (Comfama)

“Yo soy maria de rio, trabajo en Comfama, actualmente estoy en el equipo de diseñadores de la experiencia, lo que hacemos es diseñar experiencias y rediseñar estándares existentes de productos y servicios de Comfama de acuerdo con las necesidades del cliente es decir tomamos una metodología que siempre basada en las personas y en este caso nos basamos en el usuario Comfama y no en los que creemos que ellos necesitan.”

- Cuando una empresa piensa en hacer una innovación, ¿qué tanto saben de esta temática?

“ Yo creo que en general se sabe poco, hay empresas que saben un montón pero creo que el común de las empresas sabe poco y no es consciente como de los tiempos sobre todo que se necesitan para la innovación y otra cosa que creo que se sabe muy poco y es en los fallos cuando

tu oyes entrevistas con emprendedores e innovadores de Silicon Valley lo primero que tu oyes es que las primas 25 ideas no les sirvieron y creo que eso a pesar de que nos lo cuentan mucho como que no lo interiorizamos a la hora de hacer innovaciones en las empresas”

- Con base en las lecturas que he hecho, he encontrado que la mayoría de los negocios le apuestan más a un perfil conservador que a uno innovador, ¿por qué crees que se da esta situación?

“Como te decía los tiempos son muy largos, mientras tienes una idea, la vas volviendo en una idea más concreta, la pruebas una y otra vez, no funciona, tienes otra idea. Los tiempos son muy largos hasta que das con la idea que si te puede funcionar y hay empresas que no tiene la paciencia, eso por un lado y por otro tienen desconocimiento y conservación del estatus Quo, digamos que hasta que no tienes un enemigo o un problema ya encima, ahí es cuando nos damos cuenta de que necesitamos cambiar e innovar, mientras no hemos visto un peligro inminente en nuestro modelo de negocio en general las empresas tienden a conservar el estatus Quo.

- ¿Por qué es importante implementar innovación en un modelo de negocio?

“ Yo creo que ahí el caso súper claro el KODAC (el rey a nivel mundial) Kodac era el rey a nivel mundial en revelado de películas de fotografía, era líder, no tenía ninguna competición o sombra alguna hasta que nos volvimos digitales, entonces yo creo que por eso es importante, porque si te quedas en el estatus Quo el mundo va a avanzando y no se dieron cuenta que estaba esta nueva tecnología y en vez de adoptarla y desarrollar nuevos modelos de negocio relacionados con la tecnología y la digitalización de la imagen dijeron “no, el papel no lo va a matar nadie”.

- Dime 2 estrategias fundamentales que ayuden a un proceso de transformación en una empresa

“ Es súper importante conocer el cliente, que es lo que hacemos nosotros en el equipo de diseñadores de la experiencia porque tú puedes tener la mejor idea pero si la desarrollas pensando en ti y no en el usuario así sea la mejor idea puede que nadie la use entonces yo creo que esa es

súper importante (el human center design) y todo lo que sea basado en las personas y no solo en la etapa de diseño sino en los testeos, testear mucho con usuarios pero usuarios críticos porque a veces el usuario te quiere un montón y no te dice lo que está pensando entonces usuarios críticos son muy importantes, esa sería una. Otro proceso de transformación que es más como de cultura de la empresa es el miedo a los errores, el miedo a equivocarnos y que no salga, como te decía en innovación sale un 1% de las ideas adelante o menos pero el otro 99% te ayuda a llegar a esa idea, es una cultura donde no se penalice tanto el error, sino que se use el error para aprender.”

- En la empresa donde tú trabajas, ¿se ha implementado algún tipo de innovación o alguna estrategia para mejorar el negocio?

“ Sí, el año pasado diseñamos en Comfama el subsidio familiar de vivienda que es un dinero que se les entrega a las familias para que compren su primera casa, nos dimos cuenta que con el subsidio y todo a las familias les quedaba muy difícil comprar esa vivienda entonces nos salíamos con una startup y otras empresas que hacían educación financiera para desarrollar un producto nuevo que le ayude a las familias a organizar sus finanzas y a hacer planeación financiera para comprar la casa.”

