

Estrategias que promuevan la **cultura de la innovación** y la generación de soluciones tecnológicas en las empresas.

*Francisco Posada  
Director Ejecutivo*

**ATLÁNTICO** **CONNECT**

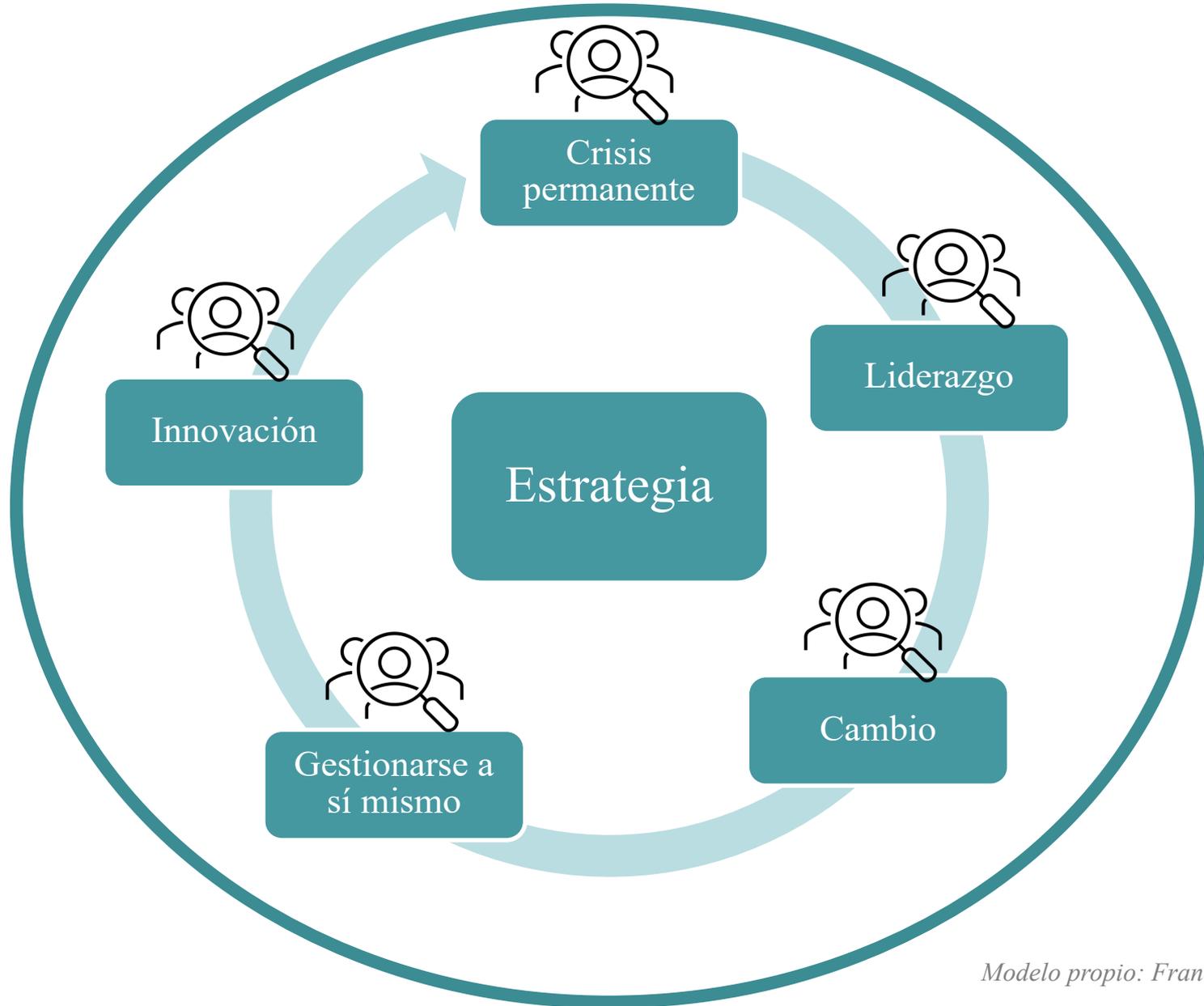
## Cultura de Innovación

---

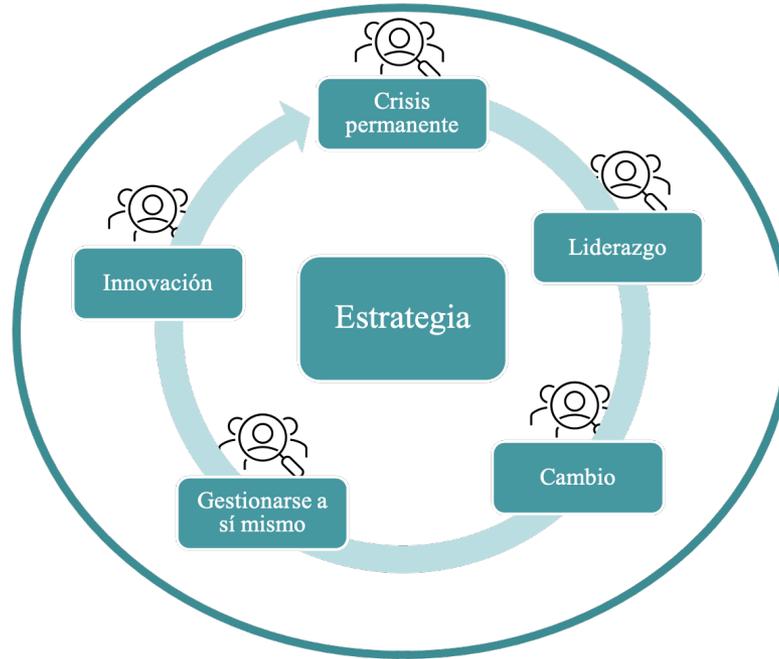
*“Al hablar de **cultura en las organizaciones** debemos pensar en aquellos comportamientos que surgen de manera natural, espontánea, sin que nadie nos lo imponga ni nos recuerde que lo tenemos que hacer porque forma parte intrínseca de nuestro ser, de nuestra forma de trabajar y de vivir”*. La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. Matilde Flores Urbáez, Universidad del Zulia, Revista Venezolana de Gerencia, 2015.

