

## **SeLD-6209 Innovación Estratégica - Resultado Esperado de esta Presentación:**

---

"Al final de esta presentación, los participantes estarán motivados para volver a imaginar la estrategia de crecimiento para sus áreas de responsabilidad mediante la participación colaborativa de equipos funcionales alineados en la misión. Podrán identificar enfoques multifuncionales que puedan reunir los activos creativos, las capacidades y las disciplinas de la organización para producir ideas innovadoras para el crecimiento de la organización".

Por conversación con el Dr. Braham... 3 aplicaciones para la Innovación Estratégica: Evangelismo, Educación y Servicio a la Comunidad

## **CONTENIDO**

---

1. Introducción
2. El Mandato para su Innovación.
  - a. Marco Conceptual de Innovación - ¿Qué es la Innovación?
  - b. El Marco Conceptual de McKinsey– 8 Elementos de Innovación.
3. El Mandato para Innovar Estratégicamente.
  - a. La razón por la cual los esfuerzos innovadores por lo general fallan.
  - b. Cómo colocar “estrategia” en una “innovación estratégica”.
  - c. Las Cuatro principales preguntas sobre una “Innovación Estratégica”:
    - i. La pregunta de Valor.
    - ii. La pregunta de asignación de recursos
    - iii. La pregunta de soporte de nivel superior
    - iv. La cuestión de la entrega
4. Aplicación de las 4 preguntas estratégicas de innovación a las 3 prioridades estratégicas de la DIA:
  - i. Educación
  - ii. Evangelismo
  - iii. Servicio a la Comunidad

## INNOVACIÓN ESTRATÉGICA – esquema de presentación

### Introducción –

1. Tema – Innovación Estratégica
  - Rápida Información Biográfica -

## Sección I – El Mandato de Innovar – Por qué Innovar.

**Marcos conceptuales de innovación:** qué es la innovación, la disrupción, etc.

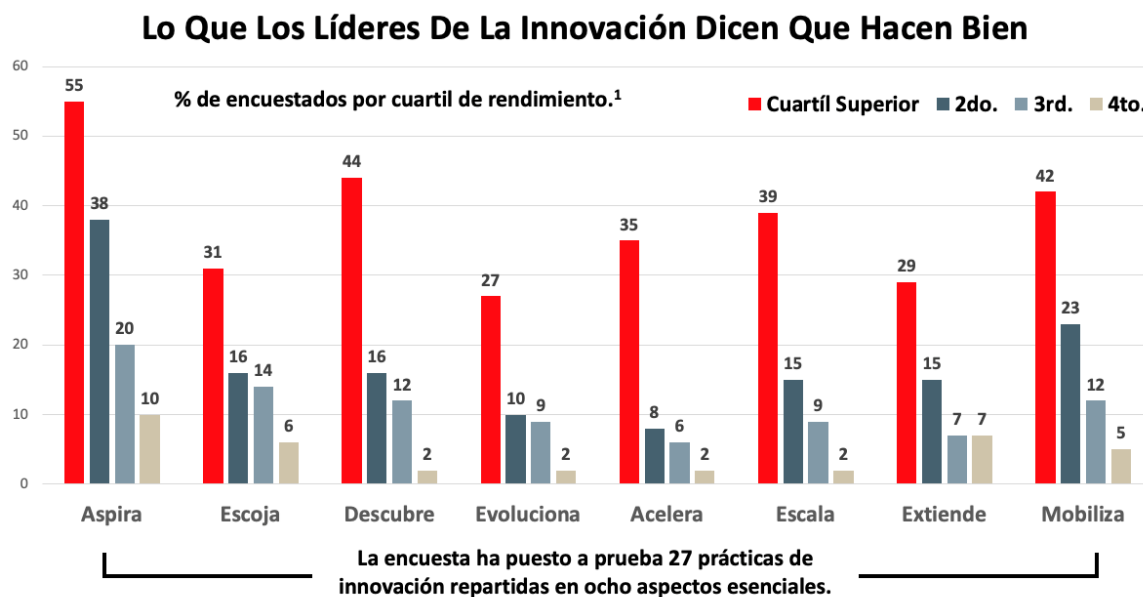
- a. Definición simple del diccionario: para hacer cambios en algo establecido, especialmente mediante la introducción de nuevos métodos, ideas o productos.
- b. Peter Drucker *"La innovación es el instrumento específico del emprendimiento... el acto que dota a los recursos de una nueva capacidad de creación de riqueza"*.
- c. *"La innovación es ver lo que todo el mundo ha visto y pensar lo que nadie ha pensado"*. -Dr. Albert, Szent- Györgyi Albert Szent-Györgyi de Nagyrápolt fue un bioquímico húngaro que ganó el Premio Nobel de Fisiología o Medicina en 1937.
- d. Perspectiva geopolítica – Obama – "Sabemos que la nación que se dedica a la innovación hoy será dueña de la economía global mañana. Esta es una arista que Estados Unidos no puede rendir".
- e. Paradigma bíblico – liderazgo del Génesis – tomando lo que es y haciendo lo que no fue. No crear cosas nuevas tanto como reutilizar, reorganizar las cosas que salen hacia nuevas realidades.
- f. Salomón: ¿nada nuevo bajo el sol vs innovación? Revisa el registro de Salomón.
- g. Más que creatividad. La innovación es la entrega de creatividad al mercado. Ideación a implementación.
- h. El marco de "romper/cambiar las reglas"