Entrevista #6

Sujeto 6 (Comfama)

“Mi nombre es Johana, trabajo en Comfama en el área de innovación y nuevos negocios, trabajo en Comfama hace 12 años y en innovación como tal hace dos años. El área de innovación en Comfama es nueva, solo lleva dos años y apenas están construyendo muchas cosas a nivel de área que todavía están formando, pero la idea es empezar a generar esa semillita de innovación en toda la organización para que en el futuro también sean las mismas áreas las que sigan liderando los temas de innovación y no necesariamente un área como lo estamos haciendo.”

- Cuando una empresa piensa en hacer una innovación, ¿qué tanto saben de esta temática?

“ Mira, eso es muy relativo porque eso depende como de lo que quiera la organización en cuanto a temas de innovación, específicamente nosotros en Comfama tenemos como un primer filtro de entrada cuando queremos hacer un proyecto de innovación y es que tan alineado esta con la estrategia por lo tanto si buscamos que este alineado con la estrategia necesariamente sabemos de eso, pero puede que hayan organizaciones y las conozco también por ejemplo Mattelsa dice ¡No, vamos a crear un negocio que sea totalmente distintos al core de negocio de ellos, entonces en esos temas puede que no sepan o sea ahí son temas desconocidos, pero por ejemplo nosotros específicamente estamos tratando de hacer proyectos en h2 y h3 que son los 3 horizontes de innovación, el primer horizonte que es muy el core, como lo que hacen las compañías que es muy con lo operativo, lo que hacen las compañías, a lo que se dedican y está el horizonte 2 y el 3 que es cuando vas a entrar en un nuevo mercado, vas a sacar nuevos productos, entonces el horizonte dos lo que te lleva es a desarrollar servicios, productos o proyectos pero hacerle algunas mejoras incrementales o acceder a un nuevo mercado pero sigue siendo muy pegado a lo que hace la compañía, entonces te pongo un ejemplo: una empresa de salud que dice ¡yo quiero poner un nuevo canal de atención, entonces ya no solo voy a atender a través de la sede sino que voy a ir a atender a domicilio entonces eso sería H2 porque está haciendo una mejora en cuanto a canales para llegarle a una población o a más gente pero sigue siendo muy pegadito del servicio que él tiene pero si dice ¡voy a escalar a telemedicina! Ah, eso ya es un nuevo negocio, totalmente distinto entonces eso sería un H3 que es como el tercer horizonte entonces eso depende mucho también como en los horizontes que estén las empresas entonces nosotros por ejemplo trabajamos mucho en horizonte 2 como pegados de las cosas que hoy sabemos hacer, nos aprovechamos de esas habilidades para innovar, pero nosotros podríamos decir el día de mañana ¡nos vamos a meter en un negocio de mascotas! Que no tiene nada que ver con lo que hoy hace Comfama y eso ya sería un horizonte 3 entonces nosotros ahí no sabríamos mucho de la temática, nos tocaría empezar a investigar y a hacer todos los proyectos, pero en general creo que depende mucho de lo que la organización entienda por innovación y como lo quiera incorporar.”

- Con base en las lecturas que he hecho, he encontrado que la mayoría de los negocios le apuestan más a un perfil conservador que a uno innovador, ¿por qué crees que se da esta situación?

“ Yo creo que las empresas si piensan en innovar solo que aunque tienen un área de innovación siguen siendo conservadoras y para las áreas de innovación de todas las compañías tradicionales es muy retador porque las empresas no son solamente conservadoras sino que están trabajando en su día a día y no se van a salir sino que tiene que ser algo que se den en paralelo y a medida que tú vas mostrando victorias tempranas en la parte de innovación entonces ahí la empresa te va a empezar a creer y va a decir ¡ah vea, eso si está funcionando! Pero pretender que una empresa va a dejar de ser conservadora y se va a arriesgar no porque tienen que responder por un negocio entonces en la medida en que responden por ese negocio, por eso las áreas de innovación deben ir como en paralelo trabajando en esos temas e ir incorporando y mostrando otros resultados poco a poco y así la compañía puede adoptar eso poco a poco y crear una cultura innovadora al interior de las organizaciones. Hoy de hecho hasta las empresas más innovadoras como Bancolombia o Corona les dio dificultad empezar ya que todo lo que innovación proponía no era fácil de adoptar porque el resto de la compañía no estaba de acuerdo porque estaban trabajando en su día a día y no podían dejar de hacer lo que les genera ingresos para ponerse a experimentar otra cosa. Pero en la medida en que esa experimentación les da resultados o les genera ingresos es ahí donde si se empiezan a interesar y quieren adoptar la innovación.”