*“La **innovación** se ha convertido en un elemento fundamental para aumentar la competitividad de las empresas y de los países. Para ser innovadores, lo primero que se necesita es **crear unas condiciones favorables** que impulsen la innovación y, a partir de ahí, implantar un **modelo propio de cultura de innovación**. Esto supone, además de un esfuerzo económico y tecnológico, gestionar una serie de **transformaciones políticas, culturales y organizativas** que promuevan la aparición de procesos de innovación”*. Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora, María Cornejo Cañamares y Emilio Muñoz Ruiz

# Cultura de Innovación



# Cultura de Innovación



## OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE



# La Pirámide Estratégica

---

Principios Corporativos

- En qué creemos, cómo actuamos

Promesa de Valor

- Que nos diferencia

Misión

- Qué hacemos

Visión

- A dónde queremos llegar

Objetivos Corporativos: Metas

- Qué queremos lograr

Objetivos Específicos con Indicadores

- Qué logros concretos queremos lograr

Plan Operativo: Estrategias-Proyectos

- Qué vamos a hacer

Plan Operativo: Planes de Acción y Actividades

- Cómo lo vamos a hacer

Cuadro de Mando

- Cómo vamos a medir, cómo vamos a saber que vamos por buen camino

## Consideraciones

---

**Innovación:** requisito indispensable para el crecimiento empresarial y el desarrollo económico.

Capital humano: contar con el talento y el compromiso de directivos, empleados y colaboradores. Tenemos que situar a las personas en cada una de las actividades que nos ayuden a definir e implementar la estrategia para que la **cultura de innovación** sea una consecuencia de la ejecución de la estrategia.

El verdadero potencial de innovación de una empresa se mide por su capacidad para **resolver problemas complejos** de forma **colaborativa**, aprovechando todas las experiencias y el **conocimiento** que se origina **dentro y fuera de la organización**.

Hablamos de la capacidad de **movilizar** todo el personal, generando una ilusión compartida.

## ¿Con quiénes vamos a definir y ejecutar la Estrategia? - Los Estrategas

---

Características de los Estrategas *(para crear el ambiente y las condiciones para que se desarrolle una cultura de Innovación)*:

- Capacidad de adaptación
- Asume riesgos
- Es creativo
- Es apasionado
- Cuestiona los modelos mentales
- Escucha, analiza y reflexiona
- Lidera cambios
- Establece conexiones
- Evalúa escenarios permanentemente
- Se implica emocionalmente con la empresa
- Conoce sus fortalezas y debilidades

## Taller 1 – Los Estrategas

---

Defina el equipo de Estrategas:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

## Taller 2 – Principios Corporativos

---

- Los principios o valores corporativos son aquellos aspectos que hacen a la organización diferentes del resto.
- Se manifiestan y se hacen realidad en la cultura de la organización
- Sirven para inspirar y regular la vida de la empresa
- Se vuelven contagiosos y afectan los hábitos de pensamiento de los colaboradores
- Deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera
- Deben ser conocidos por todos los colaboradores
- Afectan la forma de relacionarse unos con otros

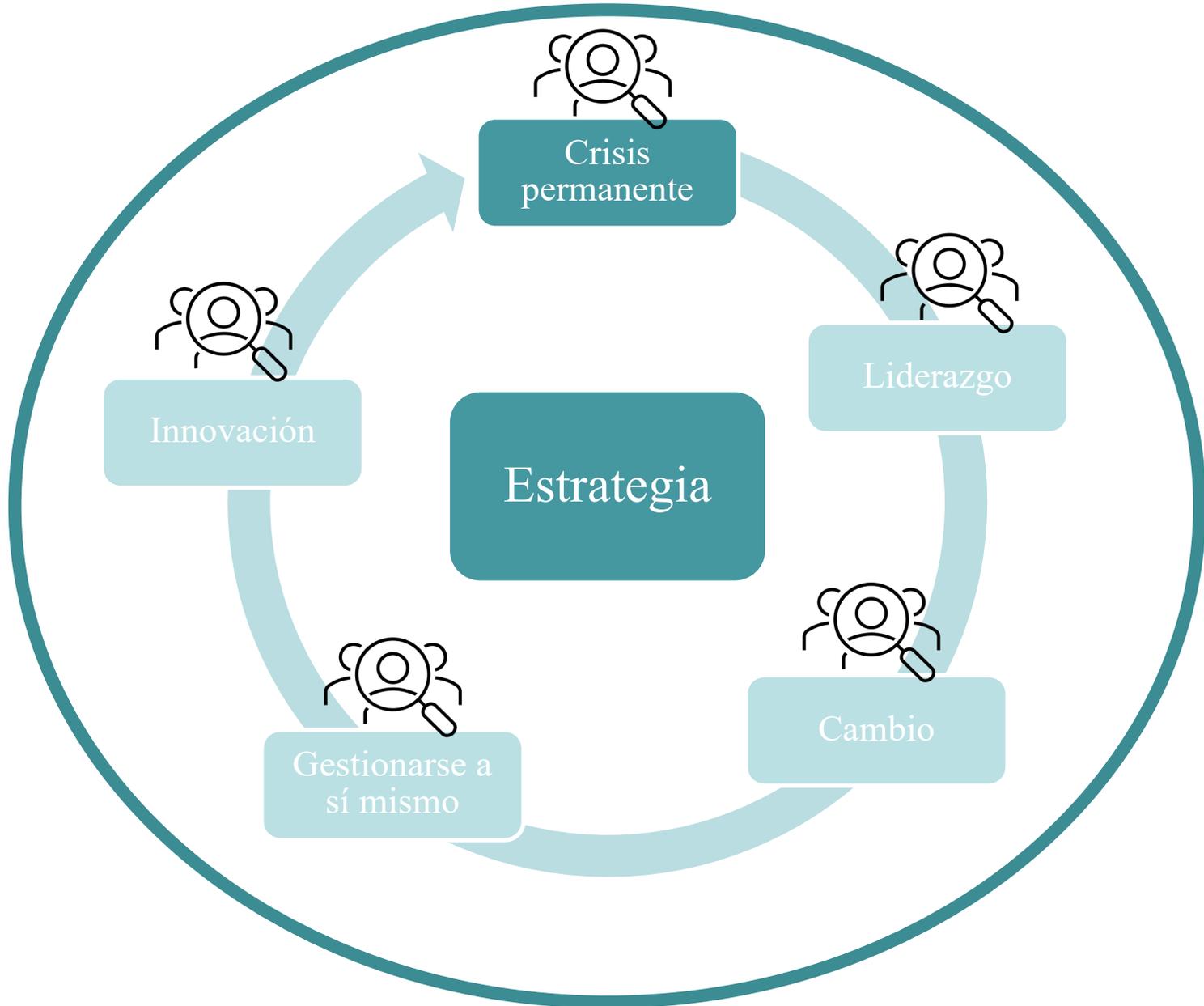
## Taller 2 – Principios Corporativos

---

¿Cuáles son los Principios Corporativos de su organización?:

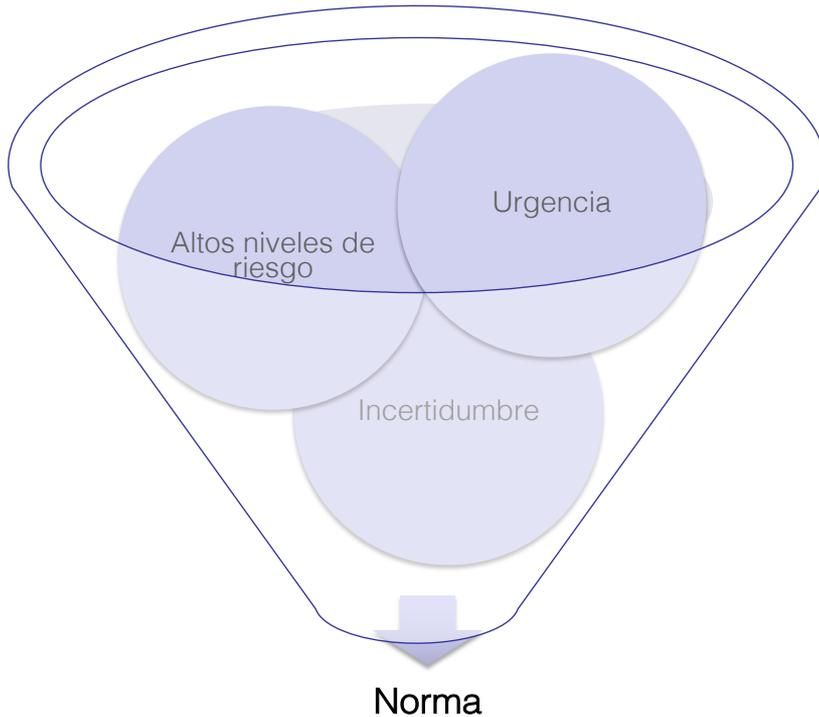
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

# Cultura de Innovación



# Crisis

- Necesidad constante de reorientar la estrategia empresarial
- Diálogo continuo con el futuro



- Competencia local y global
- Cambios tecnológicos
- Innovación
- Barreras de entrada
- Regulación
- Comunicación
- Alta movilidad (jóvenes)
- Información
- Y ahora..... Crisis sanitaria y económica



**Crisis Sostenida**

# Crisis

---

## ● Reacción

Cómo mejorar capacidad de reacción?:

1. Liderazgo
2. Comunicación
3. Compromiso equipo directivo

## ● Resiliencia

Cómo crear una cultura resiliente?:

1. Creatividad
2. **Innovación**
3. Disciplina
4. Optimismo
5. Capacidad de adaptación
6. Dispuestos al cambio

## ● Reactivación

Lentitud en la recuperación de la demanda:

1. Prevención
2. Prudencia
3. Pobreza
4. Proteccionismo

*“Para nadie es un secreto que ninguna compañía tenía un manual para afrontar esa situación y al principio no puedo negar que fue una sensación de **incertidumbre**. Sin embargo, no podíamos permitirnos desperdiciar la oportunidad tan grande que ofrece una crisis”* Andrés Gómez, Presidente del Grupo Familia.

# Crisis

---

## Cómo enfrentar la Crisis:

- Claridad de pensamiento – Lenta recuperación, información, prepararse para lo peor
- Salón de crisis – Multidisplinario
- Ejecución – Prioridades, escuchar a la base
- Proteger a la fuerza de trabajo
- Cadena de suministro
- Prioridad flujo de caja, modelos financieros
- Clientes – Transparencia en la comunicación
- Flexibilidad
- Uso de la tecnología
- Solidaridad y propósito – Mix de productos y canales, nuevas oportunidades, creatividad



## Taller 3 – Crisis

---

Cómo ha afectado la crisis sanitaria y económica a su organización:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diagnóstico Estratégico: Promesa de Valor Innovadora

---



Promesa de Valor

- Nos hace únicos
- Nos posiciona en el mercado
- Nos obliga a escoger a qué clientes no podemos atender

*La Promesa de Valor debe ser creativa, original, **innovadora**. Y esos son los rasgos que deseas que tus clientes identifiquen a la empresa*

## Taller 4 – Diagnóstico Estratégico: Promesa de Valor

---

### Preguntas para ayudar a formular y validar la Propuesta de Valor:

- ¿Qué es lo que estamos ofreciendo al mercado?
- ¿Cuáles son las necesidades que estamos satisfaciendo con la Propuesta de Valor?
- ¿Cuáles son los atributos de la Propuesta de Valor?
- ¿Cuál es el conjunto de productos y servicios específicos que ofrecemos a cada segmento de clientes?
- ¿Estamos ofreciendo diferentes niveles de servicio a cada segmento de clientes?
- ¿Nuestra Propuesta de Valor esta orientada correctamente a satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Nuestros clientes tienen otras necesidades las cuales podríamos satisfacer fácilmente con nuestros recursos o a través de aliados?
- ¿Conocemos la percepción de nuestros clientes respecto a nuestra Propuesta de Valor?
- ¿Existen otras empresas que estén ofreciendo el mismo valor a precios similares o menores?
- ¿Qué tan bien nuestros clientes están siendo servidos por nuestros competidores?

## Taller 2 – Diagnóstico Estratégico: Promesa de Valor

---

Formule la Promesa de Valor de su empresa:

- Título: \_\_\_\_\_
- Subtítulo: \_\_\_\_\_
- 3 elementos (opcional):
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