La innovación no se trata de encontrar nuevas formas de jugar mejor el juego, es jugar un juego diferente. Constantinos Markides es profesor asociado de gestión estratégica e internacional, London Business School. MIT Sloan Management Review 15/04/97.

- i. La innovación no se trata solo de obtener mejores resultados, sino de una mejor manera de obtener los mismos resultados. WVM (en inglés).

### **El Marco de McKinsey – 8 Elementos – Análisis – 2500 líderes corporativos – 2012**

Un estudio de varios años de más de 2.500 ejecutivos en más de 300 empresas, incluidos líderes de desempeño y rezagados, en un amplio conjunto de industrias y países. Lo que encontramos fue un conjunto de ocho atributos esenciales que están presentes, ya sea en parte o en su totalidad, en cada gran empresa que tiene un alto rendimiento en innovación de productos, procesos o modelos de negocio.



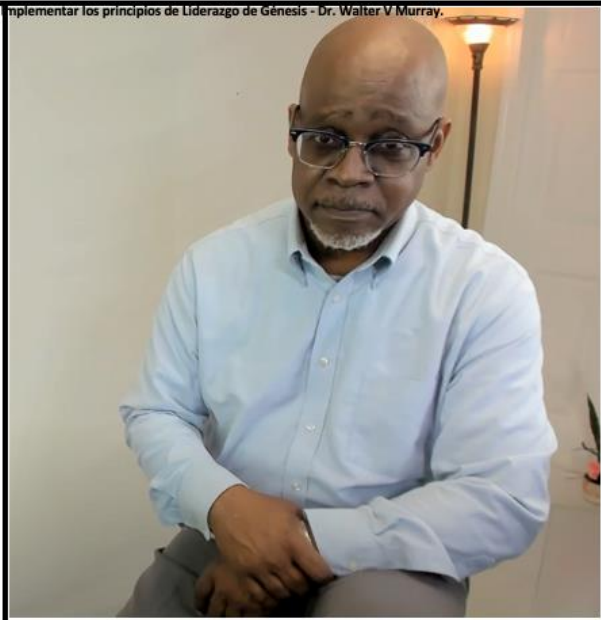
*Investigación de McKinsey*

<b>ASPIRA</b>	<p><b>¿Considera que el crecimiento impulsado por la innovación es fundamental? ¿Tiene objetivos en cascada?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación – plantilla en innovación reflejó "objetivos en cascada" – cada día – nueva innovación que contribuye a la gran innovación.</li> </ul>
<b>ESCOJA</b>	<p><b>¿Invierte en una cartera de iniciativas coherente, equilibrada en tiempo y riesgo con recursos suficientes para aumentar la probabilidad de una innovación exitosa?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Sus decisiones re son: innovación basada en un análisis exhaustivo de los recursos disponibles? <ul style="list-style-type: none"> <li>- El análisis del ecosistema 4 R.</li> </ul> </li> </ol>
<b>DESCUBRE</b>	<p><b>¿Tiene conocimientos diferenciados de negocios, mercado y tecnología que se traduzcan en propuestas de valor ganadoras?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vea mi discusión re: VALOR más adelante en la presentación.</li> </ul>
<b>EVOLUCIONA</b>	<p><b>¿Crea nuevos modelos de negocio que proporcionen fuentes de beneficios defendibles y escalables?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En nuestro contexto, la pregunta es de IMPACTO SOSTENIBLE. ¿Su innovación crea "1 de" experiencia o crea un impacto positivo sostenible repetible?</li> </ul>
<b>ACELERA</b>	<p><b>¿Supera a la competencia al desarrollar y entregar innovaciones de manera rápida y efectiva?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Tu competencia? No luchamos contra la carne y la sangre.</li> <li>- La velocidad y la efectividad de la entrega hablan de satisfacer las necesidades de su público objetivo antes de que sean "irrecuperables".</li> </ul>