- Tú dices que tienen un área de innovación, ¿esto les ha funcionado?

“Hoy nos funciona porque apenas estamos arrancando, pero lo que queremos es que en 5 años ya no exista esa área, sino que seamos capaces de generar una cultura de innovación al interior de la organización para que esta esté inmersa en cada una de las áreas, sino que de entrada, por esos perfiles tan conservadores no van a haber personas dedicadas a innovar en cada área. Se debe trabajar con ese tema de mentalidad para que se adopten esos proyectos entonces nosotros lo que hacemos es que todos los proyectos de innovación los trabajamos como una especie de células donde incorporamos gente de todas las áreas, no puede ser solo innovación entonces nosotros lo que hacemos cuando agarramos un proyecto y depende del tema del proyecto es que invitamos a

gente de cada negocio y cada área para que participen y nos solamente se saque adelante y después se puedan adoptar sino para que ellos mismos vayan adquiriendo esa cultura de innovación y luego sean capaces ellos mismos de hacer proyectos de innovación, hoy en día hay áreas que hacen cosas de innovación sin nosotros, por ejemplo el área de salud es un equipo muy innovador.”

- ¿Por qué es importante implementar innovación en un modelo de negocio?

“Pues porque si no tiende a desaparecer, los modelos de negocio no son estáticos, hay que estarlos reinventando y actualizando todo el tiempo de acuerdo con las necesidades del mercado y de acuerdo a las tendencias.”

- Dime 2 estrategias fundamentales que ayuden a un proceso de transformación en una empresa

“Una es el tema de cultura de innovación, para mi esta es la principal estrategia para transformar una organización porque si tu no cambias la mentalidad de las personas es muy difícil porque la transformación se logra a través de la gente y la gente solamente va a apuntarle a eso si tienen una mentalidad de innovación, entonces esos temas de cultura y mentalidad es una de las estrategias claves. La otra es visibilizar los resultados que pueden generar al interior de una organización, implementar un proyecto de innovación que es lo que nosotros le llamamos victorias tempranas que es o mangos bajitos que son unos términos muy utilizados en innovación, que es en la medida en que yo empiezo a hacer cosas rápidas, empiezo a aprobar y empiezo a mostrar resultados en la organización eso empieza a hacer que la gente se transforme muchas veces la gente de esas áreas es como ¿y eso que están imaginando allá es para qué? ¿y eso si servirá? Pero si tu empiezas a hacer bulla de lo que estás haciendo y empiezas a demostrarlo crear un efecto de demostración, eso es una estrategia muy buena para que la empresa también se transforme.”

- En la empresa donde tú trabajas, ¿se ha implementado algún tipo de innovación o alguna estrategia para mejorar el negocio?

“Comfama marco su estrategia en 3 negocios, que uno es familias dueñas de su futuro, empresas socialmente consientes y regiones con alto potencial, entonces Comfama hoy desde el área de innovación es su plan de proyectos tiene 13 proyectos en los que estamos trabajando y esos 13 proyectos responden a necesidades de esos negocios o sea, nosotros no es que nos sentemos aquí a pensar ¿qué se nos ocurrirá para cambiar el modelo de negocio? No, nosotros hoy lo que hacemos es a de acuerdo a las necesidades de esos negocios, como potenciarlos, como hacemos para sumar nuevas capacidades para maximizar los ingresos de la compañía, para ser sostenibles pero básicamente como que todos los proyectos que hoy tenemos son para mejorar los negocios actuales y las necesidades que tienen porque los negocios se concentran mucho en su core precisamente porque ellos tienen unas metas e indicadores que cumplir y no tienen tiempo para mirar más allá entonces lo que nosotros hacemos desde innovación es venga lo que usted no es capaz de hacer hoy nosotros lo vamos haciendo mientras vamos viendo al futuro y que esos negocios vayan prosperando.”