*Ejemplo:*

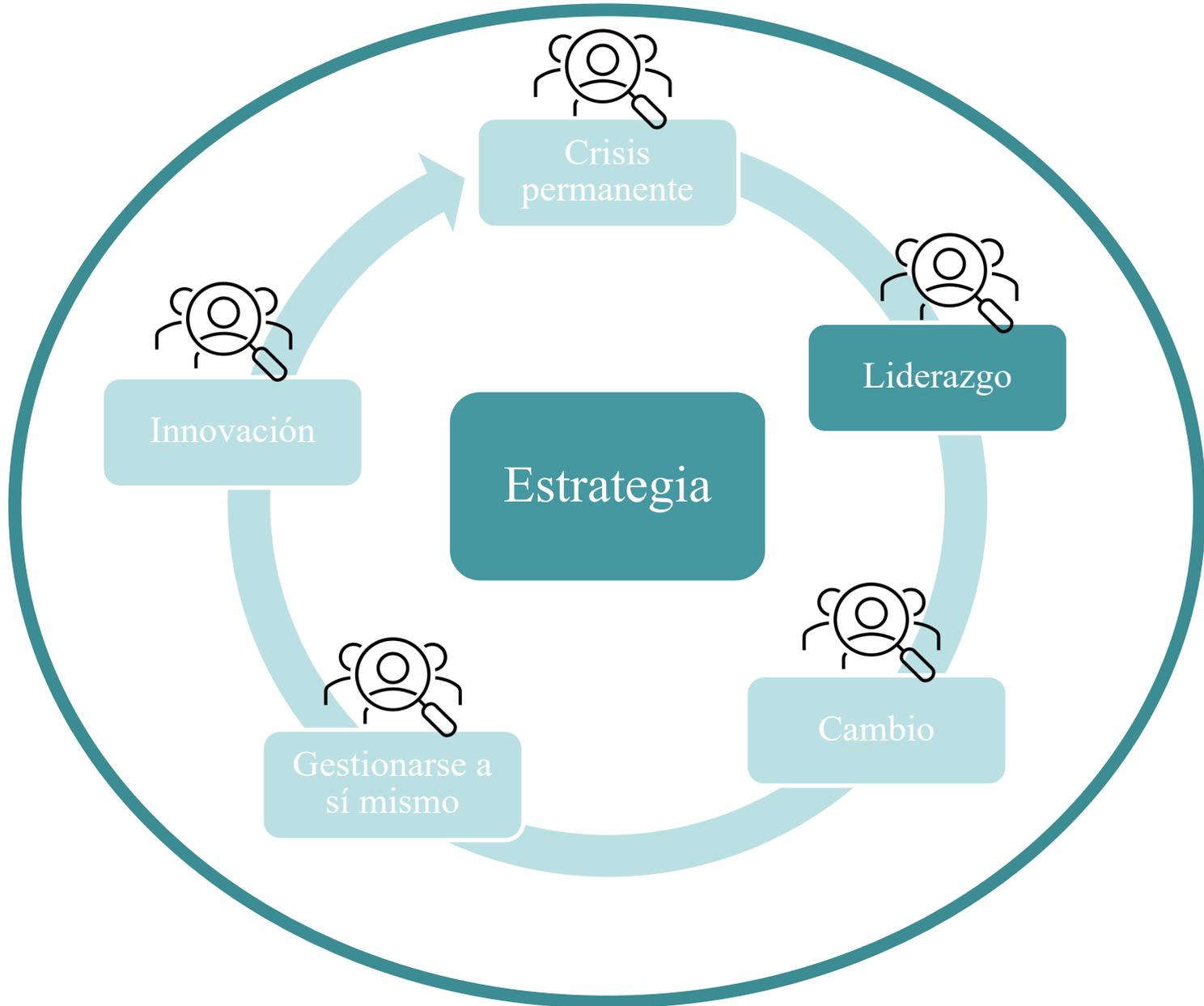
- *Uber: Tu viaje, a sólo un clic. Subtítulo o apoyo a la propuesta de valor: Transporte en minutos con la aplicación de Uber.*

*Una buena propuesta de valor debe transmitir lo siguiente:*

- *Cómo tu producto o servicio resuelve el problema o necesidad de tu cliente, o mejora su situación.*
- *Qué beneficios debe esperar el cliente de tu servicio.*
- *Por qué el cliente potencial te debe elegir a ti y no a tu competencia.*
- *Cuál es tu valor diferencial.*

*“Just do it” (Solo hazlo) de Nike no es una propuesta de valor, es un eslogan, bueno, pero y pegadizo, pero eslogan.*

# Cultura de Innovación



# Liderar en época de Crisis

---



Liderar es vivir peligrosamente porque cuando ejerces el liderazgo, cuando conduces a las personas a través de un cambio difícil, desafías lo que ellas más aprecian: sus hábitos cotidianos, sus herramientas, sus lealtades y su manera de pensar, quizá sin poder ofrecer otra cosa que una posibilidad.

*Ronald Heifetz. Leadership on the line*

# Porqué es difícil ofrecer ese liderazgo

---

- Dificultad en quebrar propios y muy arraigados patrones de comportamiento
- Cambios para adaptarse producen angustias

<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
<b>Proveerles soluciones</b>	<b>Hacer las preguntas desafiantes</b>
<b>Protegerlos de amenazas externas</b>	<b>Enfrentar la realidad</b>
<b>Mantener normas</b>	<b>Desafiar la manera de hacer negocios</b>