<b>ESCALA</b>	<p><b>¿Lanza innovaciones a la escala adecuada en los segmentos de mercado relevantes?</b></p> <p>1. ¡Innovar un nuevo producto de soplado de nieve en Trinidad es INÚTIL sin importar cuán creativo e innovador sea!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esto subraya la idea de innovar CON su mercado PARA su mercado. Habla de la Propuesta de VALOR – hablaremos más sobre esto más adelante.</li> </ul>
<b>EXTIENDE</b>	<p><b>¿Capitalizas las redes externas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi análisis de 4 R le permite identificar cualquier brecha que pueda necesitar ser llenada re: recursos externos, relaciones, reglas, roles.</li> </ul>
<b>MOBILIZA</b>	<p><b>¿Está su gente motivada, recompensada y organizada para innovar repetidamente?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura de innovación que recompensa el fracaso constructivo – Google, Apple.</li> <li>- Mi otra presentación de hoy se centra en lograr que la gente se sume a iniciativas e innovaciones.</li> <li>- Vea mi libro "Las 3 demandas del liderazgo": eduque, motive y facilite, así es como nutre, fomenta y mantiene la innovación.</li> </ul>

## ¿Por qué Innovar en Primer Lugar?

1. Mandato espiritual universal y divino – La parábola de la higuera – fracasó en la creación de nuevos higos.
2. Existencial – Innovar o asfixiar – una necesidad competitiva. ¿Quién es tu competencia? En tu contexto tu competidor se define en Efesios 6:12.
3. Atraer y retener a las mentes más brillantes, talento.
4. Eficiencia operativa – innovación de procesos. La Edad de Piedra no terminó porque se quedarán sin piedras, sino por las eficiencias operativas derivadas de la innovación.
5. Debido a VUCA, los desafíos para lograr la misión y la visión están innovando. La innovación espontánea de los desafíos requiere un flujo igualmente orgánico de innovación para hacer frente a esos desafíos.

<p><small>Dimensionalidad Humana, Disparidades, Covid 19 y Oportunidades para</small></p> <p><b>Harvard Business Review, enero de 2014.</b> "VUCA se ha convertido en un cajón de sastre para la frase 'es una locura ahí fuera'".</p> <p>El liderazgo VUCA es liderar en condiciones de <b>niebla de guerra</b> que tienen un alto nivel de:</p> <p><b>V</b>olatilidad Incertid<b>U</b>mbre <b>C</b>omplejidad <b>A</b>mbigüedad</p> <p>un paradigma de liderazgo militar - Unidos</p>	<p><small>Implementar los principios de Liderazgo de Génesis - Dr. Walter V Murray.</small></p> 
---	--

## Cómo Innovar Estratégicamente

A la luz de la cantidad de razones críticas para la innovación en el CESE2C, es imperativo que den lo mejor de sí en la búsqueda de la innovación.

Y ese ha sido el desafío para la mayoría de los líderes/organizaciones. Desean innovar, están convencidos de que es lo necesario, pero simplemente no pueden hacerlo.