Entrevista #7

Sujeto 7 (Eafit)

“Soy Ricardo mejía, profesor e investigador en la universidad de Eafit en el área de ingeniería de diseño”

- Cuando una empresa piensa en hacer una innovación, ¿qué tanto saben de esta temática?

“Cuando una empresa se empieza a plantear un proceso de innovación puede ser porque lo ha leído, lo ha visto o en algunos casos porque lo ha experimentado por algunos de sus miembros de la empresa. Latinoamérica en general y en Colombia todavía hay muchas empresas que no tiene muy apropiado el concepto de innovación sin embargo han escuchado o leído que esto trae beneficios entonces no siempre se entiende mucho de la temática, inclusive a veces hay diferencias de conceptos, es importante para las empresa conocer lo que se conoce como el TRL que es el (technology readiness level) que lo definió la NASA para identificar estados de avance de un proyecto lo mismo como otro tipo de innovación o metodologías, no todo el mundo conoce todas las metodologías que existen, el design thinking es una de las más conocidas y que se implementa

ahora pero digamos que para redondear la pregunta, si, cuando una empresa piensa en someterse en un proceso de innovación es porque algo sabe, entonces eso es una buena señal. Repito no todas las empresas están en el mismo nivel de madurez del concepto, pero ya hay muchas empresas que conocen esto.”

- Con base en las lecturas que he hecho, he encontrado que la mayoría de los negocios le apuestan más a un perfil conservador que a uno innovador, ¿por qué crees que se da esta situación?

“ El perfil innovador o conservador también es mucho de la idiosincrasia de la sociedad, nuestra idiosincrasia paisa es un perfil mucho más conservador, digamos que son empresas con recursos de familias de empresarios que nos cuidan bastante y que son gente muy conservadora y de bajo riesgo en su inversión entonces digamos que si se podría pensar en un perfil conservador sobre todo a nivel local obviamente a nivel internacional es más distinto porque hay más experiencia, hay gente formada en maestrías y doctorados en las empresa que han vivido esos procesos y que los hacen tener un perfil más innovador, de hecho en Europa o Estados Unidos son las empresa las que jalonan muchas veces los procesos de innovación.”

- ¿Por qué es importante implementar innovación en un modelo de negocio?

“Evidentemente es por ahí donde se genera valor agregado en las empresas y es donde se diferencia digamos principalmente la industria en los países desarrollados y de pronto en los países no desarrollados porque digamos que todo este valor agregado se sale de procesos de innovación que se desarrollan y por eso es importante en los modelos de negocio porque son nuevas fuentes de ingresos diferenciadas, valor agregado, nuevas ofertas. Muchas veces uno se queda con lo tradicional o con el mismo portafolio de productos pues puede funcionar un tiempo, pero hay grandes riesgos a futuro.”

- Dime 2 estrategias fundamentales que ayuden a un proceso de transformación en una empresa

“ La primera estrategia es formación, sensibilización, hacerles entender, eso va ligado a la pregunta número uno cuando no hay una buena comprensión de los procesos de innovación pues hay un gran riesgo de que fracasen las transformaciones o que no se puedan hacer entonces la primera estrategia es una estrategia de transformación, sensibilización y otra gran estrategia pueden ser proyectos piloto, mínimo producto viable, análisis de procesos y todo esto pues con unas pequeñas victorias tempranas, demostrar con hechos concretos los posibles resultados de unas quizás transformaciones más grandes.”

- En la empresa donde tú trabajas, ¿se ha implementado algún tipo de innovación o alguna estrategia para mejorar el negocio?

“ La respuesta es sí, de hecho aquí somos pioneros en temas de innovación, se ha hecho tanto interno como externamente o sea, al interior de los procesos digamos que nuestra empresa en este caso la universidad se ha repensado mucho para procesos de innovación educativa bastante y en temas de innovación en proyectos de investigación hay toda una dirección de innovación encargada precisamente de trasladar a la industria lo que se llama como transferencia tecnológica y es llevar todos los desarrollos que se hacen al interior para que puedan permear el sector productivo.”

¿Qué pasaría si los negocios se construyeran desde cero entendiendo lo que realmente quiere el consumidor?