## Entonces..... Cómo definimos Liderazgo?

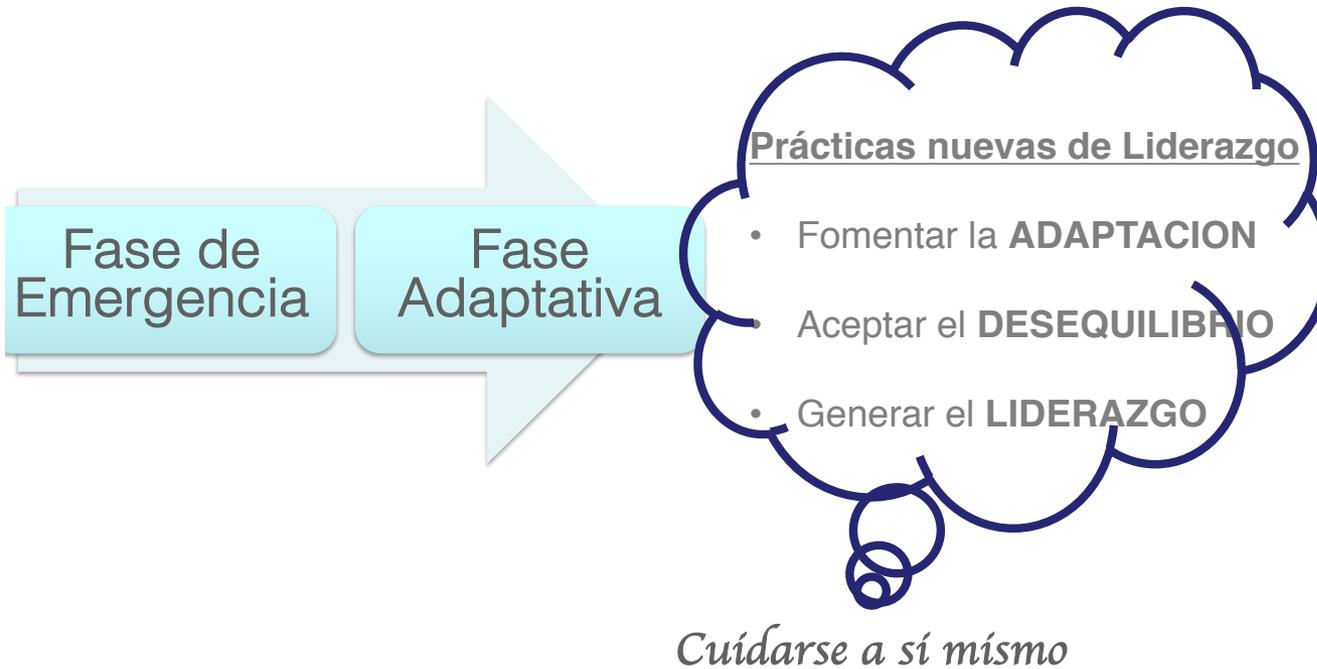
---

*“La capacidad de **movilizar** a un grupo de **personas**, en **escenarios de incertidumbre**, para que enfrenten problemas difíciles, y que **generen el cambio** que el sistema social (empresa, organización, equipo deportivo, entidad sin fines de lucro, grupo de amigos, etc.) necesita. Pero esto sólo es posible, en la medida que las **personas** (miembros del sistema social) se hagan cargo del problema y responsables de su solución”*

Ronald Heifetz

# Retos Adaptativos

---



# Retos técnicos y adaptativos

---

- Reto técnico:
  - El problema es conocido (experiencia previa)
  - La solución es conocida (experiencia previa)
  - El grupo tiene establecidos procesos y responsables para proveer la solución
  - No es necesario aprender
  
- Reto adaptativo:
  - El problema y/o la solución no son conocidos
  - No hay conocimiento experto disponible
  - No hay procesos ni responsables definidos que puedan ocuparse del problema.
  - Es necesario aprender y desarrollar nuevas capacidades