Hay muchas razones por las que no logran una innovación sostenida. Pero la mayoría de estas razones se pueden etiquetar bajo una razón principal.

Esa razón es la falta de una estrategia de innovación, no ser estratégicos en su búsqueda de la innovación. La falta de una estrategia de innovación incorpora "multitud de pecados de innovación". Por ejemplo, aquí hay 3 de los más comunes:

1. No identificar un objetivo de innovación: la innovación simplemente por ser diferente es una receta para el desastre. Los líderes, sin querer, cometen este error al dar vagos llamados no específicos para que "seamos innovadores y creativos".
2. Falta de implementación de la fórmula de innovación completa. Innovación = Creatividad + Entrega. McKinsey & Company, Nathan Marston. La innovación estratégica incluye una estrategia no solo para crear algo nuevo y diferente, sino también estrategias sobre cómo asegurarse de que el cliente obtenga esta cosa nueva y diferente mejor.
3. El error de ser creativo PARA el cliente y no CON el cliente – HBR Mark Bonchek, Cara France, 3/22/2017 <https://hbr.org/2017/03/what-creativity-in-marketing-looks-like-today>. Un enfoque estratégico siempre comienza con la participación de las partes interesadas, y los grupos de partes interesadas más importantes son sus clientes. Muchas nuevas e innovadoras mejoras han muerto porque no se consideró la opinión del cliente.

## ***Entonces, ¿cómo volver a poner la estrategia en la Innovación Estratégica?***

### **HBR, Gary Pisano, 6/2015 – Necesita una Estrategia de Innovación**

Harry E. Figgie Jr. Profesor de Administración de Empresas y decano asociado senior de desarrollo docente en la Escuela de Negocios de Harvard. Es autor de [Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation](#).

*A pesar de las inversiones masivas de tiempo y dinero de gestión, la innovación sigue siendo una búsqueda frustrante en muchas empresas. Las iniciativas de innovación con frecuencia fracasan, y los innovadores exitosos tienen dificultades para mantener su rendimiento, como han descubierto Polaroid, Nokia, Sun Microsystems, Yahoo, Hewlett-Packard y muchos otros.*

*¿Por qué es tan difícil construir y mantener la capacidad de innovar? Las razones van mucho más allá de la causa comúnmente citada: una falla en la ejecución. **El problema con los esfuerzos de mejora de la innovación tiene sus raíces en la falta de una estrategia de innovación.***

*Una estrategia no es más que un compromiso con un conjunto de políticas o comportamientos coherentes que se refuerzan mutuamente destinados a lograr un objetivo competitivo específico. Las buenas estrategias promueven la alineación entre diversos grupos dentro de una organización, aclaran los objetivos y prioridades, y ayudan a enfocar los esfuerzos en torno a ellos.*

*Pero durante mis más de dos décadas estudiando y asesorando a empresas en una amplia gama de industrias, he descubierto que las empresas rara vez articulan estrategias para alinear sus esfuerzos de innovación con sus estrategias comerciales.*

*Sin una estrategia de innovación, los esfuerzos de mejora de la innovación pueden convertirse fácilmente en una bolsa de agarre de las mejores prácticas muy promocionadas.*



## Cuatro claves para desarrollar una Estrategia de Innovación para la Educación, el Evangelismo y el Servicio a la Comunidad (adaptación de Pisano, HBR)

Las CUATRO conclusiones clave para la innovación estratégica efectiva de las 3 Prioridades Estratégicas se centran en las CUATRO Preguntas de Innovación Estratégica:

1. **La Pregunta VALOR:** ¿cómo la innovación creará VALOR para el cliente?
  - a. La mejor manera de averiguarlo es PREGUNTARLE al cliente
  - b. Articular la Propuesta de VALOR a todos los involucrados en la entrega de este valor al cliente.
2. **Pregunta de Asignación de Recursos:** ¿comprende qué recursos y relaciones tiene disponibles para innovar y cuál es la brecha de recursos?
  - a. Recursos de dinero, tiempo, talento
3. **Pregunta de Soporte de Alto Nivel:** la estrategia de innovación debe ser respaldada, respaldada por el nivel más alto de la organización, incluso si se desarrolla por línea descendente.
  - a. A veces, sus ideas más innovadoras provienen de la línea descendente, pero la ESTRATEGIA para la innovación debe ser respaldada, apoyada y conducida por el liderazgo superior.
  - b. La gestión de alto nivel de la estrategia de innovación garantiza que los intereses especiales dentro del departamento/organización no priven a otros departamentos/interés de recursos, esto garantiza que la organización en su conjunto esté siendo mejor atendida.
  - c. Cultura de innovación: impulsada por el liderazgo superior
4. **La Cuestión de la Entrega**
  - a. ¿Cómo se está entregando el valor actualmente a sus clientes?
  - b. ¿Serán suficientes estas modalidades de entrega para ofrecer la nueva y mejorada propuesta de valor?

### 3 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS – Aplicación de la Innovación Estratégica

1. Educación
2. Evangelismo
3. Servicio Comunitario

Cada departamento de una manera u otra apoya estos tres valores.

Ahora apliquemos los principios de innovación estratégica a 3 áreas que DIA ha identificado **como prioridades estratégicas**.

#### **La pregunta VALOR** – vamos a desglosarla:

1. ¿Quién es el CLIENTE y cuál es su Propuesta de Valor existente para ellos?
2. ¿Es el consenso de su equipo re: el cliente y la Propuesta de Valor existente?
  - Si todo el mundo tiene una idea diferente sobre quién es el cliente, eso es un problema.
  - Si todos están de acuerdo en quién es el cliente, pero tienen una idea diferente sobre la propuesta de valor existente, eso también es un problema, ¡tal vez incluso peor que el número 1!
  - ¡Sondea a tu cliente sobre si la Propuesta de Valor existente sigue siendo "valiosa" para ellos!
    1. Los tiempos cambian, las preferencias de los clientes cambian con el tiempo.

*Hagamos las preguntas DE VALOR para cada una de las siguientes Prioridades Estratégicas:*

3. Educación
4. Evangelismo
5. Servicio a la comunidad

## La Pregunta de ASIGNACIÓN DE RECURSOS –

Utilice el marco de las 4 R, un método patentado que desarrollé, consulte a continuación

### **La evaluación de las cuatro R / Inventario de recursos**

La pregunta de Asignación de Recursos tiene 2 caras. Hace la pregunta sobre las necesidades actuales y futuras. También interno vs externo.

Por ejemplo

1. ¿Qué Relaciones **(internas y externas)** (comience con las primeras 5) están actualmente disponibles para nuestro departamento para incorporar y promover el Objetivo Estratégico de la Educación (Evangelismo, Servicio a la Comunidad)?
2. ¿Qué (principales 5) relaciones **no tenemos actualmente**, pero **necesitaremos**?
  - Recuerde que debe tener más de 5 aquí porque está haciendo algo que nunca ha hecho antes, por lo que es probable que nunca haya obtenido estas relaciones.

4 R's	EDUCATION	EVANGELISM	COMMUNITY SERVICE	YOUR DEPT
Relaciones	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5
Recursos	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5
Roles	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5
Reglas	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5	<i>Principales</i> 5

## **La Pregunta "de Apoyo De Alto Nivel"**

1. ¿Quiénes son sus líderes de más alto nivel cuyo respaldo, apoyo y liderazgo es esencial para incorporar y promover las siguientes Prioridades Estratégicas en mi departamento/conferencia/institución?
  1. Educación
  2. Evangelismo
  3. Servicio a la comunidad

## **La Pregunta de Entrega**

Habla sobre

1. Innovación de productos/entregables: ¿cómo cambiará lo que mi departamento/conferencia/asociación hará para promover la educación, el evangelismo y el servicio a la comunidad?
2. Innovación en procesos y entregas: ¿cómo tendrá que cambiar la entrega de lo que mi departamento/conferencia/organización ofrece a sus clientes cuando adoptemos lo que hacemos para promover la educación, el evangelismo y el servicio a la comunidad?
  1. Recuerde que la innovación es Creatividad + Entrega