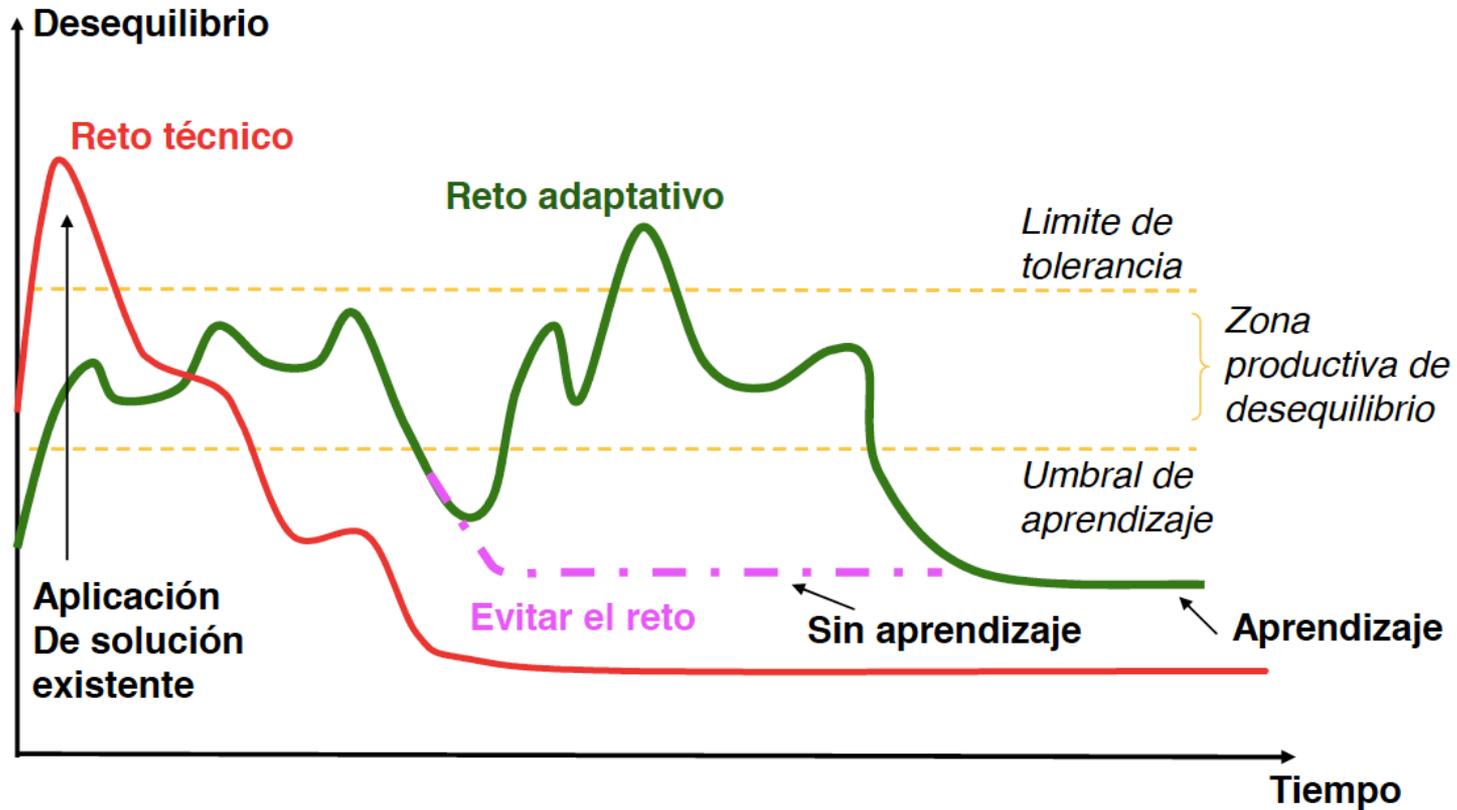


## Como responder a los peligros y afrontar los retos.

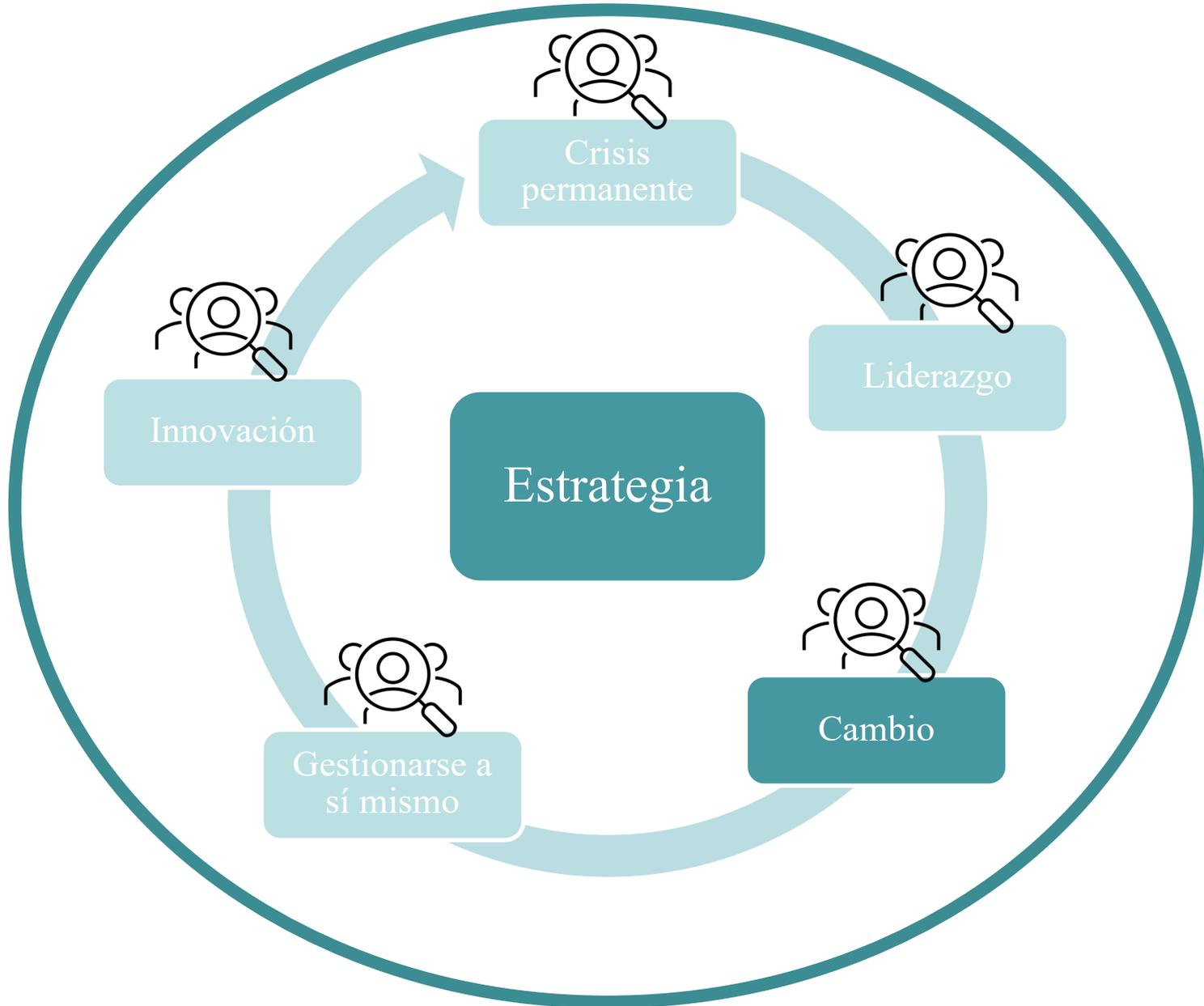
1. **“Subirse al balcón”**. Adquirir perspectiva (estar dentro y fuera de las situaciones al mismo tiempo. Distinguir lo técnico de lo adaptativo. Leer entre líneas).
2. **Pensar en clave política** (establecimiento de relaciones y network)
3. **Orquestar el conflicto** (controlar la temperatura del conflicto y dominarle, mostrar la dirección)
4. **Reasignar tareas** (delegar los problemas y buscar soluciones conjuntas)
5. **Conservar la calma y mantenerse firme**

# Cómo crear el desequilibrio productivo

## Desequilibrio

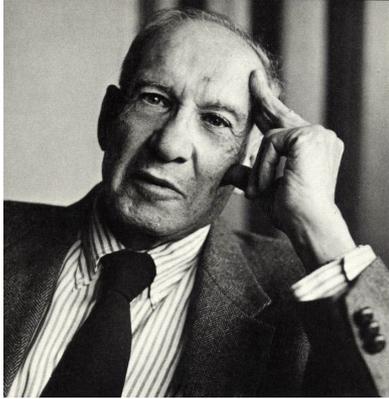


# Cultura de Innovación



## Cambio?

---



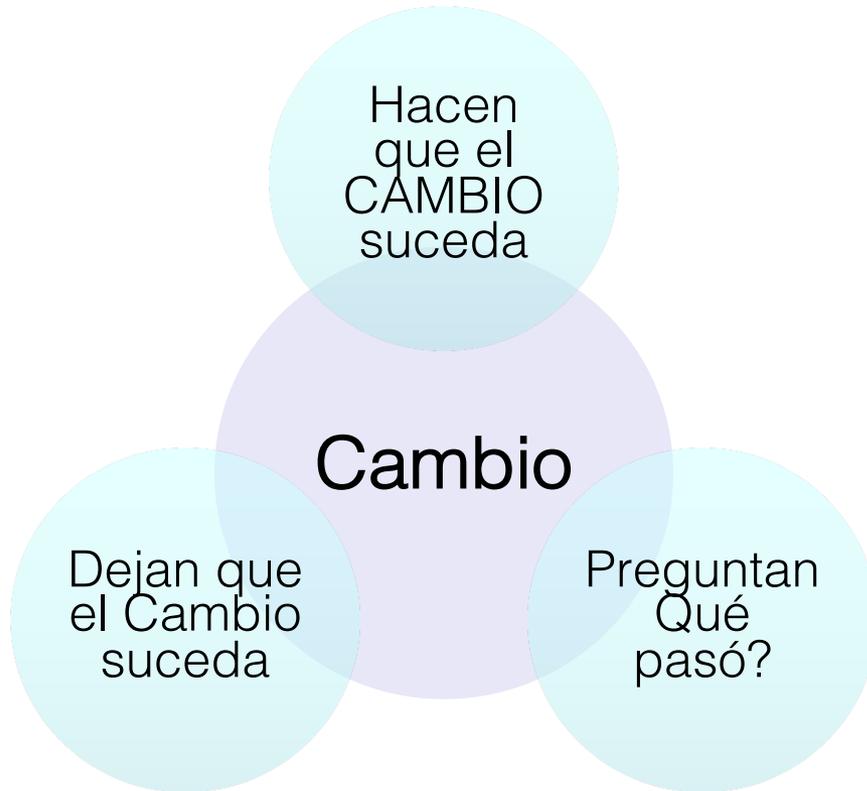
*“Cuando yo llegué al campo de la administración, buena parte de ésta había salido de la **ingeniería**. Y buena parte de la **contabilidad**. Parte vino de la **psicología**, y otro poco de las **relaciones laborales**.”*

Peter Drucker, Una Nueva Dimensión de la Administración, (Bogotá: Editorial Norma, 1986), pag. 9.

# Quiénes queremos ser nosotros?

---

*Habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio*



*Qué conservar  
Qué descartar  
Qué innovar*

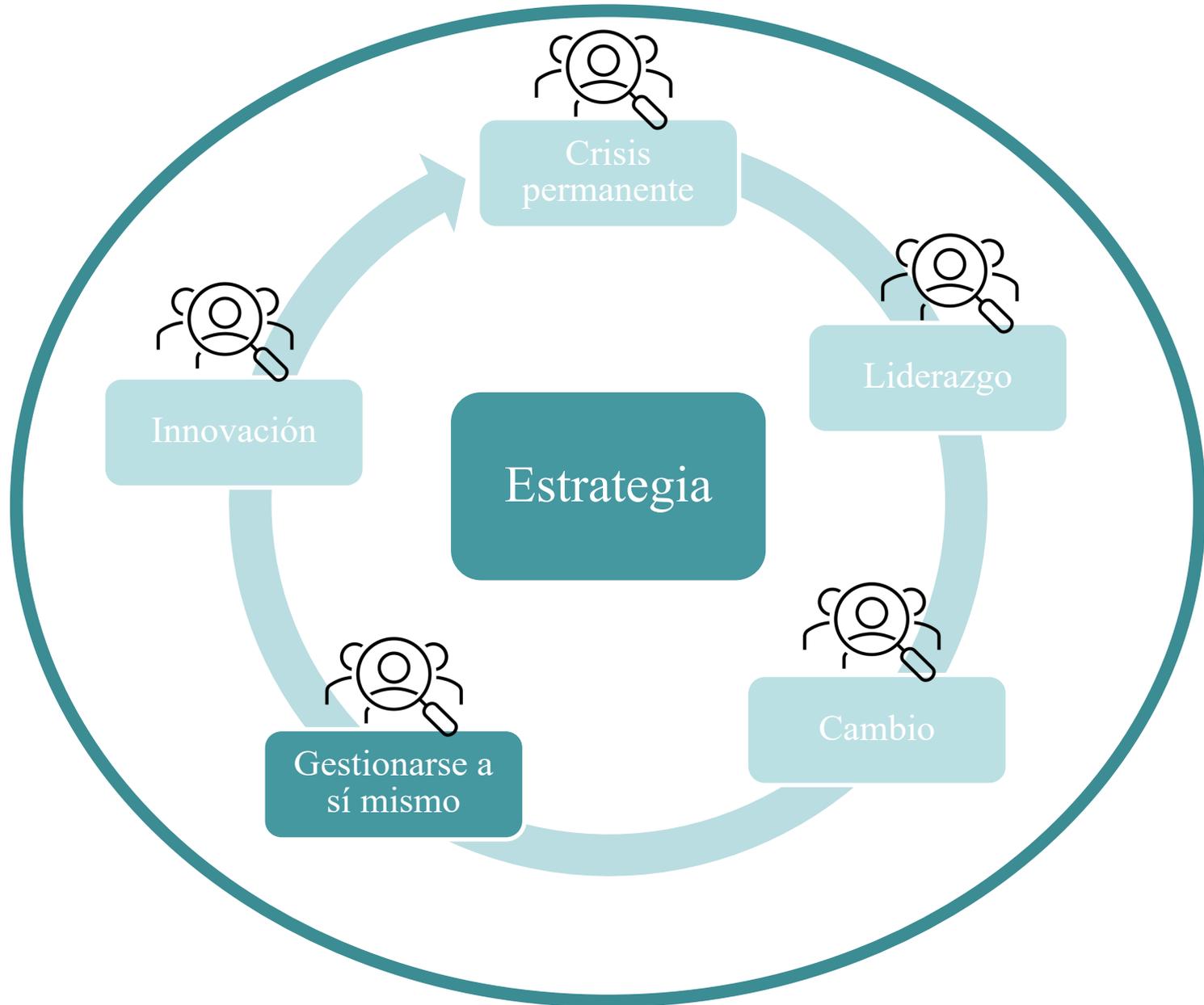
*La única forma de mantenerse vivo, particularmente en mercados tan dinámicos como los actuales, es estando abierto al cambio, o, más precisamente, provocando el cambio.*

# Lideramos el Cambio con Transformación – 8 Pasos

---



# Cultura de Innovación

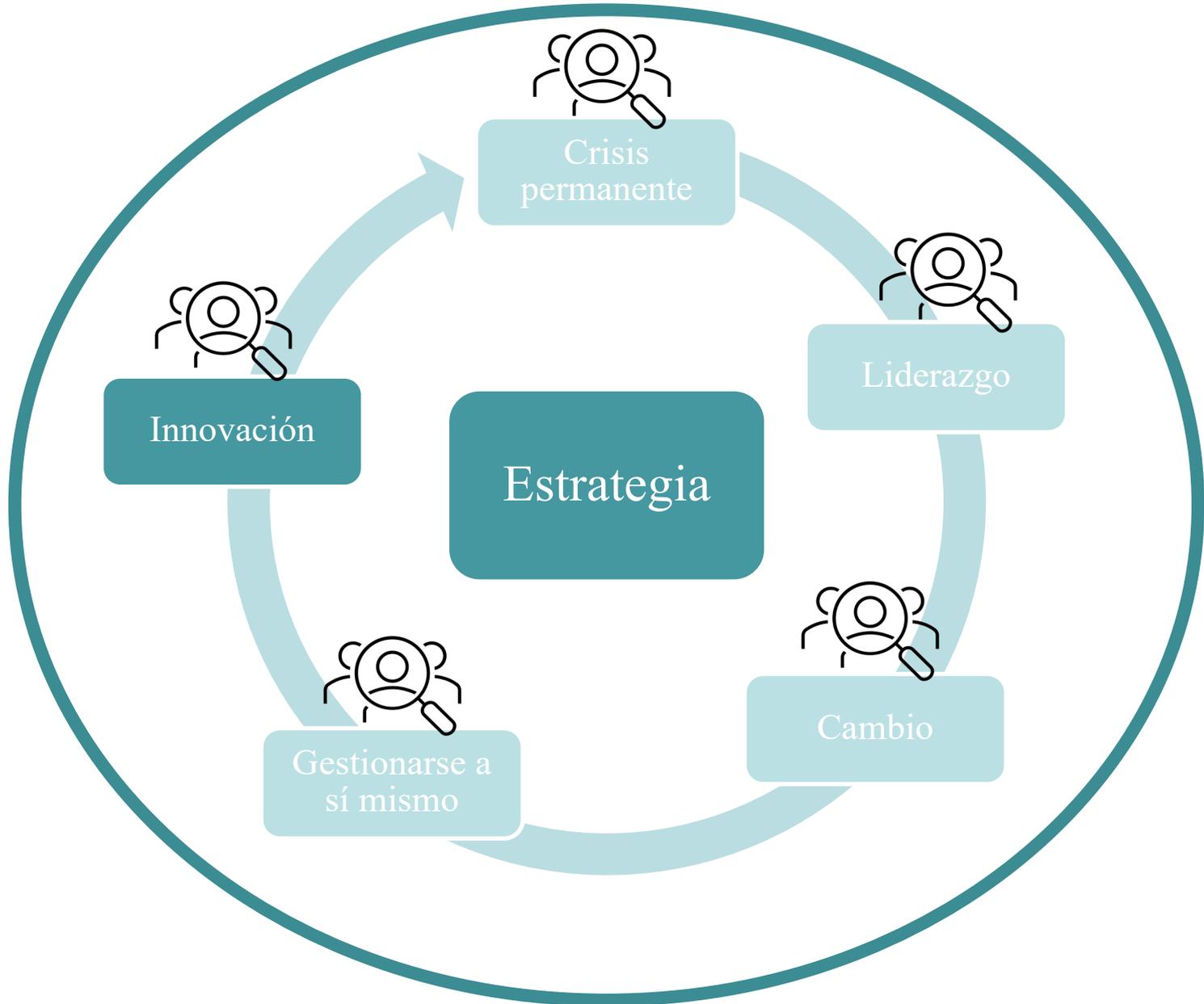


# Gestionarse a sí mismo

<https://prezi.com/7lq2wxazinex/gestionarse-a-si-mismo/>

- Cuáles son mis fortalezas?
- Cómo me desempeño?
  - ✓ Cómo aprendo?
  - ✓ Trabajo bien con la gente o mejor solo?
  - ✓ Produzco resultados como tomador de decisiones o como asesor?
  - ✓ Me desempeño bien bajo presión, o necesito entorno estructurado?
  - ✓ Trabajo mejor en una organización grande o pequeña?
- Cuáles son mis valores?
- Cuál es mi lugar?
- Cómo debería contribuir?
- Responsabilidad de las relaciones

# Cultura de Innovación



# Innovación - Consideraciones

---

- Mercado cada vez más competido
- Economía del conocimiento
- Conocer el ecosistema y cómo puedo hacer parte de el
- Analizar los siguientes temas dentro de la Estrategia:
  - Organización, Sistemas y Herramientas
  - Recursos para la innovación
  - Gestión de tecnología
  - Cultura

# Innovación - Consideraciones

---

Principios o valores en los que se debería basarse la cultura de innovación:

- La cultura de innovación considera la innovación como un proceso abierto.
- La innovación es competitiva. Busca resultados y la creación de valor.
- La innovación implica ruptura, una predisposición favorable al cambio y a la adaptación permanente.
- Supone, por tanto, asumir riesgos y responsabilidades.
- La cultura de innovación debe ser dinámica y continua.
- La cultura de innovación está basada en la sociedad del conocimiento y es una estrategia con perspectivas en el largo plazo.
- Las organizaciones que promuevan una cultura de innovación deben ser flexibles y abiertas, con un proyecto compartido y consensuado que descansa sobre la confianza entre los actores involucrados y que, por tanto, necesita pocas reglas.
- La persona, sus conocimientos y sus actitudes tienen un valor central e insustituible para los procesos de innovación.
- La cultura de innovación reconoce el valor de la diversidad como fuente de riqueza para abordar el proceso de innovación.

# Innovación - Consideraciones

---

- La cultura de innovación está unida a las sociedades basadas en el conocimiento intensivo y el aprendizaje continuo.
- El proceso de aprendizaje para la innovación tiene que ser interactivo.
- La educación es un valor importante y su fomento es básico para la innovación.
- El proceso de innovación necesita la colaboración, compromiso, solidaridad y comunicación de los agentes implicados (gobiernos, empresas, universidades, centros de investigación, agentes sociales, entes financieros y sociedad).
- El liderazgo es básico para la gestión del modelo, ya que fija los mecanismos, el ritmo, la dirección y, además, genera motivación.
- Liderazgo en innovación implica riesgo, persistencia, emprendimiento pero también tolerancia al fracaso y resurgimiento.
- La creatividad y el espíritu emprendedor son prácticas que deben ser promovidos por los valores de la cultura de innovación.
- Los valores que contemple una cultura de innovación deberán ser éticos, con responsabilidad social y que se busque la creación el óptimo desarrollo del ser humano.

Fases para lograr el apoyo de los actores del ecosistema y crear una cultura de innovación:

1. Involucramiento
2. Alineación
3. Compromiso
4. Colaboración

# Innovación

---

- Presión *Darwiniana*:
  - La competitividad por los escasos recursos de compra del cliente provoca un “hambre” que estimula la innovación.
  - Las preferencias del cliente por una innovación frente a otra crean un tipo de selección natural que desemboca en la supervivencia de los más aptos.
  - Cada nueva generación reinicia la competitividad con un estándar de competencia superior al de la generación anterior.
  - Esta situación requiere que las empresas mejoren su competitividad con el tiempo o si no quieren acabar marginalizadas.
- Sin Innovación, las ofertas se igualan cada vez más entre sí y los clientes aprovechan esa situación para enfrentar a un vendedor contra el otro y así lograr un precio menor.

# Innovación

¿Cómo determinar en cuál fase se encuentra nuestros productos y/o servicios?

*Ciclo Vital de las categorías de productos y/o servicios:*



*Para que una innovación resulte un éxito hay que saber que las diferentes categorías de productos y/o servicios requieren de diferentes tipos de innovación y que depende del momento.*

*El Desafío de Darwin, Geoffrey A. Moore*

---

# Gracias !!

Francisco Posada

Director Ejecutivo

[fposada@atlanticconnect.org](mailto:fposada@atlanticconnect.org)

[fposadac@gmail.com](mailto:fposadac@gmail.com)

+57-313-585-3541